



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN GRADO

GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

**PLAN DE MARKETING DEL ALBERGUE DE PEREGRINOS DE MARIBEL
RONCAL**

Jesús Basiano Roncal

DIRECTORA

Raquel Chocarro Eguaras

Pamplona –Iruña

13 de Junio de 2014

Resumen ejecutivo

Cada año son más el número de viajeros que se animan a realizar el Camino de Santiago, haciendo de este movimiento una tradición a nivel mundial. Debido a este aumento de turistas son muchos los albergues y hostales que se crean año tras año para aprovechar esta oportunidad de negocio.

Maribel Roncal creó el primer albergue de peregrinos en la comunidad de Navarra, consiguiendo así el reconocimiento y prestigio de los peregrinos a lo largo de los años. Esta fama hizo que Maribel pudiera crecer y ampliar sus instalaciones y servicios a gran velocidad. En la actualidad, el aumento de competidores en el sector ha mermado esta crecida de caminantes por el albergue.

En este trabajo realizaremos un plan de marketing sobre el conjunto total del albergue, analizando en primer lugar su estructura tanto interna como factores externos, planteando unos objetivos a realizar para el próximo año y finalizando con las estrategias planteadas para alcanzar dichos objetivos. Estas estrategias consistirán en una ampliación de estos servicios incluyendo mejoras en el rendimiento del albergue para conseguir así seguir incrementando la cuota de mercado.

Palabras clave

Plan de Marketing

Camino de Santiago

Año Jacobeo

Peregrinos

Pernoctar

INDICE

1. INTRODUCCION.....	3
2. ANALISIS DE LA SITUACION DE MARKETING.....	3
2.1 Análisis interno de la empresa.....	3
2.1.1 Análisis de la empresa	3
- Breve historia del albergue	3
- Descripción del Camino de Santiago	4
- Misión, visión y valores del albergue.....	5
- Resultados de la empresa.....	5
- Análisis del sector.....	6
- Área de negocio del albergue	7
2.1.2 Análisis de la estrategia comercial.....	8
2.1.3 El mercado, clientes finales.....	12
2.1.4 Posicionamiento	16
2.1.5 Relaciones con otras empresas	16
2.2 Análisis externo de la empresa	17
2.2.1 Análisis del macroentorno	17
2.2.2 Análisis del mercado.....	22
2.2.3 Análisis de la competencia	23
2.2.4 Análisis de la empresa: Análisis Dafo	26
3 FIJACION DE OBJETIVOS.....	28
4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	28
4.1 Estrategia de cartera: Estrategias de crecimiento.....	28
4.2 Estrategia de segmentación	29
4.3 Estrategias de posicionamiento.....	29
4.4 Estrategias funcionales	29
4.4.1 Servicio	29
4.4.2 Precio.....	30
4.4.3 Distribución	30
4.4.4 Comunicación	30
5 DEFINICIÓN PLAN DE ACCIÓN	30
5.1 Planificación de las acciones comerciales	31
5.1.1 Tarea 1: Actividad promocional.....	31
5.1.2 Tarea 2 : Reestructurar las condiciones del servicio	33
5.1.3 Tarea 3 : Medir las necesidades del peregrino.....	33
5.1.4 Tarea 4 : Reducción de gastos.....	34
5.2 Estimación de los plazos de ejecución.....	35
5.3 Presupuestación del plan de marketing total.....	35
5.4 Estimación de ingresos y pérdidas.....	35
6 EJECUCIÓN	36
7 CONTROL	37

1. INTRODUCCION

El camino de Santiago alberga cada año a más de 200000 caminantes, viajeros procedentes de todos los países del mundo, de diferentes culturas y razas que se unen para visitar las reliquias del apóstol Santiago el Mayor situado en Galicia.

En este trabajo vamos a realizar un estudio de marketing sobre el albergue de peregrinos de Maribel Roncal. Una iniciativa con más de 20 años a sus espaldas que creció gracias al provecho de una oportunidad de negocio en la que la propietaria supo anticiparse al resto de competidores.

Una de las principales razones por la que he elegido este trabajo es porque como un pequeño negocio familiar que en un principio se creó para un servicio básico está atrayendo año tras años a más de 10000 peregrinos. Resulta interesante realizar este estudio del albergue de peregrinos ya que podemos observar los diferentes patrones de comportamiento de compra de los peregrinos procedentes de diferentes partes del mundo.

2. ANALISIS DE LA SITUACION DE MARKETING

2.1 Análisis interno de la empresa

2.1.1 Análisis de la empresa

- Historia del albergue

El Albergue de Peregrinos de Maribel Roncal se abrió a finales del mes de Junio de 1987 en un pueblo llamado Zizur Menor, situado a las afueras de Pamplona. La propietaria Maribel Roncal observó que de vez en cuando pasaban peregrinos y estos se quedaban a descansar al pueblo, aquí se vio la oportunidad de negocio de construir un albergue de peregrinos, en esta época no existía ningún hostel o albergue que ofreciese este servicio de alojamiento. En Pamplona aparecieron los primeros albergues en 1990.

Respecto al camino de Santiago Zizur Menor se encuentra situada en la ruta Francesa, Más concretamente en la cuarta etapa que marcha desde Pamplona hasta Puente la Reina. Esta ruta es la principal y la que suelen hacer la mayoría de turistas ya que es la más famosa.



Ilustración 1: Etapa 4 del Camino de Santiago, Pamplona-Puente La Reina

Al principio, se pensó en un lugar muy sencillo, donde los peregrinos pudieran descansar en su etapa hacia Puente la Reina .Maribel supo aprovechar este nicho de mercado, se comenzó reformando un antiguo gallinero sin uso y se transformó en un pequeño albergue con capacidad para 10 personas, una cocina y un baño mixto, acogéndose a la ley de alojamientos de Navarra de la época . No había casi peregrinos y sólo pasaban en verano.

Poco a poco se le añadieron a las instalaciones más servicios, se amplió el negocio y al cabo de un tiempo en 2004 se hizo una nueva obra con cuatro habitaciones y dos baños, en este caso baños para hombres y para mujeres. Este edificio es el que existe actualmente y tiene un aforo para 42 peregrinos. Actualmente el albergue cuenta con el antiguo gallinero y el nuevo edificio, en total 52 plazas.

Respecto a nuevos servicios actualmente cuenta con una máquina automática propia de café para los desayunos, otra con comida de emergencia (espaguetis, sopa, albóndigas, salchichas etc.) y otra con agua y bebidas frías. El horario es de 14:00 horas 20:00 horas para admisión y el cierre total a las 22:00 horas. En verano se adelanta el horario de apertura a las doce de la mañana.

Se empezó cobrando lo correspondiente a lo que es actualmente una tarifa de 3 euros en 1990, se ha ido paulatinamente incrementando el precio conforme crecían los gastos, las Instalaciones y los nuevos competidores de 6 a 8 y hoy por hoy a 10 euros.

- Breve descripción del Camino de Santiago

El camino de Santiago es una de las rutas más turísticas, religiosas y culturales del mundo y atrae cada año a miles de peregrinos .Este recorrido finaliza en Santiago De Compostela (Galicia) y comienza desde dos principales puntos:

- 1 La ruta Francesa que comienza en Saint Jean de Pied de Port (Francia) y finaliza en Santiago, está compuesta por 31 etapas en las que unen respecto al territorio navarro Roncesvalles, Zubiri, Pamplona ,Puente la Reina ,Estella, Torres del Rio, Logroño, Nájera ,Santo domingo de la calzada.
- 2 Por el otro lado encontramos otra ruta, la ruta aragonesa que comienza en Somport (Jaca) y finaliza con la anexión a la ruta francesa a partir de Puente la Reina. Esta ruta secundaria comprende Jaca, Arres, Ruesta, Sangüesa, Monreal y Puente la Reina

Una faceta a destacar son los “**años jacobeos**”, que se celebran aquellos años en el que el 25 de julio (festividad de Santiago Apóstol) toca en domingo, normalmente suelen ser aproximadamente cada cuatro años. Es irónico porque según la experiencia de Maribel en el sector, puede probar que en el año jacobeo la gente piensa que va a haber muchos turistas ese año, que se llenaran los albergues y al final sucede lo contrario, que no hay gente.

En nuestro caso los años Jacobeos fueron en 2004 y en 2010, veremos cómo esta faceta hará descender el número de viajeros en estos años.

- Misión, visión y valores del albergue

Misión

El albergue de Maribel ofrece el servicio de descanso y bienestar a la vez que brinda información a los turistas sobre las rutas del Camino de Santiago. Maribel domina el francés, inglés parte de italiano y algo de alemán. La estancia supone una experiencia muy placentera en la que los peregrinos pueden disfrutar de la tranquilidad que ofrece el jardín bien cuidado y un amplio espacio natural de árboles.

Visión

En un futuro cercano Maribel pretende aumentar su volumen de negocio, al igual que incrementar la cuota de mercado y seguir mejorando así en la eficiencia de su servicio de forma que en años posteriores se pueda abrir un hotel no solo para peregrinos sino para turistas que pretendan visitar la cuenca de Pamplona o que les gusten el turismo de interior.

Valores

Los principios éticos en los que se asienta este albergue residen primordialmente en la amabilidad con el cliente, aportando cualquier tipo de facilidades tanto informativos como de comodidad durante la estancia. La mejora constante en los servicios otorga al albergue su alta calidad.

- Resultados de la empresa

Al ser un local familiar no tiene una estructura contable rígida, se basa básicamente en gastos e ingresos. No aparecen resultados en la fuente SABI. Tiene contratada una asesoría que le lleva las pequeñas cuentas.

INGRESOS AÑO 2013			GASTOS AÑO 2013	
Importe total peregrinos	91.669,00 €		Gas natural	10.681,65 €
Importe total café	3.655,40 €		Limpieza	9.948,89 €
Importe total snaks	934,15 €		Electricidad	2.705,64 €
Importe total bebidas	3.258,88 €		Material	1.220,73 €
Importe total secadora	892,80 €		Reparaciones	1.981,64 €
Importe total lavadora	1.257,00 €		Recambios	4.141,75 €
Importe total sábanas	27,00 €		Teléfono fijo y móvil	1.337,53 €
Importe total internet	613,00 €		Resto	27.863,82 €
Importe total teléfono	105,55 €			
TOTAL INGRESOS	102.412,78 €		TOTAL GASTOS	59.881,65 €
	NETO 2013	42.531,13 €		

Ilustración 2: Tabla de gastos e ingresos del albergue en el año 2013

- Análisis del sector

Analizamos el sector de la hostelería en la comunidad foral de Navarra en los últimos años respecto al turismo rural.

Años	Comunidades Autónomas	Número de viajeros			Número de pernотaciones			Estancia media
		Total	Residentes en España	Residentes En el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
2008	TOTAL	2.623.351	2.360.968	262.383	7.843.924	6.475.853	1.368.071	2,99
	Navarra	97.211	95.009	2.204	314.247	299.245	14.999	3,23
2009	TOTAL	2.714.265	2.448.873	265.392	7.920.437	6.662.792	1.257.645	2,92
	Navarra	95.586	92.550	3.038	312.207	291.492	20.716	3,27
2010	TOTAL	2.647.370	2.360.605	286.765	7.615.988	6.342.613	1.273.375	2,88
	Navarra	110.461	108.581	1.880	351.996	343.778	8.216	3,19
2011	TOTAL	2.715.986	2.378.592	337.394	7.696.369	6.158.918	1.537.451	2,83
	Navarra	115.693	107.403	8.288	363.328	339.026	24.304	3,14
2012	TOTAL	2.670.368	2.280.035	390.333	7.527.374	5.797.760	1.729.615	2,82
	Navarra	102.291	89.014	13.277	311.734	282.034	29.703	3,05
2013	TOTAL ¹	2.500.441	2.104.962	395.480	6.912.636	5.211.785	1.700.851	2,76
	Navarra	87.551	80.321	7.228	257.195	240.764	16.430	2,94

Ilustración 3: Número de viajeros, pernотaciones y estancia media según Comunidades y Ciudades Autónomas del turismo rural en Navarra

Como podemos observar en la ilustración 3 la estancia media en alojamientos de turismo rural ha ido descendiendo paulatinamente en Navarra en los últimos años, pasando de 3,23 puntos en 2008 a 2,94 puntos en 2013. Esto hace reflexionar la situación del sector de la hostelería en los últimos años, vemos cómo ha ido descendiendo de media el número de viajeros y el número de pernотaciones.

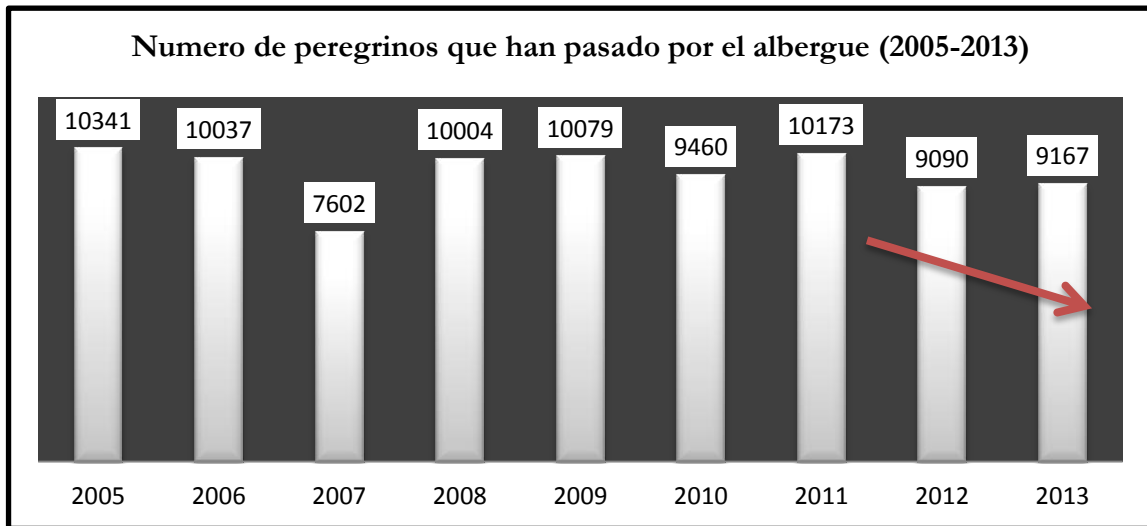


Ilustración 4: Número de peregrinos que han pasado por el albergue desde el 2005 hasta el 2013

En la ilustración 3 podemos observar como el año 2010 se ve reducido el número de peregrinos al albergue y esto es debido como hemos mencionado anteriormente a que es un año Jacobeo. Como la afluencia de turistas no es un dato objetivo vemos que en los años 2011, 2012 y 2013 el número de peregrinos crece, decrece y crece, pero en el cómputo final respecto al 2011 desciende en casi 1000 peregrinos, esto es debido a la fuerte competencia establecida en los últimos años en el mercado.

- Área de negocio del albergue

En este apartado tratamos de identificar las áreas de negocio clave que conforman la empresa (UEN), en nuestro caso ver la etapa en la que está atravesando el albergue. Para evaluar el atractivo de cada área de negocio nos basamos en la matriz BCG en la que se evalúa el servicio en función del estado del mercado en el que se encuentran.

Respecto al albergue el boca a boca ha ido creciendo de forma considerada en los últimos años, llegando a ser uno de los más famosos de navarra por su esplendoroso jardín y sus servicios. Ya era conocido desde el principio ya que era el único que había en el sector y tenía una cuota relativamente elevada, no había apenas competencia y los peregrinos ya sabían a donde iban.

Actualmente y tras la crecida de los competidores que se aprovechan de este nicho de mercado se empieza a ver los primeros indicios de descenso de la cuota de mercado y de los beneficios.

Llegamos a la conclusión de que este negocio está atravesando los últimos pasos de ser un servicio estrella y la etapa de crecimiento está llegando a su fin. Se ven los primeros síntomas de un servicio **“vaca lechera”** ya que ya ha pasado su momento clave y aunque crece menos que antes en función de su volumen de ventas, sigue siendo un negocio rentable ya que tiene una cuota relativa de mercado alta y una tasa de crecimiento del mercado baja.



Ilustración 5: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Durante dos años consecutivos (2012 y 2013) el albergue ha ido reduciendo sus peregrinos repercutiendo así a sus ingresos. En la gráfica se puede observar que la frecuencia de peregrinos que pasan por el albergue está en decrecimiento, ha pasado de ingresar en 2011 101730 euros a ingresar en 2013 91670 euros. Se ve que la competencia está haciendo mella en el negocio y que este sector en Navarra está en decrecimiento.

2.1.2 Análisis de la estrategia comercial

- Los servicios

El albergue dispone de 6 habitaciones con un aforo de 51 plazas en las que no existe la posibilidad de reserva. El horario es desde las 13:00 hasta las 22:00 horas para el cierre total del albergue. En verano se adelanta el horario de apertura a las doce de la mañana. Dentro del principal servicio que ofrece Maribel como sería el de pernoctar, también hallamos otros más secundarios y complementarios que hacen crecer el valor del negocio, encontramos:

- El servicio de lavadora en la que por 3 euros pueden optar al programa que ellos elijan.
- Secadora (1 euro, 30 minutos).
- Taquillas o armarios para guardar sus pertenencias.
- Toallas y jabón.
- Salón de reuniones y comedor.
- Está a disposición de los peregrinos varias máquinas expendedoras, en la que encontramos café y chocolate caliente. Otra máquina de agua y refrescos y otra de alimentos tanto para el desayuno como la comida...
- Cocina
- Hay un cuarto en la que los peregrinos pueden guardar las bicis bajo llave.
- Lavadero para las bicis y tendedero en el exterior.
- Dispone de WIFI gratis en todo el recinto y un ordenador (1 euro 20 minutos) con internet. Este ordenador está pensado para peregrinos que igual no tengan móvil con internet.
- Ofrece otro servicio que le diferencia del resto como es la curación de heridas y pies de forma gratuita.
- Maribel ofrece información a los peregrinos perdidos o gente inexperta sobre el Camino de Santiago, indicándoles en diferentes idiomas (francés, inglés, italiano y alemán) sobre que rutas son las correctas y cuáles no.
- El albergue está abierto 11 meses al año.

- Calefacción y agua caliente.
- Enchufes para cargar la batería
- Teléfono público
- Un amplio jardín con terraza para descansar

Gracias a esto Maribel crea mayor valor del servicio para el cliente permitiéndole así obtener usuarios satisfechos y leales. Esta actitud de Maribel por ayudar y el valor de la amabilidad se ven plasmado en los comentarios que realiza la gente en la página web sobre el albergue, captando así mayor cuota de mercado gracias a las recomendaciones de otros peregrinos.

Existe una compañía llamada Jacotrans que funciona por simbiosis con el Albergue de Maribel y otros tantos en el Camino, en la que se encargan de transportar las mochilas y equipajes de los peregrinos de un punto a otro de la etapa facilitando el recorrido del camino, con la condición de que el peregrino se quede a dormir en el próximo albergue. El precio del servicio de Jacotrans es de 7 euros y está diseñado para peregrinos que quizás por la edad o problemas físicos no pueden llevar excesivo equipaje. Esta empresa lleva las mochilas desde Zubiri hasta Zizur Menor consiguiendo así publicitarse el albergue de Maribel de forma gratuita.

Como hemos nombrado antes el albergue consta ahora de dos zonas, una de cuatro habitaciones de 10 personas en literas, Aseos chicos/as con cuatro duchas y Seis váteres y el otro edificio el construido en los 90 que consta de 6 literas, cuarto de estar-comedor con cocina, aseo y ducha.

A parte de los servicios que ofrece el albergue, se complementan con los que ofrece el pueblo, encontramos dos restaurantes como el Tremendo y la Parrillada que ofrece menú de peregrino, ambos al mismo precio, alrededor de 10 euros. También hallamos una farmacia y dos pequeñas tiendas de alimentación. Cabe destacar que la iglesia del pueblo ofrece misa todos los días para aquellos peregrinos más religiosos.



- El precio

El precio establecido actualmente al público objetivo es de 10 euros y supone la única fuente de ingresos del local. Esta tarifa va acorde al conjunto de servicios que ofrece el albergue y por tanto en función de la oferta combinada entre calidad y buen servicio a un precio justo. Se basa en las percepciones que tienen los clientes del valor creado por el albergue.

No existe ninguna modificación o descuento en el precio, ya sea por edad o sexo todos pagan el mismo precio. La condición de venta es sencilla, se cobra al cliente una vez decida aceptar su estancia en el albergue.

La fijación del precio está basado mayoritariamente en función de según qué factores:

➤ Internos

Los gastos que acarrear llevar el negocio que han sido descritos anteriormente, y esto es debido también a que en los últimos años han subido los IVAs del albergue de un 8% a un 10%, es decir por cada peregrino Maribel paga el 10 % de IVA a hacienda).

En función del valor añadido ya que el consumidor sabe que si paga este precio es por la calidad y tranquilidad que ofrecen las instalaciones a la vez que por la amabilidad que brinda la propietaria.

➤ Externos

En función de las estrategias y precios de la *competencia* encontramos el principal antagonista “La orden de malta” en la que se encuentra el hostel y la iglesia adyacente que perteneció anteriormente a la Orden de Malta. Por tan solo 5 euros duermes, está pensado para dormir y volver a emprender la ruta. Un servicio básico y económico.

- Distribución o lugar

El albergue está localizado geográficamente en una zona estratégica ya que se trata de un lugar de tránsito en la que el propio negocio no tiene que moverse para darse a conocer o llevar sus servicios a otras zonas sino que el propio cliente va al lugar por iniciativa suya.

Como ya hemos citado anteriormente Zizur se encuentra en la cuarta etapa del camino de Santiago que recorre desde Pamplona hasta Puente la Reina. Los peregrinos al finalizar la tercera etapa en Pamplona tienen dos opciones, o quedarse a dormir en la ciudad o hacer un pequeño esfuerzo más y dormir en Zizur Menor. Esta acción se debe a que hay peregrinos que prefieren la tranquilidad del campo frente a las diferentes actividades que pueda ofrecer la ciudad.

Como hemos mencionado antes no se pudo reservar plazas pero si existe una aplicación “*smsperegrino*” con la que se consigue reservar vía mensaje de texto o whatsapp las plazas de los albergues, consiguiendo así dar información y publicidad de los establecimientos adheridos a esta aplicación impulsando el desarrollo de alojamientos de calidad a lo largo del camino. En nuestro caso esta aplicación carece de sentido ya que no se reservan plazas en el albergue. (Este será un punto que añadiremos más adelante como estrategia para alcanzar nuestros objetivos propuestos.)

El proceso de venta es sencillo, el peregrino entra por la puerta, si el peregrino decide aceptar la estancia se le toman los datos (nombre, DNI, sexo, nacionalidad, su modalidad de hacer el camino y desde donde comienza el camino) y se le pone el sello de acreditación del Camino de Santiago en su cartilla del peregrino.

- Comunicación

Se trata de una herramienta de mix de comunicación con la que se alterna el marketing directo y la fuerza de ventas en la que se busca establecer relaciones con el cliente de forma personal e interactiva. Consiguiendo así que el consumidor pueda expresar su opinión, sus quejas con todo lo relacionado con las instalaciones, el trato de la propietaria y así seguir mejorando el servicio.

- Maribel se da a conocer primordialmente a través de su página web “www.elalberguedemaribel.com” con la que se da información a todo lo referente al albergue , preguntas , disponibilidad de plazas, reservas, equipamientos del albergue ,como llegar , plano del albergue,tarifas,horario de apertura ,álbum fotográfico y recorrido virtual. Se describe básicamente todos los servicios del recinto ya detallados anteriormente.
- El albergue está localizado en todas las guías del camino de Santiago nacionales y extranjeras.
- Otra forma de promocionarse es a través de la asistencia a congresos del camino de Santiago en la que se reúnen todas las asociaciones españolas y europeas para tratar asuntos sobre los movimientos jacobeos.
- Pertenece a la “*asociación de amigos del camino de Santiago*”, en la que se brinda información de los albergues y del camino de Santiago, a partir de ellos la gente reserva y recomienda el albergue de Maribel .Esta es una gran fuerza de promoción ya que se presentan todos los servicios del albergue. A su vez cabe destacar que pertenece a la guía Michelin.
- Gracias al servicio de “*Jacotrans*” es otra forma de presentar su negocio ya que el turista se ve obligado a dejar su equipaje en el albergue.

Todas estas formas que tiene el albergue de abrirse al mundo son muy eficientes y eficaces ya que tampoco hace falta invertir mucho en publicidad pues el local ya es conocido por la gente, es famoso por su alta calidad en el servicio y la amplia gama de actividades que ofrece.

Al no ofrecer reserva una de los convenientes es que no aparecen en páginas globales de atención al peregrino o turistas como serian booking.es. Sus competidores sí que están inscritos en esta página. Este sería un factor a modificar.

2.1.3 El mercado, clientes finales

En este apartado vamos a analizar el mercado en el que se mueve el albergue tanto a nivel anual como en un periodo de tiempo. Vamos a analizar el número de peregrinos, su procedencia, sexo y su forma de realizar el camino desde el 2005 hasta el 2013.

Esta **frecuencia** de caminantes depende mucho a nivel internacional de las vacaciones existentes en los diferentes países. La gente del norte de Europa baja a España en primavera, no tienen miedo del frío, ya que allí de donde vienen ya están acostumbrados. Cabe destacar la existencia de coreanos a lo largo de todo el año.

Como ya hemos mencionado antes los “**años jacobeos**”, se celebran en aquellos años en el que el 25 de julio (festividad de Santiago Apóstol) toca en domingo. En nuestro caso los años jacobeos fueron los años 2004 y 2010, siendo estos años la causa de la bajada de peregrinos, como se puede reflejar en la próxima gráfica.

Según la experiencia de Maribel en el sector, en los años jacobeos la gente piensa que va a haber muchos turistas ese año, que se llenaran los albergues y al final sucede lo contrario, que no hay gente.

Podemos observar que la crisis no ha afectado a los peregrinos a la hora de realizar el camino de Santiago, cada año existe más gente que se anima a realizar esta aventura.

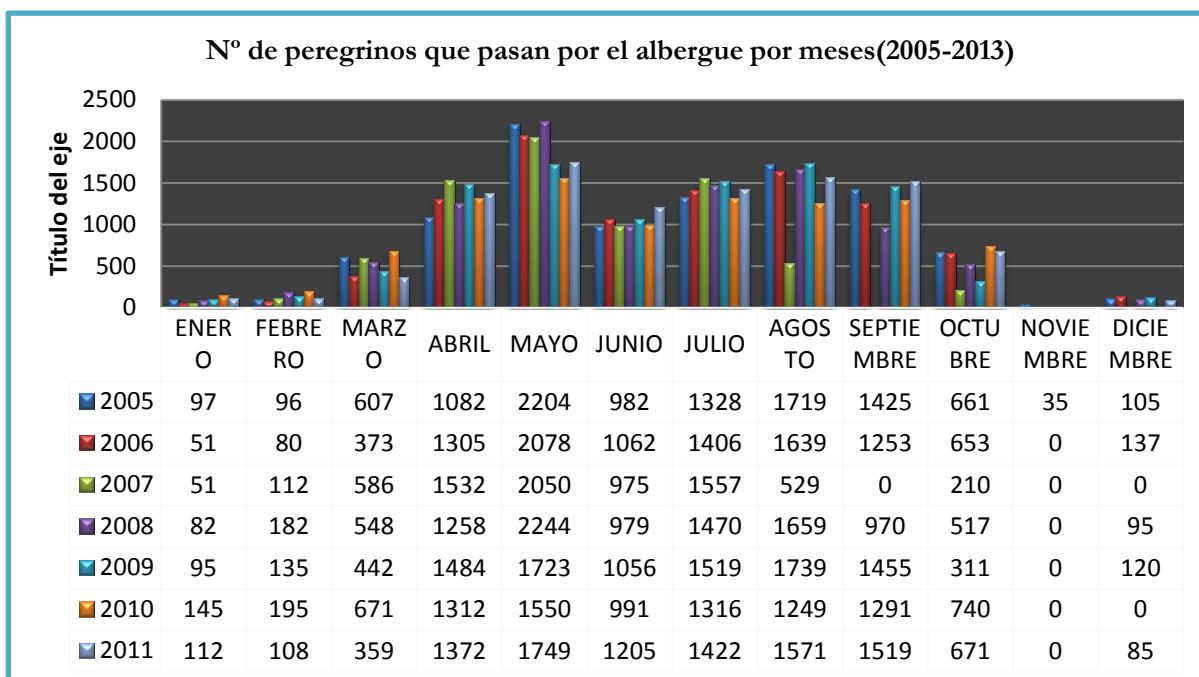


Ilustración 6: Nº de peregrinos que pasan por el albergue por meses desde el año 2005 hasta el 2013

Es de resaltar que en verano el 25 % de los peregrinos son extranjeros mientras que el 75% son españoles. Mientras que en invierno es completamente al revés, el 25% son españoles frente al resto que son extranjeros

- Análisis demográfico

Hallamos una amplia multitud de edades, desde jóvenes hasta gente mayor que se apasiona por la aventura de realizar este camino. Tanto hombres como mujeres emprenden este viaje, encontramos:

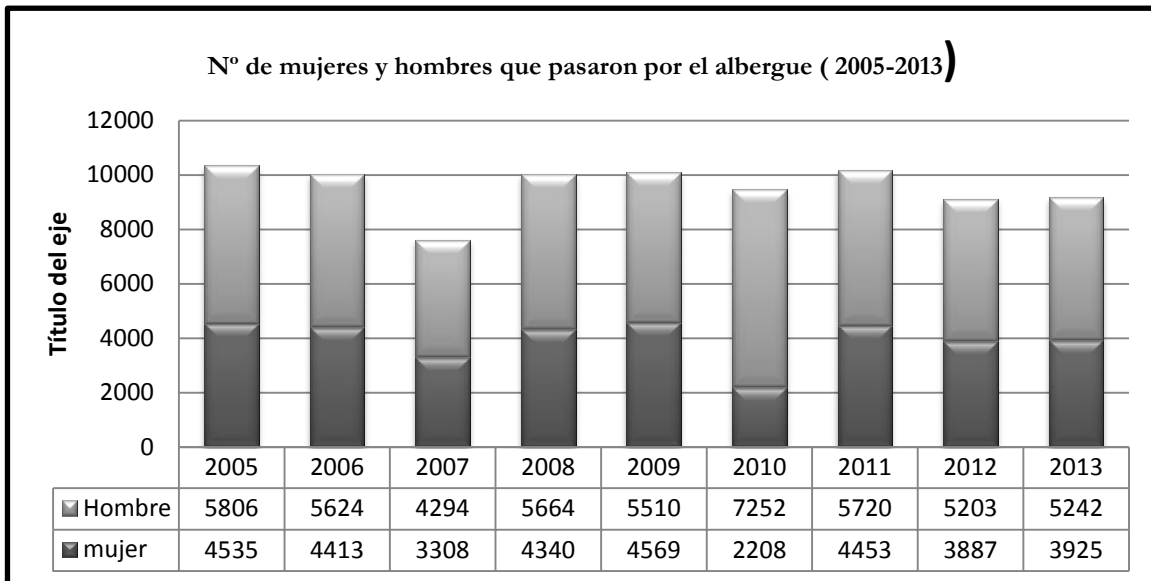


Ilustración 7: Nº de mujeres y varones que pasan por el albergue de Maribel desde el año 2005 hasta el 2013

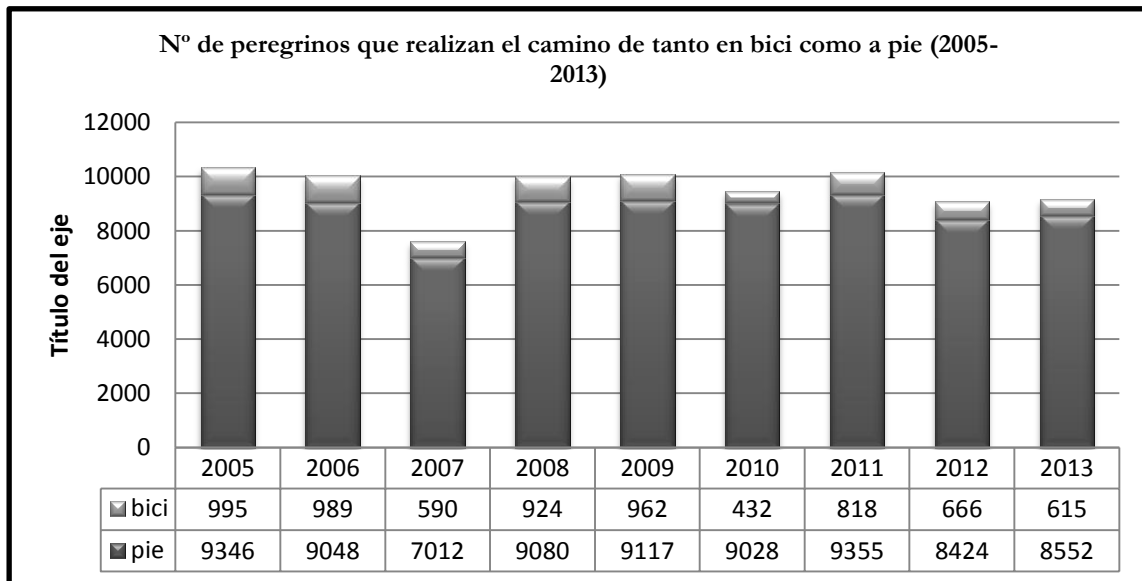


Ilustración 8: Nº de peregrinos que realizan el camino tanto en bici como a pie

La mayoría de los peregrinos realizan el camino de Santiago a pie ya que resulta la forma mas facil y mas comoda .

- Análisis geográfico

Encontramos peregrinos de todo tipo de etnias y culturas, procedentes de todas las partes del mundo. Estos consumidores que comparten diferentes costumbres y creencias tendrán necesidades diferentes respecto las personas autóctonas de la zona. Analizamos en nuestro caso los peregrinos procedentes tanto de nivel nacional como internacional en el año 2011 a través de dos infografías de elaboración propia.

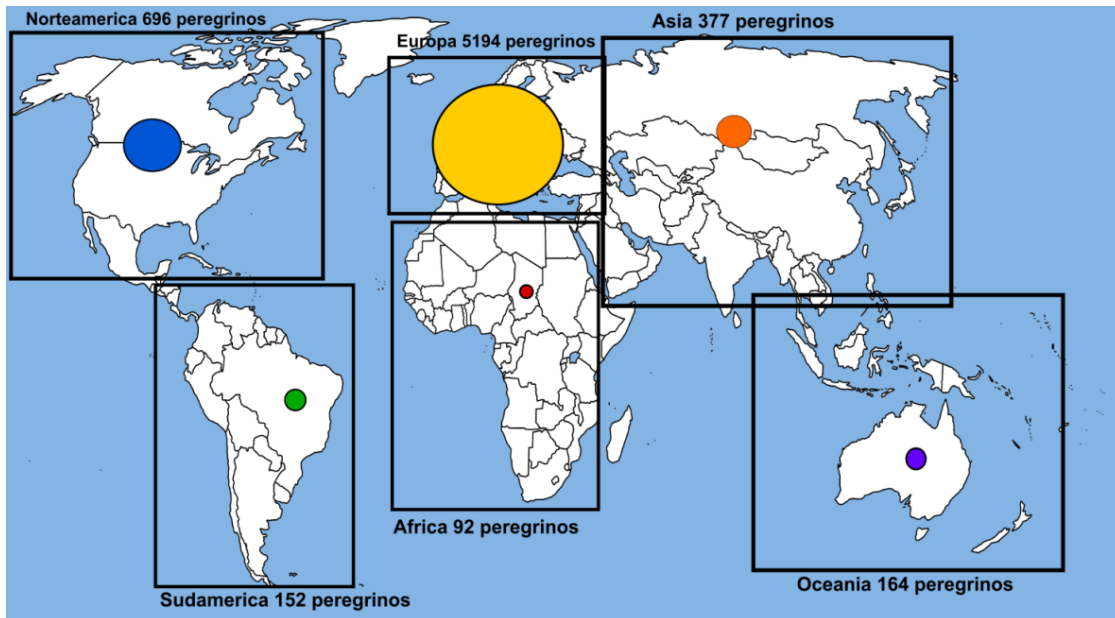


Ilustración 9: N° de peregrinos a nivel internacional que pasaron por el albergue en el año 2011

A nivel internacional pasaron por el albergue 6679 peregrinos, se repite siempre el mismo patrón, la mayoría son procedentes de Europa que bajan a España a realizar el Camino de Santiago.



Ilustración 10: N° de peregrinos a nivel nacional que pasaron por el albergue en el año 2011

A nivel nacional pasaron por el albergue en cuanto al tránsito de peregrinos que pasan por el albergue cabe destacar la temporada alta de esta tradición que va desde *semana santa* (del 13 al 21 de abril), en la que en España es especialmente celebrada esta fecha del calendario festivo, ya que este es el momento de mayor actividad litúrgica del año, y llega hasta finales de octubre esta temporada.

- Análisis económico

El nivel de renta de cada país es diferente, habrá peregrinos que estarán dispuestos a gastarse más renta a lo largo del camino que otras personas que realizan turismo de mochila.

Existen dos perspectivas diferentes de ver el camino de Santiago, esto nos lleva a dos consumidores, el turista y el peregrino. El turista estará dispuesto a gastarse más dinero que un peregrino ya que este último tiene un itinerario ya establecido.

Los dos principales gastos del peregrino serán la alimentación y el alojamiento:

- El gasto en comida dependerá de si se pretende comer en un restaurante o elaborar la comida propia, muchos albergues disponen de cocina para esta necesidad básica, este gasto supondría diariamente unos 10 o 15 euros diarios.
- Respecto al hospedaje este es el gasto más variable ya que hay locales para todos los gustos, desde pensiones, hostales, albergues etc... Un albergue de peregrinos con precio ya fijado ronda aproximadamente los 4 o 6 euros, mientras que los albergues privados puede ir desde los 10 , 15 y 20 euros.

Luego existen otros gastos que afectan a la hora del comportamiento del consumidor y sería el coste que supone lavadoras, secadoras, compra de suvenires, medicamentos de farmacia, entradas a monumentos e iglesias pueden resultar de media alrededor de 5 euros diarios.

Llegamos a la conclusión que el gasto del peregrino es de lo más variado y rondaría el gasto medio en 25-30 euros diarios.

- Análisis del comportamiento del consumidor

Ya que son 31 etapas del recorrido del camino de Santiago, los peregrinos no están dispuestos a gastar mucho dinero a lo largo de cada etapa, por esto el peregrino está pensando en consumir el servicio una noche y al día siguiente reemprender la ruta. También es cierto que según qué peregrinos en función de cómo lleguen al albergue pueden decidir si quedarse más de un día ya sea por cansancio, problemas físicos, esguince o lesión etc..

Por ello es importante establecer el precio ya que los peregrinos no están dispuestos a gastar mucho dinero si solo se pretende descansar y buscar un refugio para una noche. El peregrino puede decidir dormir en el campo o en una tienda de campaña en casos extremos. Si se puede establecer un precio bajo ya que por mucho que surja esta necesidad siempre será un nivel primario y no tendrá tanta importancia la calidad del servicio.

Como ya hemos hablado antes el gasto medio diario de un peregrino es de 25 -30 euros, por lo que el precio que se debe establecer al albergue no puede superar esta cantidad. Estableciendo

una media de los precios por alojamiento tanto en albergues privados como públicos o parroquiales, determinamos un precio medio de 7 euros por noche.

Por otro lado como ya hemos mencionado antes hay que tener en cuenta los gastos en alimentación, estimando que se come de media dos veces al día más los gastos ocasionales por el uso de otros servicios esto llegaría fácilmente a 23 euros. Esto hace un total estimado de 30 euros diarios si se pretende alojamiento y manutención.

Siendo 31 etapas desde Saint Jean pied de Port hasta Santiago de Compostela (ruta francesa) y cada etapa cuesta un día en realizarla según las condiciones de cada peregrino y estimando que se gasta de media 30 euros diarios contando con albergue y alimentación el presupuesto que estaría dispuesto a gastar un peregrino a lo largo del camino sería de 910 euros. También existe la posibilidad de que el peregrino solo gaste lo que le supondría solo el albergue, este presupuesto descendería a 217 euros.

2.1.4 Posicionamiento

La imagen que pretende transmitir Maribel a la mente del cliente es la de un albergue que preste un servicio de alta calidad, cuidando al detalle las instalaciones en la que piensan estar alojados los clientes.

Un servicio innovador y diferente a los demás, que no sea solo dormir sino que el cliente disfrute de una experiencia única durante su estancia, que no sea algo monótono como en otros albergues. Esto lo consigue gracias a su basto jardín bien cuidado lleno de árboles y palmeras frondosas, su fuente de peces y tortugas, acompañados del gran abanico de actividades que ofrece el pueblo ya descritos anteriormente.

Realmente la imagen que se pretende enfocar al peregrino es la idea de **“un paraíso en el camino”** alejado de toda la contaminación, ruido ambiental etc... Que pueda ofrecer la ciudad de Pamplona.

2.1.5 Relaciones con otras empresas

Actualmente el albergue tiene relación con la empresa Azkoyen, que es la que le suministra comida y bebidas, entre ellas leche, chocolate, te, descafeinado etc... Tiene contratada una asesoría que le gestiona la contabilidad.

También tiene trato como ya hemos mencionado antes con la empresa Jacotrans, en estos últimos años han aparecido dos nuevas empresas dedicadas a este servicio, Globletrotter y Toño, que realizan el mismo servicio a 1 euro más barato.

Tiene relación con la oficina de turismo de Pamplona, estos llaman al albergue para saber si hay plazas, piden información y envían a los peregrinos que deseen seguir la ruta hasta Zizur menor.

Cabe destacar la interacción existente del albergue con otros albergues u hostales del valle, la Pensión Tau en Larrasoña y todas las pensiones y albergues de Zubiri o Arre. Aunque exista rivalidad entre los demás locales de la etapa existe una interacción entre ellas, por ejemplo Maribel tiene relación con los albergues de Pamplona, si se cubre el aforo los envían a Zizur, existe como una ayuda entre los albergues anteriores y los de las etapas posteriores. Aun así no deja de haber competencia entre ellos.

Es de resaltar que el albergue de Maribel pertenece a la “**asociación de amigos del camino de Santiago**” de Navarra en la que se concentran la mayoría de albergues de la provincia. Esta asociación fomenta las peregrinaciones, mejora el camino a su paso por Navarra, colabora con entidades e instituciones públicas afines a esta causa. También auxilia a instituciones eclesiásticas para que el afán religioso esté presente en el camino.



2.2 Análisis externo de la empresa

2.2.1 Análisis del macroentorno

- Entorno demográfico

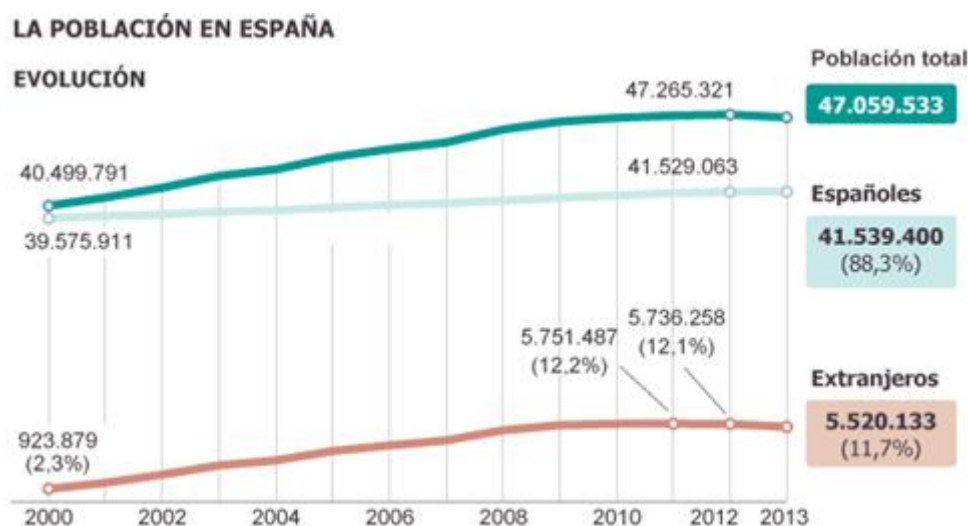


Ilustración 11: Evolución de la población española (año 200-2013)

España alcanzó en 2013 una población oficial de 47.059.533 habitantes llegando a ser el quinto país más poblado de la Unión Europea. Este incremento de la población se debe a la llegada de inmigrantes procedentes de Sudamérica, Norte de África y Europa.

El 11,7% son extranjeros (5.520.133), de los que la mayoría son no comunitarios (3.167.155). El padrón refleja un descenso de 205.788 personas respecto al año anterior, que se distribuye de forma muy desigual entre quienes tienen nacionalidad española y quienes no la tienen. Mientras el número neto de españoles empadronados experimenta un ligerísimo incremento del 0,02% respecto a enero de 2012 (10.337 personas), el de extranjeros cae notablemente un 3,8% (216.125 ciudadanos).

Este descenso se debe a la coyuntura económica que atraviesa España, ya que no resulta tan atractiva como antes y esto supone una salida de habitantes nacionales, extranjeros del país.

También debemos hablar de una población envejecida al que se le suma el problema de la escasa natalidad que no garantiza el relevo generacional. El hecho de tener una población envejecida trae consigo una serie de consecuencias negativas ya que hace peligrar el sistema de pensiones e incrementa el gasto sanitario. También esto conlleva una difícil gestión del envejecimiento cara un futuro.

Podemos apreciar que la cantidad de población femenina supera claramente a la masculina. Esto se debe al factor biológico que hace que las mujeres tengan mejor sistema inmune y una mayor esperanza de vida.

Debemos añadir que la mujer no participó en conflictos bélicos como se puede apreciar en aquellos hombres (mayores de 65 años) que vivieron la guerra civil española.

Esto tendrá una repercusión en el futuro, en los próximos 40 años, se producirán un 34% más de fallecimientos según estadísticas de la INE.

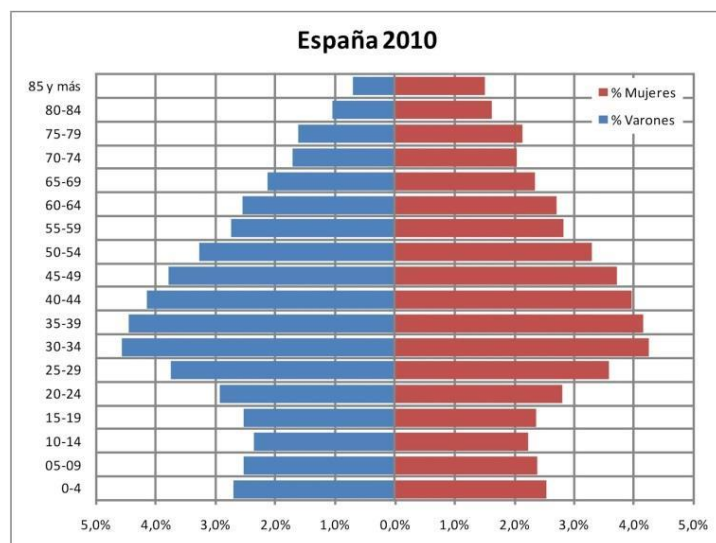


Ilustración 12: Entorno demográfico español en el año 2010

- Entorno económico.

El ambiente económico en los últimos años se ve afectada por la crisis financiera que se desató en el año 2008 debido al colapso de la burbuja inmobiliaria iniciada en EEUU en el año 2006, esto acarreó consecuencias al resto del mundo afectando a multitud de países .

Esta profunda crisis de liquidez, causó indirectamente otros fenómenos económicos, una crisis alimentaria a nivel mundial, la caída de los valores bursátiles y en conjunto, una crisis económica a escala internacional.

Ya que existen multitud de clientes procedentes de cualquier país del mundo que pasan por el albergue año tras año, resulta interesante estudiar esta magnitud económica tanto a nivel nacional como internacional ya que esto afectará a la hora de realizar el camino.

Economía a nivel Nacional



Ilustración 13: Evolución del PIB español (2005-2013)

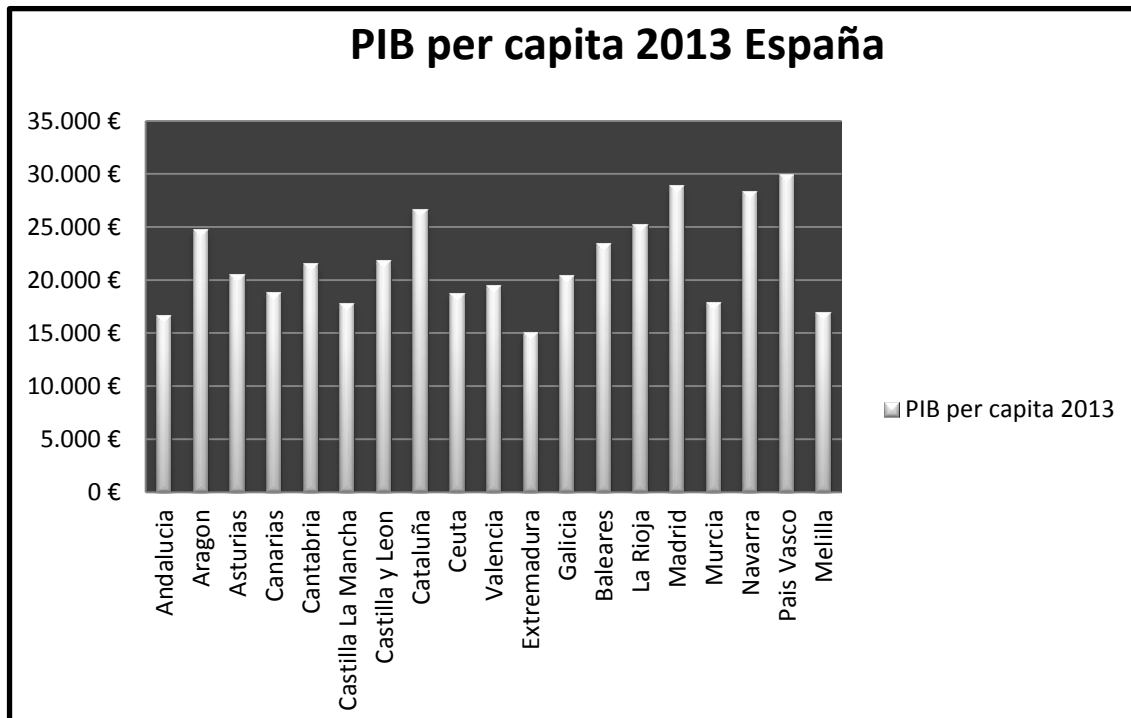


Ilustración 14: PIB per cápita español en el año 2013

Esto se ve reflejado en las estadísticas anteriores sobre la frecuencia de peregrinos que realizan el camino de Santiago respecto a su provincia en el 2013. Todo va acorde a su nivel de renta, vemos que siempre son mayoritariamente los peregrinos procedentes de Cataluña, Madrid y País Vasco quienes realizan el camino ya que son los que más PIB per cápita tienen respecto a otras provincias.

Economía a nivel Internacional

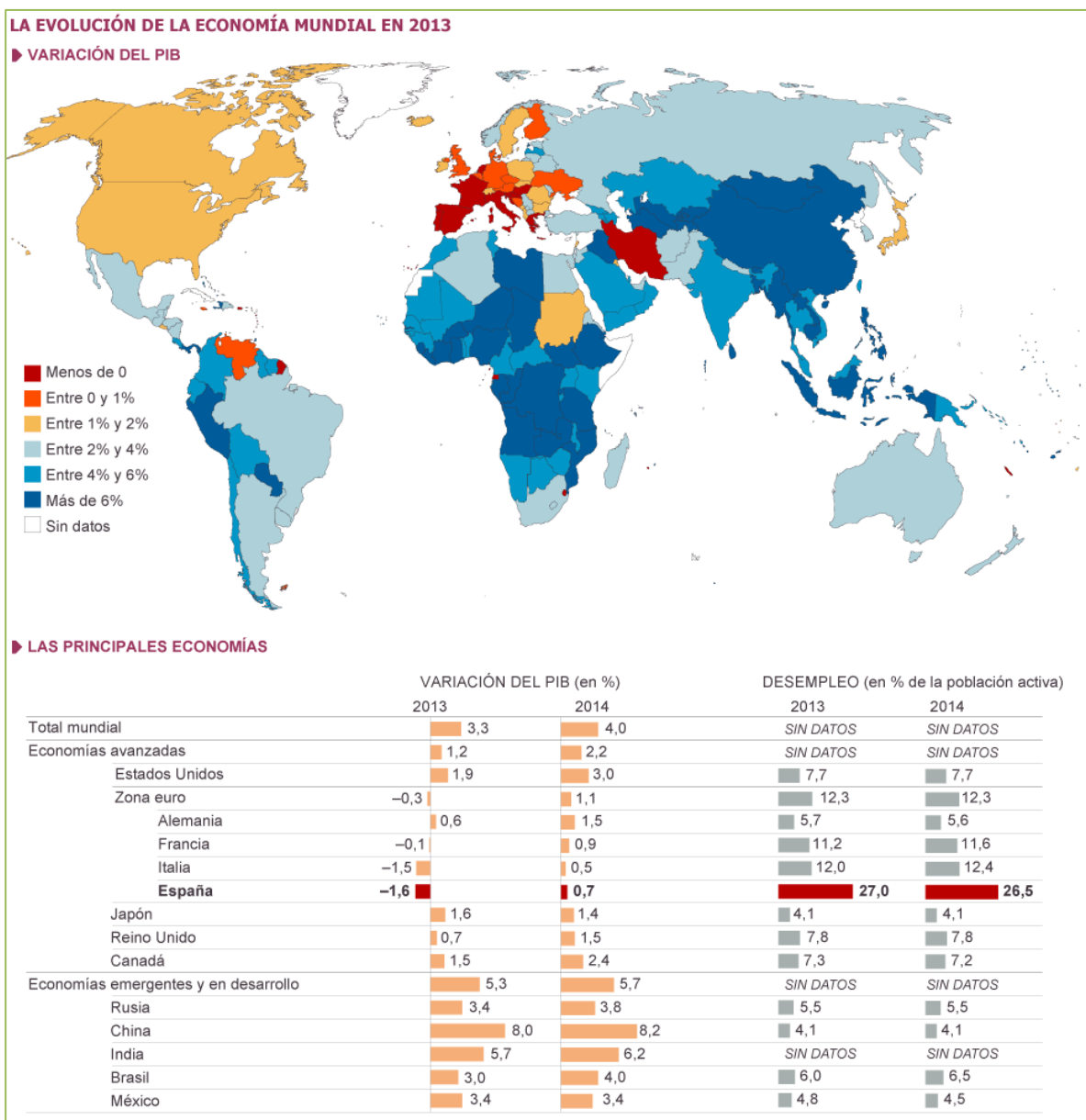


Ilustración 15: Evolución de la economía mundial en el año 2013

Esta visión global de la evolución económica nos sirve para ver la situación en la que se encuentra cada país, su nivel de crecimiento, su variación del PIB y su respectivo desempleo.

Cabe destacar que la zona euro a pesar que son los que peor lo están pasando con la crisis son los más propensos a realizar el camino de Santiago. EEUU es el país en el que más varía su PIB siendo los segundos más proclives a realizar el camino después de los europeos.

- Entorno tecnológico

En este apartado vamos a recoger la evolución de los principales indicadores de I+D e innovación en España. La crisis ya está afectando seriamente a la actividad investigadora de las empresas españolas. Según los últimos datos recogidos en el Informe Cotec 2013 el gasto total en I+D en España se situó en 14.184 millones de euros en 2011 (1,33% del PIB), lo que supone una reducción del 2,8% respecto al año anterior. Una caída que supera en intensidad a la experimentada en 2009, que fue solo del 0,8%, y que, por primera vez, se produce en todos los sectores. La Administración redujo su gasto en I+D en 2011 un 5,7%, la Enseñanza Superior en un 2,9%, y las empresas en un 1,5%. (Ver bibliografía)

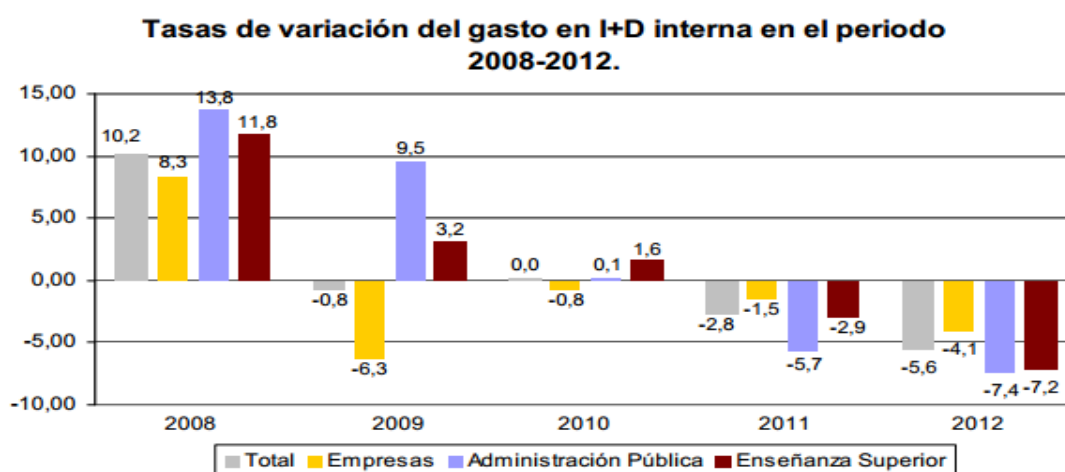


Ilustración 16: Tasas de variación del gasto en I+D (2008-2012)

Un ejemplo claro de las nuevas tecnologías es la aparición de la aplicación “**smsperegrino**” en la que puedes solicitar la reserva en los albergues desde tu propio móvil. Esto ha sido muy revolucionario en lo que respecta a este sector ya que antes si llegabas al hostel o albergue y resultaba estar lleno tenías la obligación de ir a otro albergue más cercano sin saber de antemano el número de plazas libres que quedaban.

- Entorno sociocultural

Es de destacar que el entorno sociocultural de la actualidad ha cambiado mucho respecto a años pasados. Cada país está formado por rasgos y valores que les diferencian del resto de naciones.

Cada uno de esos países abarca un complejo de conocimientos, creencias, artes, raza, religión, normas morales, leyes, costumbres, capacidades y hábitos que el hombre ha adquirido por ser miembro de esa sociedad a lo largo de la historia.

El fenómeno de la globalización ha permitido que a escala mundial exista una creciente intercomunicación entre todos los países, consiguiendo así compartir diferentes hábitos socioculturales de cada país.

Este fenómeno afecta al Camino de Santiago, ya que cada peregrino está inculcado en unos valores diferentes del resto, esto afectará al consumo ya que algunos serán más

propensos a la caridad, otros serán más cerrados, unos serán más ahorradores, otros realizarán el camino por el arte, otro por deporte y salud, por la religión etc...

2.2.2 Análisis del mercado

- Mercado de referencia

Funciones básicas: En este apartado se debe analizar las necesidades a las que debe resolver el servicio. La necesidad principal que cubre el albergue es la de **descanso y bienestar del cliente**. Esta es su función principal y a partir de estas necesidades que ya existen previamente se evoluciona la forma de satisfacerlas ampliando así la gama de servicios básicos, encontramos otros servicios como la higiene, la alimentación y ocio del cliente. En nuestro caso se acomoda a los gustos del consumidor final, los peregrinos llegan cansados al albergue y Maribel sabe satisfacer esta necesidad.

Grupos de compradores: Una vez definidas las funciones básicas definimos los compradores potenciales. En nuestro caso todas aquellas personas que realizan el camino de Santiago (creyentes, deportistas etc...) serían los principales consumidores de este servicio al igual que cualquier otro tipo de turista como las familias que pretenda realizar turismo de interior y conocer el territorio navarro. Con lo que respecta a la segmentación del mercado este servicio va dirigido a cualquier caminante, ya sea por su sexo, edad, etnia, religión todos son potenciales.

Tecnología: En este apartado analizamos todas aquellas formas o alternativas que satisfaga esta necesidad básica del peregrino. Encontramos hostales, hoteles, otros albergues y cámpines.

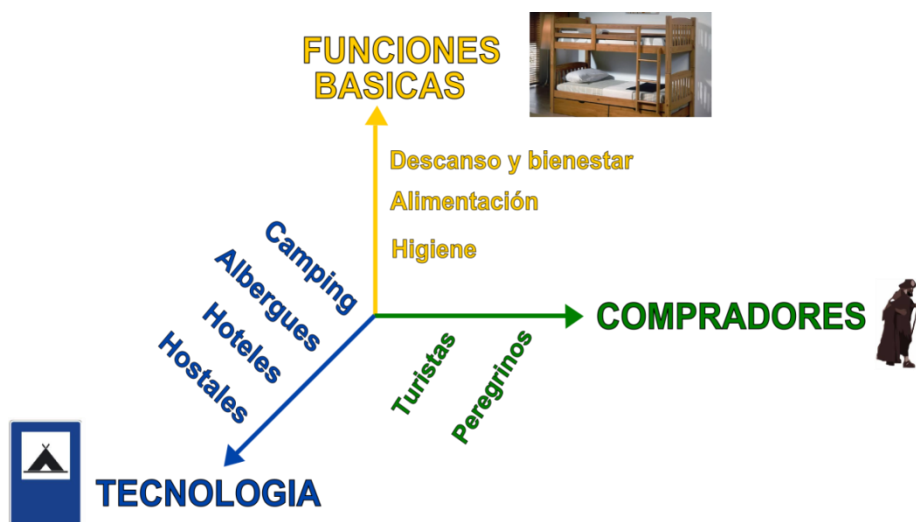


Ilustración 17: Mercado de referencia del albergue de Maribel (elaboración propia)

- Segmentación del mercado

El albergue va dirigido mayormente a peregrinos, dentro de estos podemos diferenciar dos tipos de caminantes:

- La gente que realiza el camino por turismo o amantes del deporte y la naturaleza. Estos clientes optaran por ir al albergue e Maribel.

- Los peregrinos que lo realizan por vocación o religión debido a sus creencias y su cultura. Estos peregrinos optarán por ir a la orden de Malta.

El albergue de Maribel no pretende segmentar al mercado, su servicio va dirigido a todo tipo de peregrino.

2.2.3 *Análisis de la competencia*

El principal competidor como ya hemos nombrado antes es “la orden de malta” situado en el propio pueblo que debido a su bajo precio consigue captar a los nuevos turistas.

- La orden de malta

Situado en Zizur Menor se encuentra el hostel y la iglesia adyacente que perteneció anteriormente a la Orden de Malta. Ofrece descanso en la sacristía, capacidad para 28 peregrinos, el precio es de 5 euros. Supone el principal competidor ya que se sitúa en el mismo pueblo.

Alrededor de tres mil peregrinos de decenas de países se hospedan anualmente en este hostel. La mayoría desea visitar la iglesia y obtener la certificación que documenta su participación en esa fase de la peregrinación.

Encontramos otros tres albergues a 5 kilómetros antes en Pamplona y uno en Villaba:

- La casa Ibarrola

Se trata de un albergue con tono modernista en la que el peregrino duerme en capsulas futuristas, las tarifas de peregrino son de 18 euros e incluye sabana bajera, funda almohada y desayuno buffet y luego encontramos la tarifa de turista por 20 euros. La casa Ibarrola cierra por Sanfermines a los peregrinos y el precio por noche es de 50 euros. Tiene un aforo para 20 personas y ofrece los mismos servicios que el albergue de Maribel.

- Albergue de Jesús y María

Situado en pamplona cerca de la catedral es uno de los albergues más grandes de todo el Camino de Santiago. Se trata de una antigua iglesia, la iglesia de Jesús y María, rehabilitada como albergue y refugio de peregrinos. Tiene capacidad para 114 personas a un precio de 8 euros.

- El hostel Hemingway

Primer hostel de Pamplona, capacidad para 29 personas, situado en el centro, ofrece salón con TV, cocina compartida, que incluye equipamiento y té y café gratuitos, habitaciones modernas y luminosas con taquillas individuales y literas, ronda entre 15 y 20 euros.

- Albergue de Villaba

Inaugurado el 26 de abril de 2010, el albergue dispone de 54 plazas de hospedaje, dispone de habitaciones para capacidad de 4, 5, 8, 18 y 19 personas . Se adapta a las necesidades individuales, familiares y de grupo. Con posibilidad de reserva.

EMPRESAS	ORDEN DE MALTA	CASA IBARROLA S.L	JESUS Y MARIA	HEMINGWAY	ALBERGUE DE VILLABA
OBJETIVOS	Obtener beneficios	Obtener beneficios	Obtener beneficios	Obtener beneficios	Obtener beneficios
ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO	Año 2000, 14 años en funcionamiento		Inaugurado en 2007, reforma en 2012	Abierto Julio 2007	Fue reabierto en febrero de 2014 después de estar 5 meses cerrado
POSICIONAMIENTO DE SU OFERTA	Navarra ,Zizur Menor	Navarra ,Pamplona ,calle del Carmen 31	Navarra ,Pamplona ,Calle Compañía, cerca de la catedral	Navarra ,Pamplona ,Calle Amaya 26 1º izq.	Navarra ,Albergue municipal de Villava
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO O DE LAS CERCANÍAS	camas	Capacidad de reserva,20 habitaciones	Plazas para 114 personas, ofrece descanso	Plaza para 29 personas	Plaza para 52 personas
	Desayuno	Acceso a discapacitados	Información al peregrino	salón con TV	Habitaciones y baños
		Bicicletas	Cabina de teléfono	cocina compartida	Desayuno, comida y cena
		Cocina	Cajero automático	te y café gratuitos	Alquiler de sábanas y toallas
		Sala de estar	Asistencia medica	Habitaciones modernas	Lavandería
		Comedor	Farmacia	taquillas individuales	Cuidado de bicicletas
		Zona exterior	Taller de reparaciones	Literas	Instalaciones para personas con movilidad reducida
		Taquillas	Ultramarinos	Reproductor de DVD	Capacidad de reserva
		Calefacción	Carnicería	Máquinas expendedoras	Cafetería y restaurante
		Lavadora	Panadería	Ordenadores	
		Secadora	Bar-Restaurante	Recepción con caja fuerte	
		Tendedor	Internet: Wi-Fi		
		Agua caliente	5 ordenadores		
	Duchas	Cobertura de			

			móviles		
		Inodoro	Enchufes para cargar la batería, hay un enchufe por cama		
		Aseo minusválidos	Tendedero		
		Botiquín	Calefacción		
		Máquinas de refrescos	Frigorífico		
		Teléfono público	cocina, comedor, terraza		
		Internet			
		Servicio de comidas y cenas			
PRECIOS	5 euros	Peregrinos 18 -20 euros Turistas 50 euros	8 euros	17- 22 euros	Cama 9 euros Desayuno 2 euros Sábanas y toallas 2,5 Lavadora y secadora 2e Wifi gratis Guarda bicicletas gratis
ACTIVIDADES PUBLICITARIAS	Página web	Página web www.casaibarrola.com www.booking.com	caminodesantiago.consumers.es	www.booking.com www.turismo.navarra.es www.hostelhermingway.com	Página web www.alberguedevillava.com www.booking.com

Ilustración 18: Tabla resumen de los principales competidores

2.2.4 Análisis de la empresa: Análisis Dafo

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de estructura organizativa interna sólida. • Muchos gastos que se podrían eliminar. • Abierto en invierno cuando apenas pasan peregrinos. Gasto en calefacción innecesaria. • Carece de capacidad para reservar. Afecta a la forma de publicitarse (no aparece en booking.es). 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia en los últimos 10 años. • Crisis económica, la subida de impuestos. • Robos dentro del recinto que perjudicó la imagen del albergue.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta experiencia en el sector. • Gran calidad del servicio. “Un paraíso en el camino” • Ventaja competitiva en precios respecto a la competencia. • Es famoso y conocido por los turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad de seguir creciendo y la posibilidad de la apertura de un nuevo local aún más grande a forma de hotel o casa rural ya no solo para peregrinos sino para turistas o familias que quieran hacer turismo interior o en periodo de Sanfermines

Ilustración 19: Análisis DAFO del albergue

- Debilidades

1. Maribel carece de una estructura organizativa interna sólida, un plan de gestión y plan de contabilidad del negocio al igual que un plan de marketing ordenado y fuerte. El albergue tiene aun así muchos gastos de mantenimiento y no resulta tan eficiente en cuanto a lo que supone este tema.
2. Se podría eliminar muchos gastos innecesarios como la apertura del albergue en invierno ya que no resulta rentable en función de los pocos peregrinos que pasan como se ve en la gráfica de frecuencia analizada anteriormente.
3. Su falta de capacidad de reserva afecta a la hora de promocionarse, ya que al no ofrecer este servicio no aparece en páginas conocidas como **booking.es**. Sus competidores sí que tienen capacidad de reserva y por eso aparecen en estas páginas.

- Amenazas

1. Una de las principales amenazas es la creciente aparición de un gran número de competidores que hacen descender lógicamente el número de clientes para el local. Esto no afecta a la reducción de la política de precios ya que por muchos competidores que existan en este momento y la gran calidad del servicio se paga con un precio justo.

La orden de malta supone una auténtica amenaza ya que son precios muy agresivos ofreciendo la misma necesidad básica de pernoctar. Como ya hemos mencionado antes el comportamiento del consumidor prefiere precios bajos en los que su necesidad sea llegar, dormir y reemprender la marcha al día siguiente.

2. A su vez también la crisis económica ha afectado al negocio, la subida de los impuestos en los últimos años de un 8% a un 10% por cada peregrino supone aumentar el precio del servicio.
3. Una de las amenazas que perjudicó desfavorablemente al albergue fue la consecución de una serie de robos dentro del recinto. Los peregrinos protestaron ya tanto en persona como por internet perjudicando la imagen del albergue.

Se realizó una medida de seguridad, se valló todo el recinto suponiendo un coste para el albergue. Esta medida se mitigó durante una temporada pero resultó innecesario ya que los ladrones entraban y se hacían pasar por peregrinos. Esto supuso y supone una amenaza para el albergue y perjudica a su buen funcionamiento.

- Fortalezas

1. El albergue fue el primero en abrirse en Navarra por lo que ofrece a la propietaria una experiencia en el sector única. Conoce la rutina de los peregrinos y el camino de Santiago y el número de afluencia en los años jacobeos.
2. La gran calidad del servicio ofrece al albergue un reconocimiento y fama diferente al de los demás establecimientos u hostales que surgieron recientemente.
3. Viendo el precio de sus competidores, resultan bastante elevados, 17-20 euros por solo dormir y otros servicios frente al precio de Maribel que es de 10 euros. Esto ofrece ventaja competitiva en cuanto a precios.

- Oportunidades

1. Una de las oportunidades que se ven en este negocio es la posibilidad de abrir un nuevo local aún más grande siendo así un hotel de gran envergadura que pueda reunir a multitud de turistas ya no solo sea para peregrinos que realicen el camino de Santiago sino para periodos de Sanfermines en las que el negocio pueda obtener grandes resultados.

3 FIJACION DE OBJETIVOS

Una vez analizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, el mercado en el que se mueve el albergue, estudiado sus competidores, como se mueven, sus precios, es hora de pasar a la acción. En esta parte del trabajo estableceremos unos objetivos que pretendemos alcanzar, unos objetivos realistas, consistentes a la vez que ambiciosos. Una vez establecido esto será la hora de establecer unas estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Pretendemos fijar tanto objetivos económicos como no económicos en un periodo de tiempo no superior a un año. En primer lugar hay que matizar que se deberían modificar muchos aspectos de este albergue, tanto su funcionamiento interno como su ahorro en costes. Estos son los objetivos a seguir:

OBJETIVOS ECONÓMICOS	OBJETIVOS NO ECONÓMICOS
<p>Incrementar la cuota de mercado: Aumentar el volumen de ventas en un 10 %, es decir, recuperar la clientela perdida, en total una media de 1017 peregrinos y retomar las cifras de peregrinos de años anteriores.</p>	<p>Mejorar el servicio al cliente: Que al menos el 90% de los clientes encuestados estén satisfechos en el 2015.</p>
<p>Aumentar en un 5% el beneficio: La estructura del albergue no es rígida, no se sigue ningún plan de actuación ni ningún control exhaustivo del negocio, descuidando así según que gastos del local.</p>	

4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1 Estrategia de cartera: Estrategias de crecimiento



Ilustración 20: Estrategias de crecimiento

La estrategia a seguir para incrementar la cuota de mercado (nuestro primer objetivo económico) será a través de la **penetración del mercado**. Daremos más énfasis en nuestro servicio en el mercado actual gracias a un mayor esfuerzo en marketing, para ello actuaremos sobre el nivel de compra de los clientes actuales, atrayendo a los clientes de la competencia y sobre los clientes potenciales que aún no consumen el servicio.

También se pretende desarrollar la estrategia del **desarrollo de producto** ya que vamos a incrementar el servicio ya ofertado con la ampliación de las instalaciones y la mejora del método de reserva y de pago del peregrino.

4.2 Estrategia de segmentación

Nuestro público objetivo va a seguir siendo todas aquellas personas tanto deportivas como religiosas que realicen el camino de Santiago. Nos centraremos en estos clientes que al fin y al cabo son el 100% de la clientela. Nuestra estrategia a seguir será la de segmentación concentrada ya que nuestro único segmento al que irán dirigidos nuestras estrategias de marketing será a los peregrinos.

Esta estrategia nos proporcionará un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes posibilitando la creación de un servicio altamente especializado, con el resultado de un incremento en la satisfacción y fiabilidad del cliente.

4.3 Estrategias de posicionamiento

Ya que la imagen que da el albergue es la de un paraíso en el camino a la mayor calidad posible, en lo relevante a este aspecto se pretende seguir manteniendo esta imagen. Esto supone para el albergue un atributo difícil de imitar por la competencia ya que ningún otro albergue posee un jardín tan amplio y frondoso como el de Maribel.

Con esto Maribel obtiene ventaja competitiva por lo que no se ve necesario modificar la imagen de marca de los peregrinos.

4.4 Estrategias funcionales

4.4.1 Servicio

La estrategia de servicios va a consistir en un incremento de estos, modificando y mejorando en primer lugar el diseño de la página web del albergue, que atraiga más la atención del público, buscando llegar así a la mayor cantidad de peregrinos posibles.

A su vez esta estrategia va a consistir en aumentar la comodidad del peregrino tanto fuera con nuevas formas de pago y reserva como de dentro del albergue llevando un mayor orden de la información y transacción de cada caminante, al igual que facilitar su estancia de la forma más eficiente y eficaz posible.

4.4.2 Precio

El precio no se pretende modificar debido a que albergue ofrece un servicio de alta calidad. No se pretende hacer ni ofertas ni promociones ni descuento por grupo etc...

Observando los precios de los demás hostales de Pamplona el más caro es el de casa Ibarrola y Hemingway oscilando los 18-22 euros, un precio bastante alto si sabemos que los peregrinos están dispuesto a dejarse de media al día ya solo en comida 10-15 euros y lo máximo que se permiten son 25 euros al día. Esa diferencia de 10 euros respecto a lo que se dejan en comida y el total de dinero dispuestos a dejarse al día es justo el precio del albergue de Maribel .Si subiéramos el precio perderíamos cuota de mercado y eso es justo lo que se pretende evitar en el primer objetivo.

Por otro lado si bajamos el precio nuestro posicionamiento respecto a los clientes finales ya no sería el mismo, no lo percibirían como un albergue de alta calidad y prestigio y dejarían de venir. También hay que destacar que respecto a los altos costes en gas y en limpieza bajar el precio supondría una medida no rentable.

4.4.3 Distribución

La distribución sí que se pretende modificar ya que si se pretende implantar la capacidad de reserva en el albergue esto se verá implantado en la aplicación “sms peregrino” y el Albergue de Maribel aparecerá con capacidad de reserva.

También se quiere modificar la página web del albergue viéndose así las plazas disponibles a tiempo real.

4.4.4 Comunicación

La comunicación va a seguir estando dirigida principalmente a los peregrinos solo que se va a mejorar el mensaje.

Segmento	Objetivos de comunicación	Mensaje	Medios de comunicación empleados
Peregrinos	<ul style="list-style-type: none">○ Informar○ Persuadir○ Recordar	<ul style="list-style-type: none">○ Alta calidad del servicio “un paraíso en el camino”	<ul style="list-style-type: none">○ Flyers○ Página web○ Cartel a la entrada

5 DEFINICIÓN PLAN DE ACCIÓN

En este apartado hablaremos de las acciones llevadas a cabo para alcanzar nuestros objetivos. Dejamos atrás el marketing operativo y damos comienzo a las acciones.

5.1 Planificación de las acciones comerciales

5.1.1 Tarea 1: Actividad promocional

- Acción n°1: Mejorar la página web

Que tenga capacidad para reservar a través de un pago obligatorio mediante el TPV virtual. Muchos peregrinos llaman al albergue para reservar y preguntar si hay plazas y muchos de ellos no asisten al albergue como habían acordado. Este problema tiene fácil solución, en la página debe figurar en puntos verdes la cantidad de camas disponibles a tiempo real, así el peregrino mientras realiza el pago vía internet se ve obligado a ir al albergue y si por algún casual no decide asistir solamente habrá perdido 10 euros.

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Atraer nuevos clientes	Cualquier persona interesada	1/7/014	30/8/014	Wakalaka	1200€

- Acción n° 2: Idiomas

Estructurar la página web en todos los idiomas posibles en función de la procedencia de la mayoría de los peregrinos. En inglés, francés, alemán, coreano, chino, ruso etc... Así un peregrino extranjero que suele venir a un país que no conoce como España se le hará más familiar y fácil de interactuar que en albergues que solo hablan inglés. Con este método se conseguiría captar más clientes.

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Atraer nuevos clientes	Peregrinos		Sin limite	o Wakalaca(página web)	50€

- Acción n° 3: Flyers

Repartir flyers en los albergues de etapas anteriores, explicando al detalle las condiciones del albergue, su capacidad de reserva única y exclusiva por internet, todo esto explicado en 20 idiomas. Se realizarían 300 flyers por las dos caras a tamaño dina 5

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Atraer nuevos clientes	Peregrinos	2/7/014	Sin limite	Ulzama Color	300 flyers a 138 euros con IVA

- Acción nº4: Cartel a la entrada del albergue

Cartel justo antes de la entrada del albergue con todos los servicios para gente que no haya visto la página web, guías. Muchos de los peregrinos entran al pueblo y se fijan en la orden de malta y su precio económico por solo pernoctar, mientras que cuando van a ver el albergue de Maribel se fijan en el precio (que es el doble) sin saber los servicios que ofrece. Todo esto en 20 idiomas



Señalizaciones IRAIA, S.L.

Pol. Ind. Cordovilla, calle A - Nº 9 / 31191 CORDOVILLA (Navarra)
Tfno. y fax: 948.24.56.57 / email: iraiasl@gmail.com / C.I.F. B-31260953

PRESUPUESTO

Número: 798
Fecha: 27-05-2009
Cliente: 308
NIF/CIF:

┌
MARIBEL RONCAL

31191 CIZUR MENOR
(Navarra)
└

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Atraer e informar a nuevos peregrinos	Peregrinos	1/7/014	15/8/014	Señalizaciones Iraia	1300 euros

- Acción nº5: Aplicación “*smsperegrino*”

Otra herramienta útil que ayudará a publicitar los servicios del albergue a través de la reserva ya implantada en el sistema organizativo o página web. El albergue de Maribel aparecerá en esta aplicación.

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Informar al peregrino	Peregrinos	SMS peregrino	Gratuito



5.1.2 Tarea 2 : Reestructurar las condiciones del servicio

- Acción nº6: Realizar panfletos en 20 idiomas

Repartir panfletos dentro del albergue con todas las instalaciones del local, los servicios, precios etc... Para así facilitar a los peregrinos su estancia a la vez que de ahorrar tiempo a la propietaria dando explicaciones. Estos folletos se darían a cada peregrino nada más aceptar su estancia en el albergue.

Serian 2000 panfletos en 5 idiomas (Inglés, francés, coreano, portugués e italiano), serian un total de 10000 panfletos en tamaño A5 a una cara en blanco y negro.

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Informar al peregrino	Peregrinos	1/7/014	30/9/014	Ulzama Color	10000 panfletos son 150 euros

- Acción nº 7: Nueva organización del albergue

Abrir una oficina para un mayor control de la afluencia de peregrinos, los registros y un mayor contacto con el peregrino. Cambiar la entrada del recinto por otra situada en la parte trasera, ya que siempre suelen acceder por una zona privada. Maribel sería la encargada de llevar todas las transacciones y tomas de datos de cada peregrino en la nueva oficina ahorrándose así tiempo y aumentando de forma amplia su productividad.

Trasladar una habitación con 5 literas a otra habitación nueva, sería un gasto de 10000 en obra y 2000 en mobiliario

Objetivo ACCION	Público Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Presupuesto
Mejorar el sistema de información	Peregrinos			El propio albergue	12000 EUR

5.1.3 Tarea 3 : Medir las necesidades del peregrino

- Acción nº8: Realizar encuestas de satisfacción

No se habían realizado encuestas anteriormente y resulta interesante observar y medir los atributos más valorados por los clientes y así hacer sus respectivas mejoras y nuevos usos.

El cuestionario tendría las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se enteró del albergue?
-Revista - Internet -Amigos - Guías - otros (especifique)
2. ¿ Ha sido de su agrado la estancia en el albergue de Maribel?, si es que no indique él porque
3. La atención que ha recibido ¿era la adecuada?
4. Indique un aspecto positivo y uno negativo del albergue
 - a. Positivo:
 - b. Negativo :
5. Cómo calificaría su nivel de satisfacción respecto de la/s :

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Comodidad de la cama					
Atención al peregrino					
Secadora y lavadora					
Instalaciones					
Precio					

6. ¿Qué mejoraría del albergue?

5.1.4 Tarea 4 : Reducción de gastos.

- Acción n ° 9: Reducir los gastos en limpieza en un 50%

La limpieza supone un gasto fundamental y constante para el albergue ya que se trata de un local en el que diariamente entran y salen peregrinos .Las 54 camas y habitaciones tienen que estar limpias y listas para el día siguiente .Es el segundo gasto más importante del negocio ya que tenemos en cuenta los servicios profesionales de la persona de limpieza contratada y los productos de limpieza.

Maribel tiene contratada una mujer de la limpieza que cobra 40 euros diarios por trabajar 4 horas, en otras ocasiones cuando el aforo es máximo tiene contratada a dos personas. Habría que analizar el coste de oportunidad de las horas de limpieza en función de los peregrinos que deja de ganar el albergue.

- Acción n° 10: Cerrar el albergue en invierno

Como hemos observado en las gráficas anteriores, la afluencia de peregrinos durante los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero no superan los 200 peregrinos. Esto no es rentable ya que si tenemos en cuenta los gastos en calefacción, gas natural, electricidad y

limpieza cubren casi todos los ingresos que se esperan obtener e incluso obtiene pérdidas en según qué años.

5.2 Estimación de los plazos de ejecución

TAREA 1:ACTIVIDAD PROMOCIONAL		jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Presupuesto
	Accion 1:Mejorar pagina web							1.200,00 €
	Accion 2:Idiomas							50,00 €
	Accion3:Flyers							138,00 €
	Accion 4:Cartel a la entrada							1.300,00 €
	Accion 5:SMS peregrino							Gratuito
TAREA 2 :REESTRUCTURAR LAS CONDICIONES DEL SERVICIO								
	Accion 6:Panfletos en 20 idiomas dentro del albergue							150,00 €
	Accion7:Oficina							12.000,00 €
TAREA 3:MEDIR LAS NECESIDADES DEL PEREGRINO								
	Accion 8: Encuestas							
TAREA 4 :REDUCIR GASTOS								
	Accion 9: Reducir limpieza en 50%							
	Accion 10:Cerrar en invierno							
	Presupuesto TOTAL							14.838,00 €

5.3 Presupuesto del plan de marketing total

Página web	1.200 €
Idiomas	50 €
Flyers	138 €
Cartel a la entrada	1.300 €
Panfletos	150 €
Oficina	12.000 €
PRESUPUESTO TOTAL	14.838 €

Este sería el presupuesto total que necesitaríamos para llevar a cabo todas las acciones, no resulta difícil de obtener debido a los ingresos que obtiene anualmente el albergue.

5.4 Estimación de ingresos y pérdidas

Con estas medidas esperamos empezar a obtener resultados a partir de febrero de 2015, en un principio esperamos recuperar la clientela perdida, es decir los 1017 peregrinos de media perdidos en el último año. Esto se traduce a unos ingresos de **10170 euros** amortizando casi ya todas las acciones propuestas.

Al igual que recuperar la clientela, se pretende aumentar en un 5% los beneficios (102.412euros), Es decir obtener para el 31 de diciembre de 2015 **5120 euros más** que el año 2013.

Cerrando en invierno se estima **ahorrar 3410 euros** en gas natural a finales del año 2015 ya que este es el principal gasto de todo el albergue.

INGRESOS AÑO 2015			GASTOS AÑO 2015	
Importe total peregrinos	106.959,00 €		gas natural	7.271,65 €
Importe total café	3.655,40 €		limpieza	9.948,89 €
Importe total snaks	934,15 €		electricidad	2.705,64 €
Importe total bebidas	3.258,88 €		material	1.220,73 €
Importe total secadora	892,80 €		reparaciones	1.981,64 €
Importe total lavadora	1.257,00 €		recambios	4.141,75 €
Importe total sábanas	27,00 €		teléfono fijo y móvil	1.337,53 €
Importe total internet	613,00 €		Resto	27.863,82 €
Importe total teléfono	105,55 €			
TOTAL INGRESOS 2013	117.702,78 €		TOTAL GASTOS	56.471,65 €
	Resultado 2015	61.231,13 €		

Manteniendo los demás gastos e ingresos constantes, estimamos que de forma bruta obtendríamos para el año 2015 **18700 € de más** respecto al 2013, es decir, de forma neta restando los gastos de la implantación de las nuevas estrategias lograríamos **3862 € de más** (18700-14838). Estos gastos quedarían más que amortizados a lo largo del año 2015. Si todo sigue con lo establecido a lo largo del 2016 alcanzaría los 18700€ de más de beneficio.

6 EJECUCIÓN

Las acciones las llevaremos a cabo a partir de las diferentes empresas que se encargaran de ello, entre ellas encontramos la empresa “**Ulzama color**” que se dedicara a hacer los panfletos para dentro del albergue y los flyers que se repartirán en los diferentes establecimientos anteriores a este.

Respecto a la página web se pretende remodelarla completamente, sin cambiar el dominio, cambiando la estructura, con disposición para 20 idiomas representada por banderas de cada país, al igual que el nuevo sistema de reserva y pago por APV y un seguimiento a tiempo real de las plazas disponibles en el albergue.

Wakalaka es una empresa creada por dos estudiantes que ya conocemos previamente, esta se encargaría de realizar una página web bien estructurada, atractiva y bien dirigida a nuestro público objetivo, en multitud de idiomas.

7 CONTROL

Con la oficina se pretende llevar todas las transacciones más ordenadas y al día, pudiendo así obtener datos más detallados de todos los gastos e ingresos del albergue, al igual que futuros estudios de la evolución del local sin tener que recurrir a asesores ni ayudantes externos.

Veremos si los datos que vamos obteniendo con las nuevas medidas implantadas están obteniendo su fruto gracias a las estadísticas de años pasados respecto a la afluencia de peregrinos y llevar un mayor control del albergue en todo su sistema.

Con este nuevo sistema organizativo nos aseguraremos que las tareas descritas anteriormente se ejecuten de modo que se logren los objetivos previstos

8 CONCLUSIONES

En este trabajo hemos podido observar la evolución de un simple negocio que empezó con la reforma de un antiguo gallinero para lo que sería el comienzo de un gran albergue de peregrinos con multitud de servicios y un gran prestigio a nivel internacional en los próximos 20 años.

Con la crecida de los competidores hemos podido ver un notable descenso del número de peregrinos que pasan por el albergue de Maribel en los dos últimos años, viéndose así mermados los beneficios del negocio. Esto nos ha servido para recapacitar sobre el funcionamiento del albergue y realizar unas medidas de reforma para seguir creciendo.

Gracias a este plan de marketing hemos encontrado las ineficiencias del negocio, entre ellas una precaria organización del albergue, la poca atención dirigida a las cuentas, descuidando muchos gastos que se podrían haber evitado en años anteriores como la apertura en invierno cuando apenas pasaban peregrinos e incluso supuso en según qué años pérdidas. Este albergue necesitaba una reestructuración funcional respecto a su organización y su fluido funcionamiento en el día a día.

Con las acciones implantadas se espera dar un empujón y seguir creciendo en ventas y reflorar el albergue respecto a sus años anteriores, vemos que casi todas las acciones son prácticamente publicitarias, la reorganización de la página web con su nuevo sistema de pago apv, gran importancia a los idiomas, su capacidad para reservar vía internet o a través de la aplicación sms peregrino, los flyers en los anteriores albergues y el cartel a la entrada del albergue. Gracias a la oficina se espera obtener una mayor coordinación de las tareas y ahorrar así tiempo en las transacciones.

Vemos que es un negocio con una base sostenible en beneficios, y eso se ve reflejado en las cuentas de gastos e ingresos ya que obtiene casi de media 50000 euros de beneficio al año. Dentro de lo que cabe, se trata de un negocio con gran futuro en el sector ya que siempre habrá peregrinos que se animen a realizar el camino de Santiago y a hospedarse en hostales, albergues o cámpines, lo que cambia es la forma con la que se dirige el mensaje a este consumidor y esto hará que se decanten por un albergue u otro.

Bibliografía

- (2013, Abril 29). Retrieved from <http://blog.m2mmarketplace.com/2013/04/grafica-evolucion-de-la-economia-mundial-en-el-2013/>
- Albergue de Jesús y María*. (n.d.). Retrieved from Eroski Consumer:
<http://caminodesantiago.consumer.es/albergue-de-jesus-y-maria>
- Albergue de Maribel*. (n.d.). Retrieved from Un paraíso en el camino:
<http://www.elalberguedemaribel.com/>
- Albergue de Villava*. (n.d.). Retrieved from <http://alberguedevillava.com/>
- Ayuntamiento de Villava*. (n.d.). Retrieved from <http://www.villava.es/es/archivos/662>
- Camino de Santiago*. (n.d.). Retrieved from Eroski Consumer:
<http://caminodesantiago.consumer.es/>
- Casa Ibarrola*. (n.d.). Retrieved from <http://www.casaibarrola.com/>
- Datos Macro*. (n.d.). Retrieved from <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>
- Eroski consumer*. (n.d.). Retrieved from <http://caminodesantiago.consumer.es/calculadora/>
- Eroski Consumer*. (n.d.). Retrieved from Albergue municipal de Villava:
<http://caminodesantiago.consumer.es/albergue-municipal-de-villava>
- GAVINO, A. R. (2012, Noviembre 19). *El País*. Retrieved from La población de España disminuirá este año por primera vez desde al menos 1971:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/19/actualidad/1353320388_394798.html
- Hostel Hemingway*. (n.d.). Retrieved from <http://www.hostelhemingway.com/>
- Instituto Nacional de Estadística*. (n.d.). Retrieved from
http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm
- Lafuente, R. (n.d.). *Cotec*. Retrieved from Fundación para la innovación tecnológica:
<http://www.cotec.es/index.php/pagina/sala-de-prensa/notas-de-prensa/show/id/1003/titulo/cotec-presenta-su-quot-informe-2013-sobre-tecnologia-e-innovacion-en-espana-quot>
- Orden de Malta*. (2012). Retrieved from <http://www.ordendemalta.es/story.php?id=293>
- PRATS, J. (2013, Abril 22). *El País Sociedad*. Retrieved from
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/22/actualidad/1366660472_170308.html
- SMS Peregrino*. (n.d.). Retrieved from <http://www.smsperegrino.com/>
- wakalaka*. (n.d.). Retrieved from <http://www.wakalaka.es/>
- Wikipedia*. (n.d.). Retrieved from Camino de Santiago:
http://es.wikipedia.org/wiki/Camino_de_Santiago
- www.jacobeo.net*. (n.d.). Retrieved from
<http://www.jacobeo.net/index.php?modulo=69&pad=117>