

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO



ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SALUD



Alumno: Luis Olmos Martínez

Dirección: David Cegarra Leiva y Laura Martínez Caro

Marzo de 2018

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	2
1.1. IDEA DE NEGOCIO	2
1.2. MISIÓN	2
1.3. VISIÓN	2
1.4. ORGANIZACIÓN	3
1.5. CONSIDERACIONES JURÍDICO-FISCALES.....	3
2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	5
2.1. ACTIVIDAD Y MODELO DE NEGOCIO.....	5
2.2. PRODUCTO	6
2.3. CLIENTES.....	9
2.4. ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
3.1. ENTORNO GENERAL	10
3.1.1. CONCLUSION ENTORNO GENERAL.....	19
3.2. ENTORNO ESPECÍFICO	21
3.2.1. CONCLUSION ENTORNO ESPECÍFICO	30
4. ANÁLISIS DAFO	32
4.1. APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	33
4.2. LIMITAR LAS AMENAZAS	33
5. VENTAJA COMPETITIVA.....	34
6. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	34
7. ESTRATEGIA A DESARROLLAR	35
8. MARKETING MIX	36
8.1. SERVICIOS.....	36
8.2. PRECIO.....	37
8.3. DISTRIBUCIÓN	38
8.4. COMUNICACIÓN.....	38
8.4.1. MARKETING DIRECTO.....	38
8.4.2. PRESENCIA ON-LINE	39
8.4.3. RELACIONES PÚBLICAS.....	44
8.4.4. PROMOCIÓN DE VENTAS	45
8.5. SERVICIO POST-VENTA	45

9. PLANIFICACION TEMPORAL DE COMUNICACIÓN	46
CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA	50

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1. Coeli System	7
Figura 2. Dimensiones del entorno general	11
Figura 3. Gasto de turistas extranjeros en la Región de Murcia	14
Figura 4. Fuerzas competitivas M. Porter	21
Figura 5. Díptico marketing directo.....	40
Figura 6. Página web	41
Figura 7. Material audiovisual.....	43
Figura 8. Imagen corporativa	44

TABLAS

Tabla 1. Pirámide de población en España	16
Tabla 2. Densidad de población	17
Tabla 3. Tasa de paro	18
Tabla 4. Número de habitantes en España	20
Tabla 5. Análisis DAFO.....	32
Tabla 6. Objetivos plan de marketing	35
Tabla 7. Encuesta de satisfacción.....	46
Tabla 8. Cronograma y presupuesto	46

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se van a aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, fundamentalmente en el ámbito de la dirección estratégica y de la dirección comercial, para la creación de una nueva empresa en el ámbito de la salud y el bienestar o “wellness” en la Región de Murcia.

Por ello, el objetivo de este trabajo es identificar y desarrollar una estrategia que contribuya a la viabilidad de una empresa de nueva creación dentro del sector del turismo salud, denominada KUYDA T.

El mercado de la salud y bienestar es un mercado en crecimiento, con cada vez más competidores que buscan tratamientos alternativos en lugar de con la medicina tradicional. Por ello, este mercado se apoya fuertemente en investigación y nuevas tecnologías.

La creación de KUYDA T es fruto de la investigación y del avance de la tecnología en el campo de la salud y el bienestar. Tras investigaciones y estudios realizados por el capital humano de la empresa, se sabe que a través de la emisión de ciertas ondas combinadas se puede mejorar el bienestar tanto mental como físico de las personas. Por ello, se ha conseguido crear un equipo de tratamiento que puede lograr mejoras en el bienestar a través de la emisión de ondas. El desarrollo de esta tecnología es novedoso en este campo y por tanto la principal ventaja competitiva de KUYDA T.

Con la finalidad de desarrollar una estrategia empresarial para KUYDA T, este trabajo se inicia con la presentación de la empresa, el tipo de actividad y su modelo de negocio. En los siguientes apartados se procederá a estudiar el entorno interno y externo de la empresa, identificar posibles ventajas competitivas, y detectar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Para concluir, se llevará a cabo el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa, definiendo los objetivos a alcanzar y las acciones de comunicación a emprender para el lanzamiento de esta nueva idea empresarial.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. IDEA DE NEGOCIO

La finalidad principal de la empresa es la prestación de servicios de bienestar que mediante la utilización de una tecnología de aplicación de ondas escalares e infrarrojos lejanos permite reducir el envejecimiento de nuestros clientes y aporta bienestar. Para ello, se aplicará una innovadora tecnología a través de un equipo de tratamiento, el **COELI SYSTEM**, que permitirá la regulación celular y la activación del metabolismo, así como de la estimulación en la síntesis del colágeno y la elastina.

La denominación de la empresa será KUYDA T.

1.2. MISIÓN

De acuerdo con Guerras y Navas (2015), la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, es la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. Así pues, definir la misión de la empresa nos va a ayudar a saber cuál es nuestra actividad en el mercado.

La misión de nuestra empresa será la de proporcionar bienestar, salud y equilibrio a nuestros clientes cubriendo sus necesidades y expectativas mediante nuevas técnicas de antienvjecimiento.

1.3. VISIÓN

La visión de la empresa refleja la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro, por lo tanto, es la herramienta para la orientación futura de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

En esta empresa tenemos como visión de futuro desarrollarnos y crecer hasta ser reconocida internacionalmente para poder vender los productos a todos los hoteles de lujo, negocios y empresas que dirijan su actividad al bienestar teniendo la propiedad única de los productos y servicios ofrecidos con el fin de evitar copias, teniendo así la propiedad única y exclusiva.

1.4. ORGANIZACIÓN

En su inicio, la empresa KUYDA T será una pequeña empresa formada por 3 miembros, con las capacidades técnicas y personales necesarias para poder emprender este proyecto.

Esta organización consta de:

- **Gerente y Administrador:** llevará a cabo las funciones de gestión, administración, marketing, y contabilidad.
- **Asesor médico:** que será el responsable del área de salud y bienestar, de investigar nuevas tecnologías y medidas en este campo y de guiar a la empresa en la salud y el bienestar.
- **Técnico del equipo:** se encargará del uso de la máquina y de proporcionar el servicio.

1.5. CONSIDERACIONES JURÍDICO-FISCALES

Para iniciar la actividad de la empresa se tendrá que tener en cuenta los diferentes derechos, obligaciones y potestades presentes en las ordenanzas municipales del lugar donde se va a desarrollar la actividad. También se tendrá que obtener la correspondiente licencia de apertura, cumplir con las diferentes restricciones, así como con las demás obligaciones correspondientes de la legislación que afecta a nuestra actividad.

La actividad va a desarrollarse en el entorno de La Manga Club de Golf, situado éste en la localidad de Cartagena, por lo que a la empresa van a afectarle las ordenanzas y disposiciones establecidas por el Ayuntamiento de Cartagena.

Las principales obligaciones y trámites de inicio para el desarrollo de la actividad se clasifican en:

1. **Obligaciones tributarias** con la delegación de hacienda de Cartagena:
 - Declaración censal de comienzo de la actividad (modelo 037)
 - Alta del impuesto de actividades económicas (modelo 840)
 - Impuesto sobre la renta de las personas físicas (modelo 130)

- Impuesto sobre el valor añadido

2. Obligaciones laborales y de seguridad social:

- Alta en el régimen de autónomos (modelo TA 0521)
- Alta de la empresa en la seguridad social (modelo TA 6)
- Afiliación de trabajadores (modelo TA 1)
- Apertura centro de trabajo

3. Obligaciones con el Ayuntamiento de Cartagena:

- Licencia de apertura del centro de trabajo
- Licencia de obras

4. Registros que se deben hacer:

- Inscripción en el registro de la propiedad

Por último, para poder desempeñar la actividad debemos solicitar a la consejería de sanidad de la Región de Murcia la declaración de centros que utilicen aparatos que emiten radiaciones (infrarrojos, uva y escalares).

Para la fabricación de la máquina se tienen que tener en cuenta que tenemos que cumplir con la normativa europea conforme a la obtención del certificado europeo (Marcado CE).

Para poder vender nuestro producto en Europa la máquina debe llevar obligatoriamente el marcado CE, que es la certificación de que el producto cumple los requisitos sanitarios, de seguridad y de protección al medio ambiente exigidos por la Unión europea.

Para obtenerlo debemos cumplir con todos los requisitos exigidos, para ello debemos seguir los siguientes pasos:

- Identificar los requisitos aplicables al producto a escala de la Unión europea
- Cumplir con las normas armonizadas correspondientes al producto
- Comprobar si un organismo notificado debe ensayar el producto para comprobar si se cumplen los requisitos técnicos específicos

- Poner a prueba y verificar el producto si es necesario.
- Reunir la documentación técnica
- Colocar el marcado CE.

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1. ACTIVIDAD Y MODELO DE NEGOCIO

El negocio consiste en proporcionar un servicio en el subsector del turismo-salud, del que se derive un beneficio para la salud, un bienestar para nuestros clientes y una serie de cuidados dirigidos al antienvjecimiento a través de la utilización de una tecnología de aplicación de ondas escalares e infrarrojos lejanos.

Esta tecnología va a permitir ofertar diferentes tratamientos de salud y bienestar, los cuales serán descritos con mayor profundidad en el apartado posterior, que facilitarán a nuestros clientes tener una vida más saludable y prospera.

Por lo tanto, nuestra actividad en el mercado se puede definir como la de prestar un servicio de bienestar tanto interno como externo para los clientes y que se sientan y se vean mejor después de disfrutar de los servicios que se prestan.

Se va a definir esta empresa como una empresa del sector de actividad terciario ya que su actividad está enfocada a la prestación de un servicio dentro del sector turístico.

El turismo de bienestar pertenece al subsector del turismo salud, pero con características diferenciadoras ya que esta actividad no tiene nada que ver con el ámbito sanitario. Ya que no se utiliza ni se requiere material sanitario, no se realizan intervenciones quirúrgicas y no supone una actividad que deba ser regulada por las normas sanitarias.

Deseamos acercarnos a un mercado objetivo de alto poder adquisitivo, que cada vez busca más un tipo de turismo dirigido a mejorar su salud y a la relajación. Se va a proporcionar al consumidor nuevas formas de sentirse bien consigo mismo, que descubra que existen nuevas técnicas y tecnologías que hacen posible conseguir un bienestar sin necesidad de utilizar medicamentos o tratamientos de salud, si no que con

los tratamientos de bienestar como los que proporcionamos se pueden conseguir iguales o mejores resultados para la salud tanto interior como exterior.

Por medio de los profesionales competentes con amplia experiencia y el uso de tecnología avanzada que poseemos en exclusividad, se pretende garantizar la satisfacción de las expectativas de nuestro mercado objetivo además de garantizar la viabilidad de la empresa.

Con este servicio se pretende dar un nuevo enfoque a este sector, consistente en introducir un nuevo producto que aporte nuevos beneficios y servicios al mercado objetivo.

Nuestra ventaja competitiva con respecto a la competencia del sector es la disponibilidad de nuestra tecnología, lo cual coloca a la empresa en una posición preferente en el mercado objetivo.

2.2. PRODUCTO

Como se ha señalado anteriormente, nuestra empresa ofrece tratamientos de antienvjecimiento utilizando tecnología de radiofrecuencia. Esta tecnología consiste en la utilización de ondas electromagnéticas para la mejora de la salud, así como la posibilidad de realizar diferentes tratamientos de bienestar y relajación por medio de ondas tanto infrarrojas como múltiples escalares.

Las técnicas y usos de radiofrecuencia en este campo se encuentran en un periodo de crecimiento, y todavía son poco conocidas entre las empresas del sector. Por lo que nuestra empresa va a utilizar el desarrollo de esta tecnología como una oportunidad para emplear los recursos tecnológicos junto a nuestros conocimientos como una ventaja competitiva para destacar en el mercado.

Esta tecnología se concreta en un equipo de tratamiento: **COELI SYSTEM** cuyo objetivo es la obtención de bienestar y mejora de la salud por parte de nuestros clientes a partir de la regulación celular y la activación del metabolismo, así como de la estimulación en la síntesis del colágeno y la elastina.

Otro punto a tener en cuenta es la importancia de este tipo de tratamientos como complemento sobre otros, ya que este sistema sirve tanto de ayuda en procesos de cicatrización y de prevención del envejecimiento de la piel como en muchos otros.

A diferencia de equipos similares existentes en el mercado, que solo ofrecen la aplicación de infrarrojo lejano, nuestro producto tiene un valor añadido exclusivo que es la emisión de un tipo nuevo de ondas patentadas por el fabricante, la combinación de los dos tipos de ondas facilita y potencia las ventajas que estas ofrecen. Esto nos da la posibilidad de ofrecer unos servicios de salud y bienestar diferente a los de la competencia, y una oferta más exclusiva más amplia de servicios.

A continuación, se indica con detenimiento las principales aplicaciones y beneficios del equipo de tratamiento: **COELI SYSTEM (Capsula de ondas escalares e infrarrojos lejanos)**

Figura 1. Coeli System

COELI SYSTEM



Fuente: Ecyde Equipos Científicos y de Electromedicina S.L.

Se trata de un equipo de salud que basa su funcionamiento en la aplicación de longitudes de ondas específicas luminosas (infrarrojos lejanos) y en ondas múltiples escalares. La sinergia producida por sus energías contribuye entre otras cosas a:

- Estimular y equilibrar el sistema nervioso.

- Reducir el estrés y la fatiga.
- Revitalizar y rejuvenecer las células acelerando su reparación.
- Reducir la grasa y la celulitis.
- Fortalecer el sistema inmunológico.
- Equilibrar el nivel de ácido en el cuerpo.
- Combatir la fatiga crónica y la retención de líquidos.
- La eliminación de metales pesados.
- La limpieza del hígado y los riñones.
- Reducir el azúcar y el colesterol en sangre.
- Normalizar el metabolismo de las grasas.
- Incrementar la circulación de la sangre.
- Aliviar el dolor y los espasmos musculares.
- Mejorar la función cardiovascular.
- Mejorar el vigor y la fuerza de los músculos.

BENEFICIOS QUE APORTA AL CUERPO

- Elimina el cansancio producido por sobreesfuerzos.
- Disminuye el dolor articular y muscular.
- Aumenta el rendimiento físico.
- Facilita la recuperación de lesiones.
- Reduce las contracturas musculares.
- Produce el rápido descenso de los niveles de Ácido Láctico.

BENEFICIOS QUE APORTA A TRASTORNOS EMOCIONALES

- Produce una gran relajación.
- Contribuye de forma eficaz en la conciliación del sueño.
- Elimina el cansancio producido por el estrés.
- Mejora la circulación tanto hemática como linfática.
- Reduce las cefaleas.
- Disminuye los depósitos arteriales de ácidos grasos.
- Estimula la producción de endorfinas.
- Mejora estados depresivos.
- Mejora estados de ansiedad.
- Reduce las crisis asmáticas.

- Facilita la relajación mental y psíquica.

BENEFICIOS ESTÉTICOS QUE APORTA

- Mejora la hidratación y la tersura en la piel.
- Ayuda a eliminar la celulitis.
- Ayuda a reducir la obesidad.
- Tonifica y reafirma la musculatura.
- Reduce la flaccidez.
- Mejora el flujo sanguíneo.
- Favorece la eliminación de toxinas.
- Produce un efecto antienvjecimiento.

Por último, señalar que la finalidad prevista de este equipo, no es de diagnóstico, prevención, ni control de enfermedad, lesión o deficiencia, por lo que no puede considerarse un producto sanitario. Este equipo es un complemento para cualquier tratamiento y una gran ayuda para aquellos profesionales de la estética y la salud que trabajan con medicina biológica complementaria.

2.3. CLIENTES

Nuestro público objetivo lo componen sobre todo los clientes-turistas de alto poder adquisitivo tanto extranjeros como turistas nacionales que vengan a pasar sus vacaciones en el hotel donde KUYDA T desarrolla su actividad, es decir, clientes con una gran capacidad de recursos económicos excedentes una vez cubiertas sus necesidades básicas. Asimismo, podrán ser beneficiarios de nuestros servicios, personas que sin hospedarse en el hotel puedan contratar nuestros tratamientos.

Los clientes a los que nos dirigimos buscan la exclusividad y el lujo en los productos que compran y los servicios que demandan.

Estos clientes tienen como objetivo buscar un servicio o actividad extra de calidad en los hoteles donde se hospedan durante sus vacaciones o a los que acuden por su confort y su exclusividad. Buscan el cuidado de su salud y una mejora del bienestar.

2.4. ÁMBITO GEOGRÁFICO

Para poder desarrollar este negocio, en la fase de inicio vamos a comenzar en una zona de gran cercanía geográfica donde podemos encontrar una buena proporción de público objetivo al que nos queremos dirigir. La Manga Club Resort es un hotel ubicado en la zona de La Manga del Mar Menor cuya actividad va dirigida a un público de alto poder adquisitivo que busca el lujo y la exclusividad.

El Resort ofrece servicios de ocio y diversas instalaciones para el descanso y el disfrute de sus huéspedes.

Este Resort nos ha ofrecido la oportunidad de comenzar nuestro negocio en sus instalaciones ya que nuestro producto es una oportunidad para ellos de ampliar su oferta y atraer a una mayor cantidad de público aumentando también su rentabilidad.

Una vez se haya implantado nuestro servicio de forma satisfactoria en esta zona geográfica se podrá dar inicio a una fase de expansión; llevando nuestro producto al ámbito nacional, ofreciéndolo a hoteles y resorts de lujo con una oferta de productos y servicios similar a La Manga Club Resort.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El conocimiento del entorno en el que la empresa va a desarrollar su actividad es importante desde el punto de vista de la toma de decisiones, ya que el mayor conocimiento de éste hace que las decisiones sean eficientes y eficaces.

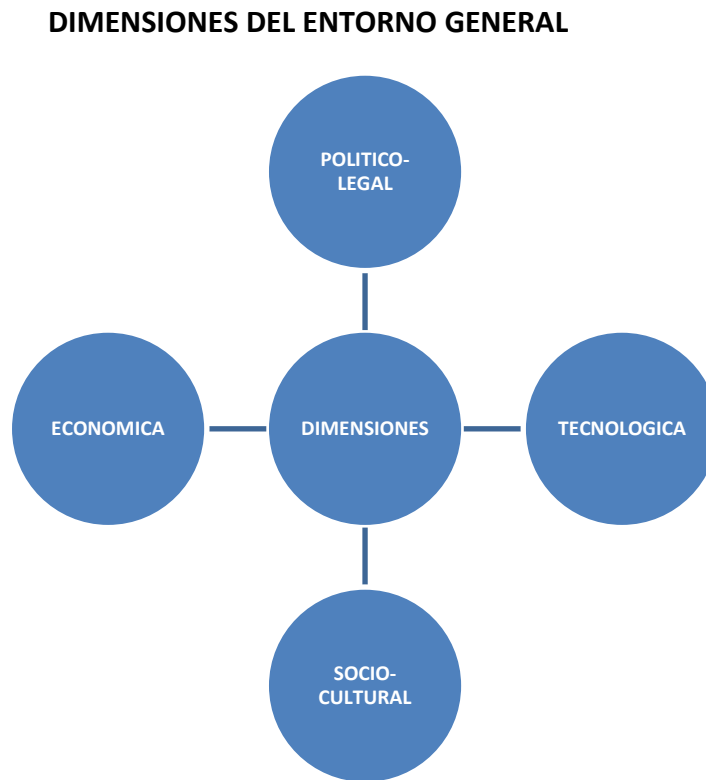
Para poder conocer el entorno debemos conocer cuáles son los factores e influencias externas que van a condicionar o afectar a la actividad y el desarrollo de la empresa. Para su estudio, vamos a dividir el entorno en: entorno general y entorno específico (Porter, 1982).

3.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general incluye variables de tipo global que afectan a todas las empresas en un determinado ámbito socioeconómico, entre las variables hay que diferenciar: los

condicionantes ambientales, las variables culturales, sociológicas, políticas, legales, tecnológicas, educativas, demográficas y económicas Porter (1982) (ver Figura 2).

Figura 2. Dimensiones del entorno general



Fuente: Porter (1982)

Para el estudio de estas variables se va a realizar un análisis PEST¹, es decir se va a analizar las dimensiones político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas; estas fuerzas afectan no solo a la empresa sino a todo el sector por eso no están bajo nuestro control.

A. Dimensión político-legal

Para hablar de la dimensión político-legal que afecta actualmente al entorno tenemos que tener en cuenta las posibles restricciones legales y medioambientales, así como las diferentes políticas nacionales, regionales y locales aplicables a nuestro sector y al servicio a implantar.

¹ Siglas en ingles de *Political, Economic, Social y Technological*.

En concreto, debemos tener en cuenta el Real Decreto 1002/2002, de 27 de septiembre, por el cual se regula la venta y uso de máquinas de bronceado mediante radiaciones ultravioleta, ya que, aunque nuestra maquina no es de bronceado, utiliza radiación ultravioleta a una intensidad diferente para realizar los tratamientos.

Este Real Decreto presenta una serie de limitaciones y normas a la hora de aplicar radiaciones ultravioletas en el cuerpo humano limitando la intensidad a la que se puede aplicar la misma, con esto, se quiere dar una seguridad evitando así los posibles riesgos para la salud de los consumidores.

Además, en función del artículo 8 de este Real Decreto, antes de abrir el centro o local donde desarrollemos nuestra actividad deberemos presentar ante la administración competente, una descripción técnica de aparatos y materiales, así como de la formación recibida por el personal.

El personal que contratemos deberá haber realizado un curso de formación que les acredite mediante certificado los conocimientos y aptitudes necesarios. Dicha acreditación debe renovarse teniendo en cuenta los avances científicos y técnicos.

Los locales, instrumentos, gafas de protección, materiales y camas solares que se utilicen en los centros de bronceado, se someterán tras cada sesión a los tratamientos de desinfección y asepsia necesarios para garantizar la inexistencia de riesgos que puedan derivar del incumplimiento de estas condiciones (según señala el artículo 10 del citado Real Decreto).

B. Dimensión económica

Para crear nuestra empresa también hay que tener en cuenta el estado de la economía, existen diversas variables que influyen en el desarrollo de nuestro negocio, por ejemplo, las inversiones, la tasa de crecimiento, el empleo, los precios, inflación, tasa de crecimiento del sector, evolución del empleo en el sector, existencia de nuevos mercados o la evolución de la empresa.

A pesar de la fuerte crisis económica que se inició en España en 2008, según los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística la economía nacional creció en 2017 un 3,1% manteniendo así un fuerte ritmo de crecimiento por encima del 3% siendo la base de este crecimiento el consumo interno y un aumento de las exportaciones.

El sector que más ha tirado de la economía fue el sector servicios y en concreto el turismo, este sector según el INE es el que ha aportado más del 70% del crecimiento económico, esto supone una oportunidad para concentrarse en este sector que cerró 2016 con un aumento del 10,3% respecto a 2015 el número de turistas.

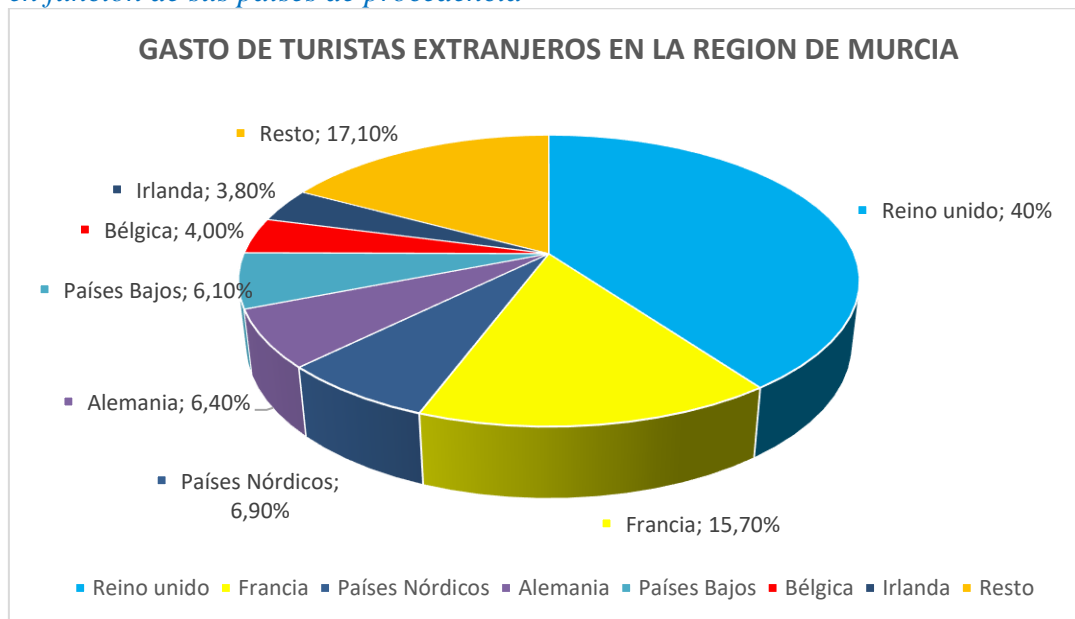
El sector del turismo salud, que engloba tanto tratamientos de bienestar y estéticos como atención médica, está aumentando a un ritmo de un 20% anual según los estudios realizados en 2016 por el Instituto para el Desarrollo y la Integración de la sanidad (IDIS), es decir, tanto la oferta como la demanda de este sector está aumentando en España gracias a la oferta y calidad de los servicios prestados en este sector, con esto podemos decir que es una buena oportunidad para iniciar nuestra actividad ya que es un sector en auge y con perspectivas de crecimiento.

Centrándonos en la zona de La Manga del Mar Menor, la economía se basa en el sector servicios ya que este es su principal motor económico, esta zona y más en concreto el resort de La Manga club está provisto de hoteles y apartamentos que consiguen atraer al turista que busca sol y playa. Además, en esta zona ha también ha existido desde hace años la presencia del turismo bienestar como tratamientos terapéuticos o tratamientos a base de lodos existentes al norte de la laguna. Todo esto nos beneficia para implantar aquí nuestro negocio dirigido al turismo salud.

Mención especial se debe hacer a la salida del Reino Unido de la Unión Europea, comúnmente abreviada como *brexit*, ya que los turistas de esta nacionalidad son los que más aportan, en cuanto a gastos, a la Región de Murcia (ver la figura que se muestra a continuación). Una parte importante de nuestro público objetivo está compuesto por turistas comunitarios con alto poder adquisitivo, en los últimos años hemos experimentado un buen crecimiento del turismo extranjero, llegando en 2016 a un crecimiento del 24,5% después de que aumentase un 7% en 2015 y un 30% en 2014.

En 2016 se ha podido observar un reparto del gasto más equilibrado en relación con los turistas de los diferentes países que visitan la región, sin embargo, el Reino Unido es el principal emisor de turistas además de que estos son los que más gastan. Los turistas procedentes de Francia aumentaron su gasto con respecto a 2015 quedando en segunda posición y seguido de los Países Nórdicos.

Figura 3. Cuota de gasto de turistas extranjeros en la Región de Murcia en el año 2016 en función de sus países de procedencia



Fuente: Elaboración propia a partir del INE

El principal emisor de turistas a la Región de Murcia y con un gasto por turista mayor que el del resto es el Reino Unido con 81,28 euros de gasto diario frente a los 46,11 euros diarios de gasto que dejan los turistas franceses, aunque existe un descenso de un 5,9% entre 2015 y 2016 en lo que respecta a la llegada de turistas británicos, sigue existiendo una dependencia a este mercado ya que es el principal mercado emisor de turistas extranjeros a la Región de Murcia, en 2016 se alcanzó una cuota del 43,8% de turistas ingleses aunque cada vez es mayor la presencia del turismo de otros países comunitarios.

El proceso de desconexión política y económica BREXIT presenta un panorama de alta incertidumbre, por ahora no se han visto cambios significativos en el turismo ya que en

los primeros cuatro meses de 2017 se ha incrementado el número de turistas ingleses en un 24,2% en comparación con el mismo periodo de 2016.

Aunque el BREXIT pueda verse como un riesgo para la evolución del turismo en la Región ya que los ingleses son los principales turistas que nos visitan, no existen todavía signos evidentes de que este turista inglés esté dejando de visitar la Región, por otro lado, existe un aumento en el número de turistas de otros países comunitarios.

Como conclusión, el problema del BREXIT es un factor que evidentemente hay que tener en cuenta ya que puede afectar negativamente al aspecto económico del turismo en la región, aunque el crecimiento de turistas de otros países que vienen a visitarnos supone un punto positivo en este aspecto.

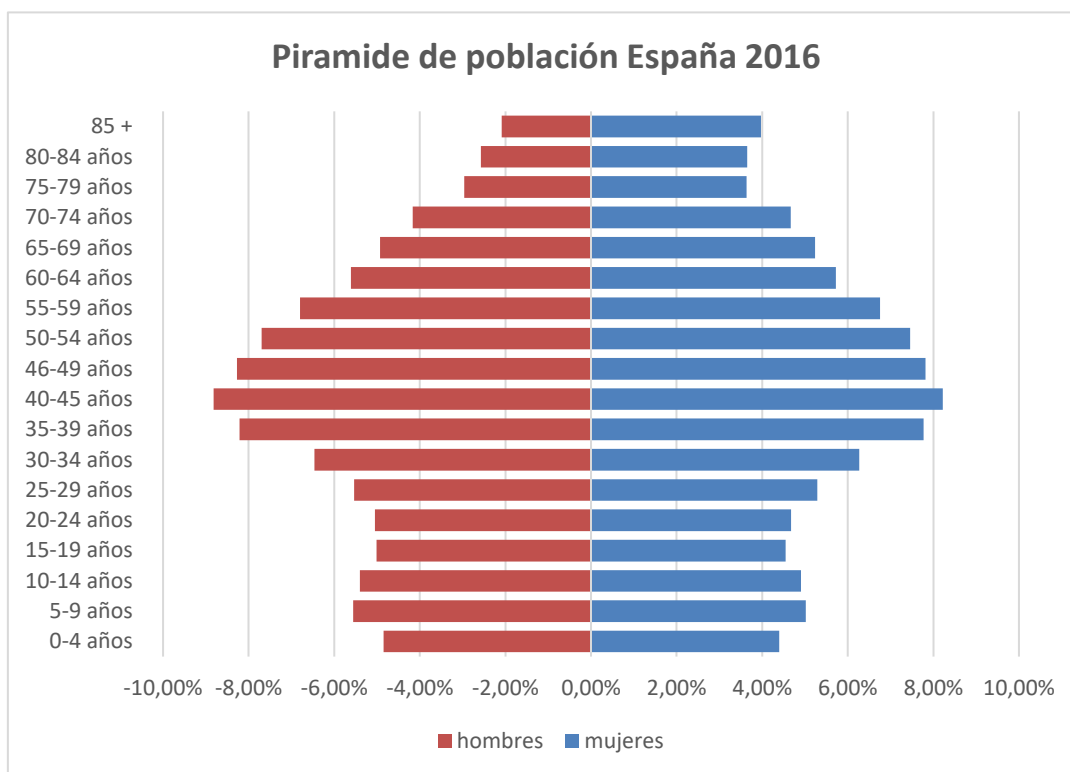
C. Dimensión socio-cultural

Los factores relacionados con valores, demografía, cultura, afectan de manera determinante a la empresa. La tasa de crecimiento de la población, nivel de formación, educación o cualificación y la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo son factores que tenemos que tener en cuenta a la hora de implantar nuestro negocio ya que tenemos que conocer las características socio-culturales del lugar donde se va a desarrollar la actividad.

- **Demografía:**

A continuación, vamos a ver la evolución demográfica de nuestro país en los últimos años.

Tabla 1: Pirámide de población en España



Fuente: Elaboración propia a partir del INE

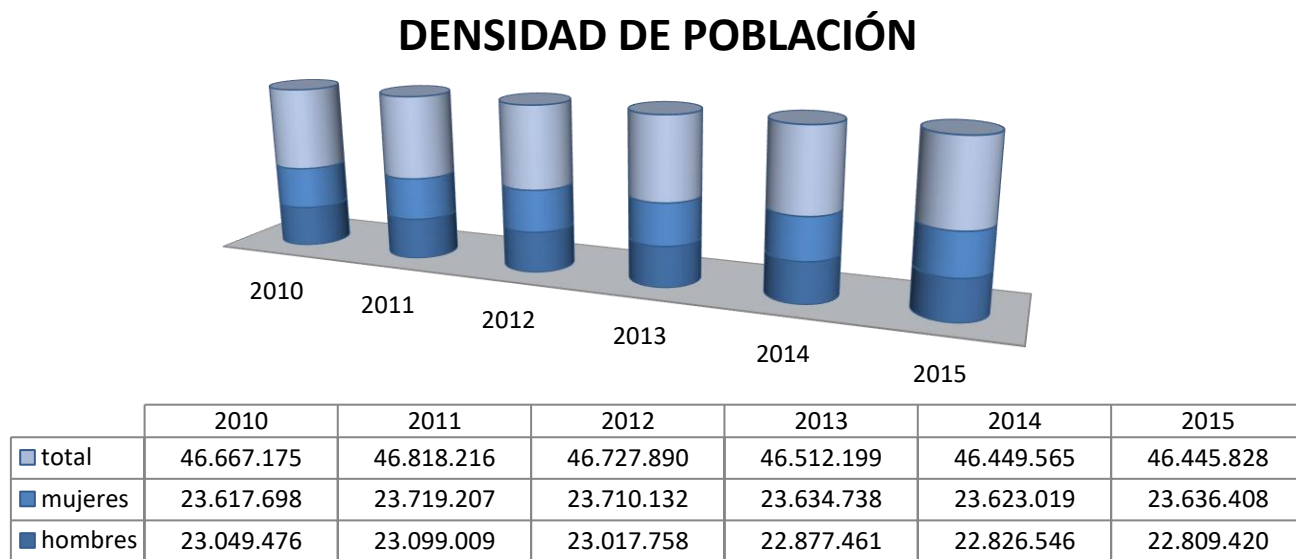
A finales de 2016, España contaba con de 46.528.966 habitantes, por lo que se puede considerar que es un país con un número significativo de habitantes.

Las principales características:

- La población femenina es superior a la masculina.
- Actualmente en España se producen 2.278 muertes más que nacimientos cada año, lo que significa que la población se contrae y está sufriendo un proceso de envejecimiento.
- Se trata de una población envejecida.
- Tasa de natalidad muy baja.
- Esperanza de vida muy alta.

Se representa como una pirámide regresiva, con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores importante. Es una pirámide característica de países desarrollados, con una tasa de natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo. En conclusión, es una sociedad envejecida.

Tabla 2: Densidad de población



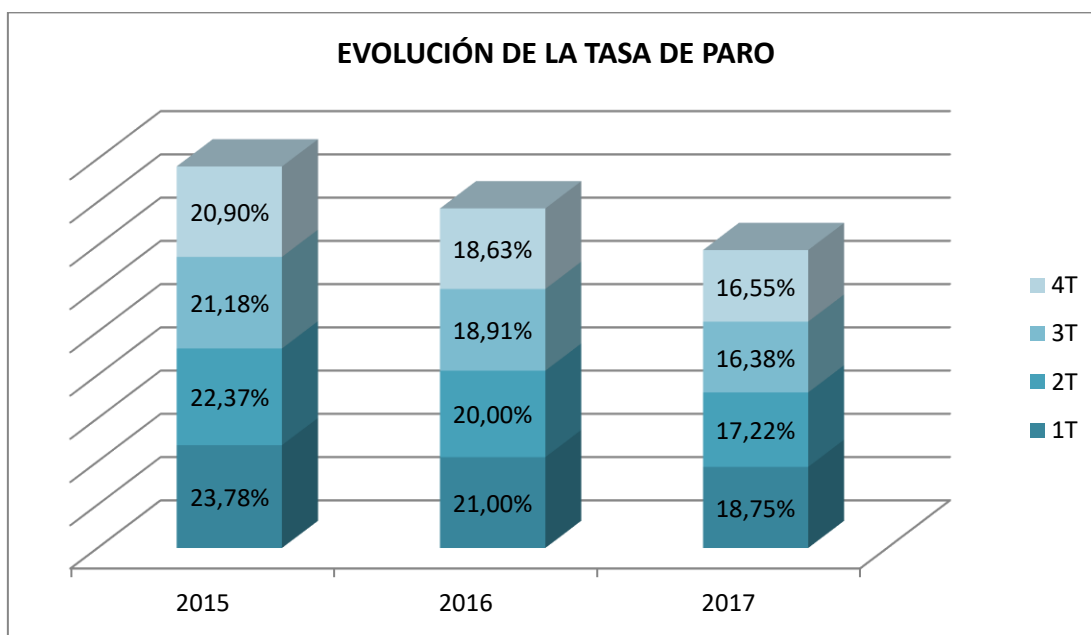
Fuente: Elaboración propia a partir del INE

• **Tasa de paro:**

Como podemos observar en la siguiente gráfica la crisis económica ha afectado negativamente a la tasa de paro en España en los últimos cinco años llegando a un máximo de un 26,94% en el primer trimestre de 2013.

Sin embargo, en el último trimestre de 2017 según los Datos del Instituto Nacional de Estadística hemos podido ver una disminución de la tasa de paro en todos los trimestres en comparación con los mismos periodos de 2016, esto es debido a una mejora de la economía española lo que supone algo positivo para nosotros y para el crecimiento de nuestra empresa.

Tabla 3: Tasa de paro



Fuente: Elaboración propia a partir del INE

D. Dimensión tecnológica

El grado tecnológico y la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías en el campo de los productos de bienestar, como es el nuestro, es importante para la competitividad de la empresa. Este es un campo en constante crecimiento en el que se investiga constantemente cómo puede mejorarse el bienestar de las personas para mejorar así su salud.

Gracias a esta constante investigación y evolución en este campo, podemos tener una ventaja competitiva, nuestro capital humano tienen un amplio conocimiento en este campo con lo cual podemos tener una ventaja competitiva con respecto a nuestra competencia pudiendo diferenciar nuestro producto del resto gracias a la nueva tecnología de combinación de ondas que incorpora nuestra máquina y que nadie más ha incorporado antes en sus productos.

También se desarrollan nuevos métodos y técnicas para mejorar la oferta de los servicios dirigidos al bienestar.

España es un país con un buen grado de crecimiento en el sector de la salud y el bienestar y en donde cada vez más se solicita un tipo de turismo de bienestar, este

aumento en la demanda de este tipo de servicios se ha producido gracias a la calidad de la oferta, es decir, a la constante investigación para el desarrollo de nuevos productos y servicios de salud y bienestar. Esta investigación y avance en estas técnicas ha conseguido que España sea un país con un buen desarrollo tecnológico y con conocimientos sobre salud y bienestar.

Esta evolución en este campo ha pasado desde las terapias con productos naturales como pueden ser barros especiales o aromas, mesoterapias, las terapias con luces y en estos últimos años, el uso de técnicas de radiofrecuencias beneficiosas para el cuerpo, a la aplicación de radiofrecuencia para tratamientos de bienestar está en crecimiento ya que cada vez son más los estudios que afirman los diferentes beneficios de estas técnicas para la salud y el bienestar, por eso cada vez más personas se deciden a usarlas.

3.1.1. CONCLUSION ENTORNO GENERAL

Vamos a implantar un negocio en un sector que poco a poco está tirando de la economía española, el turismo. El aumento del turismo y del consumo interno España está consiguiendo tasas de crecimiento positivo.

La Manga del Mar Menor es una zona cuya economía se basa principalmente en el sector servicios y más concretamente en el turismo de sol y playa, bienestar, deportes y salud. Aún con la situación ambiental que le afecta en los últimos años no ha visto afectado de una forma significativa ni su oferta ni su demanda en lo que al turismo se refiere.

El sector servicios en España ha ido creciendo en los últimos años hasta ser uno de los mejores a nivel internacional gracias a la gran cantidad de recursos culturales, infraestructuras y gracias a la rápida adaptación a las nuevas tecnologías.

El sector de salud y bienestar es un sector en auge ya que aumenta a un buen ritmo, esto quiere decir que cada vez hay más clientes que solicitan este tipo de servicios.

Con esto, sabemos que estamos implantando nuestra empresa en una zona con una situación económica con un crecimiento positivo en lo que a turismo se refiere, esto supone una oportunidad para nosotros. Aunque el BREXIT genera cierta incertidumbre

sobre la repercusión que la desconexión del Reino Unido de la Unión Europea tendrá en el flujo de turistas británicos.

La población total en España entre 2010 y 2015 ha sufrido una disminución de un 0.48%, disminuyendo el porcentaje de la población masculina en un 1.042% y aumentando la población femenina en un 0.079%.

Aunque exista una disminución de la población en el periodo mostrado, esto no supone algo significativo ya que, en función de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, España puede considerarse un país con un significativo número de habitantes ya que de los 196 países a los que se les estudia la población España ocupa el puesto número 29 con una densidad por habitante de 92 habitantes por kilómetro cuadrado.

Tabla 4: Número de habitantes en España

EVOLUCION DEL NÚMERO DE HABITANTES EN ESPAÑA

	Hombres	mujeres	total
2010	23.049.476	23.617.698	46.667.175
2011	23.099.009	23.719.207	46.818.216
2012	23.017.758	23.710.132	46.727.890
2013	22.877.461	23.634.738	46.512.199
2014	22.826.546	23.623.019	46.449.565
2015	22.809.420	23.636.408	46.445.828
Variación porcentual 2010-2015	-1,041481%	0,079220%	-0,474310%

Fuente: Elaboración propia a partir del INE

En cuanto a la tasa de paro, en España sigue siendo elevada, quedando muy por encima esta cifra de la media europea, aunque ha disminuido entre 2015 y 2017 situándose en el último trimestre de 2017 en un 16.55% de desempleo.

En cuanto a la dimensión tecnológica estamos en un sector en el que se investiga constantemente para encontrar nuevas técnicas de bienestar y salud y para mejorar así la oferta de los servicios, la tecnología usada actualmente es una tecnología emergente que supone una ventaja competitiva para nosotros ya que contamos con los conocimientos suficientes para implantarnos en el sector y poder ser competitivos.

3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Figura 4: Fuerzas competitivas M. Porter

FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER



Fuente: M. Porter (1982)

El entorno específico incluye el conjunto de variables que afectan a una empresa en concreto o a un grupo de interés, para analizar este entorno nos basaremos en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

M.Porter (1982) estableció un marco para poder analizar dichas variables de interés, así como el nivel de competencia y desarrollar la estrategia del negocio. Las cinco fuerzas competitivas que determinan conjuntamente la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial son:

A. Competidores Potenciales

Las características básicas para que exista una mayor probabilidad de entrada de nuevos competidores son una alta **tasa de crecimiento del mercado** y una **alta rentabilidad**. Esto se debe a la idea de que obtener una alta rentabilidad a corto y largo plazo atrae a empresas nuevas en el sector.

El mercado “wellness” (de salud y bienestar), que es donde se va a centrar nuestra actividad, es un mercado en auge que está utilizando tecnologías emergentes y con una gran rentabilidad, este sector, por lo tanto, constituye una nueva oferta en el sector servicios y una oportunidad para establecer nuevas empresas y obtener rentabilidad.

Es de esperar que la tasa de crecimiento y rentabilidad sean elevadas y atraigan a nuevas empresas a entrar en el sector para aprovechar esta rentabilidad y crecimiento.

Como potenciales competidores tenemos que tener en cuenta, aparte de nuevas empresas que querrán entrar en este sector, a las empresas que se enfocan en el mercado de la salud y del bienestar y que proporcionan un servicio similar al nuestro, pero con técnicas diferentes.

Estas empresas pueden ser balnearios que desarrollan su actividad en la Región de Murcia cuyo objetivo es proporcionar salud y bienestar a los clientes y que pueden ver en él una nueva oportunidad de reorientar su modelo de negocio e incrementar la rentabilidad.

Entre las diferentes barreras de entrada, dificultan el acceso al sector a las empresas, podemos diferenciar:

❖ Economías de escala

Ya que esta actividad no se dedica a la producción si no a la prestación de servicios, no nos influyen las economías de escala ya que no podemos reducir los costes por muchos tratamientos que se den y servicios que se ofrezcan, por lo tanto, este es un factor que no nos afecta a la hora de establecer barreras de entrada.

❖ **Diferenciación del producto**

El producto que vamos a implantar se basa en la combinación de diferentes tipos de ondas electromagnéticas (ondas infrarrojas y ondas escalares) para conseguir proporcionar un bienestar y mejorar la salud de nuestros clientes.

La combinación de estas dos energías le confiere un carácter diferenciador respecto a los aparatos que basan su efecto en un sólo principio físico. Ambas energías coinciden en sus efectos que son potenciados por la sinergia que produce la combinación de ambos principios físicos en un sólo tratamiento.

Este es nuestro elemento diferenciador ya que, por su origen, características y por la propiedad de la patente es difícil de imitar.

Con esta diferenciación que conseguimos de nuestro producto con respecto a otros que emiten únicamente ondas infrarrojas u ondas escalares como pueden ser las saunas de infrarrojos u otros accesorios de ondas escalares, ninguno de nuestros competidores cercanos posee este tipo de productos, por lo que estaríamos ofreciendo un producto exclusivo en toda la Región de Murcia.

Por lo tanto, este producto supone una novedad y una ventaja competitiva para nosotros.

Quizás un problema puede consistir en que el cliente no sea consciente de la diferenciación del producto y de sus ventajas respecto a otros.

❖ **Requisitos de capital**

La inversión necesaria para la entrada en este mercado no es elevada ya que la actividad a llevar a cabo no precisa de gran inversión en infraestructuras, personal y equipamiento.

❖ **Acceso a los canales de distribución**

No deja de ser una prestación de servicios en las instalaciones de la empresa, por lo que no se requiere gran inversión en canal de distribución.

B. Poder de Negociación de Proveedores

Nos referimos en este punto al número de proveedores, su grado de concentración, existencia de productos sustitutivos, importancia del sector, grado de diferenciación, integración hacia delante.

El acceso a los proveedores puede ser más o menos complicado dependiendo de si los proveedores están más o menos concentrados, en nuestro caso, como estamos empezando y nuestro producto es muy específico tenemos un solo proveedor que fabrica toda la máquina y nos la envía, encargándose él de todo el proceso que conlleva la fabricación de la misma.

Inicialmente existe una exclusividad con este proveedor, se le han dado las indicaciones necesarias de lo que queremos que haga la máquina y a partir de esas directrices ha fabricado la máquina, por lo tanto, es el único en toda España que la fábrica y nos la vende exclusivamente a nosotros.

Otro factor importante es que nuestra empresa posee la patente del producto lo que dificulta el posible plagio del mismo.

Existe un riesgo bajo de integración hacia adelante ya que el proveedor de nuestro producto no puede dedicarse a realizar él el negocio que queremos desarrollar ya que, aunque fabrique la maquina no tiene los conocimientos de salud y bienestar que son necesarios para implantarse en el mercado. Además, al ser los propietarios de la patente de la máquina, el fabricante no puede fabricar ni comercializar la máquina sin nuestro consentimiento.

C. Productos Sustitutivos

Por productos sustitutivos entendemos todo bien o servicio que cumpla la misma función que el producto que queremos ofertar y que pueda ser consumido en lugar de nuestro producto, dentro del mercado donde nos queremos adentrar podemos encontrar productos y servicios que cumplen una función parecida pero no idéntica que el producto que se está describiendo en este trabajo.

Existe un mercado de máquinas capaces de ofrecer con un único principio físico servicios similares a los nuestros, con un único tipo de ondas (infrarrojos lejanos) este tipo de máquinas están dirigidas más al ámbito de la salud y la estética que del bienestar, se centran en la pérdida de peso o en tratamientos para la piel, a diferencia de esto, la función principal de nuestro producto es proporcionar un bienestar interior al usuario a través de la emisión de varios tipos de ondas escalares e infrarrojos lejanos, con esto conseguimos que nuestro producto sea único en el mercado, ya que ofrece un tratamiento integral que aporta unos resultados que nadie más puede ofrecer en el mercado.

Centrándonos en la Región de Murcia, como ya hemos visto, existen diferentes balnearios con diversos servicios orientados a la relajación, rehabilitación de lesiones musculares a base de aguas termales, masajes, tratamientos faciales y de estética que puede considerarse una amenaza ya que pueden llegar a ser productos sustitutivos, estos balnearios ofrecen funciones similares que nuestro producto, consiguen proporcionar relajación a los clientes a partir de aguas termales, baños o masajes.

En estos centros no existe ningún producto dirigido a conseguir un bienestar interior de los clientes a través de la utilización de ondas como es el nuestro, nuestro producto a base de la emisión de ondas es capaz de realizar las mismas funciones que nuestra competencia realiza a través de masajes, aguas termales y masajes.

D. Poder de Negociación de los Clientes

❖ Número de clientes:

El Instituto de Turismo de la región de Murcia ha realizado un estudio sobre la evolución de la demanda en la temporada de otoño de 2016 en el que se puede ver que los establecimientos hoteleros que dan servicios de salud y bienestar como pueden ser los balnearios han incrementado su número de clientes en un 9%, entre estos clientes podemos encontrar clientes nacionales como extranjeros.

Aunque todavía no sabemos cuántos clientes vamos a tener, con esto podemos saber que la demanda de este tipo de servicios es cada vez mayor.

❖ **Grado de concentración del cliente:**

Se refiere a la posibilidad de que los clientes se unan y actúen conjuntamente a la hora de tomar decisiones de compra, es decir, si los clientes se ponen de acuerdo para presionar a la empresa para bajar los precios o mejorar la oferta de los servicios. Esta posibilidad no se contempla ya que los clientes no van a tomar decisiones conjuntas.

❖ **Integración hacia atrás:**

Entendemos integración hacia atrás como la posibilidad que tienen los clientes de fabricar su propia máquina y no depender de la empresa para obtener el servicio, en este caso la integración hacia atrás no existe por la imposibilidad del cliente de fabricarse su propia máquina.

❖ **Información del cliente:**

La información del cliente es la capacidad que tenga para comparar y encontrar información en internet sobre precios y servicios similares que tenga la competencia, con esto, podemos decir que los clientes tienen toda la información.

❖ **Rentabilidad:**

Este apartado lo relacionamos con la rentabilidad que obtenemos en nuestra empresa por cada servicio que se presta al cliente, en nuestro caso, la rentabilidad de cada servicio es alta ya que una vez que tenga el equipo instalado lo único que tengo que hacer para que la máquina funcione y prestar el servicio es programar la máquina, lo que no supone un coste muy elevado para nosotros.

Al cliente se le va a cobrar un precio superior al coste supone configurar la máquina para cada servicio. Mientras que los productos necesarios para la correcta prestación del servicio se comprarán en el sector industrial, ya que son estándar o poco diferenciados.

E. COMPETIDORES:

❖ **Rivalidad**

Las técnicas y usos de radiofrecuencia en este campo se encuentran en un periodo de crecimiento, y todavía son poco conocidas entre las empresas del sector. Por lo que nuestra empresa va a utilizar el desarrollo de esta tecnología como una oportunidad

para emplear los recursos tecnológicos junto a nuestros conocimientos como una ventaja competitiva para destacar en el mercado.

Podemos decir que en este sector en la Región de Murcia no hay muchos competidores, y además no se encuentran localizados en un sitio determinado por lo que cada empresa puede tener su propia cuota de mercado en la zona en la que desarrolle su actividad. Al haber pocos competidores, los movimientos estratégicos que hagan van a ser rápidamente reconocidos por la competencia, por lo que la rivalidad entre estos estará equilibrada, a cada movimiento que una empresa haga, las demás responderán con rapidez.

Además, no existen costes de almacenamiento, y los costes fijos no son elevados por lo que las empresas no tienen que variar los precios en exceso si es que hubiera una “guerra de precios” entre competidores.

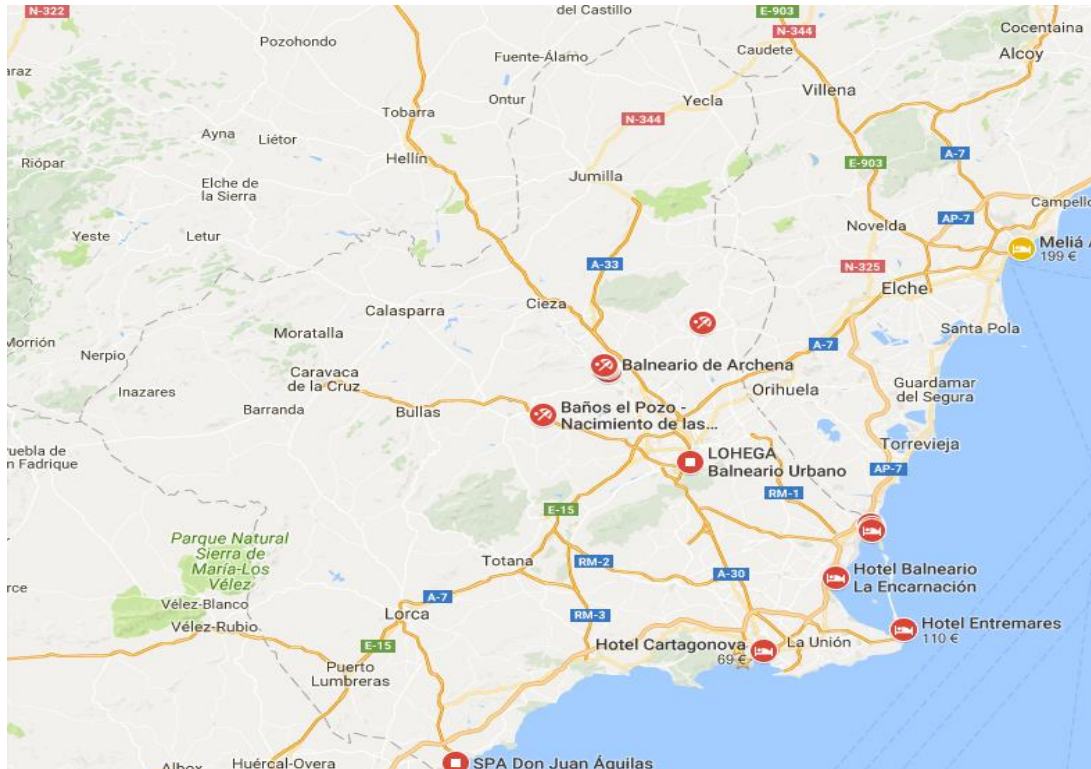
La competencia actual a la que nos enfrentamos, se compone básicamente de balnearios que se dedican a la rehabilitación, estética y relajación.

En conclusión, la rivalidad entre los competidores es de esperar que sea baja.

❖ **Número de competidores**

Los balnearios existentes son empresas afianzadas en el turismo salud en la Región de Murcia que han logrado superar las barreras de entrada en el sector del turismo salud, han conseguido economías de escala y alcanzar las necesidades de capital. En resumen, son empresas con experiencia en el sector y que pueden querer expandirse y buscar nuevos productos y servicios similares a los que ofrece nuestra empresa, buscando así nuevas oportunidades maximizando su beneficio.

Los competidores más destacados de nuestra empresa en el mercado del turismo de salud y bienestar, dentro de la Región de Murcia, son los siguientes balnearios y hoteles:



- **Balneario de Archena**

Balneario situado en Archena en la Región de Murcia junto al río Segura. Este balneario tiene 3 hoteles que en su conjunto ofrecen 470 plazas, cuenta con spa y con piscinas termales. Además, ofrece tratamientos para la recuperación muscular y ósea, tratamientos para el aparato respiratorio, dermatología, lodos, así como con tratamientos de hidromasaje y con un centro de estética termal utilizando nuevas tecnologías emergentes.

- **Balneario de Leana**

Además de disponer de un spa romano y piscinas termales, entre sus servicios cuentan con tratamientos para la mejora del sistema respiratorio y reumatológico, de relax, masajes y estética y depilaciones.

- **Baños el Pozo**

Balneario situado en Mula (Murcia) equipado con 7 salas de baño individuales y con piscina termal y dos hidromasajes.

Incluye servicios termales individuales equipados con color terapia e hilo musical.

▪ **Spa & wellness Don Juan**

Situado en el hotel Puerto Juan Montiel (Águilas) y cuenta con tratamientos de masajes, corporales, balneario, tratamientos faciales y de estética.

▪ **Hotel Cartagonova (wellness sensations):**

Spa urbano situado en el Casco histórico de Cartagena que cuenta con servicios de balneoterapia a través de circuitos de Spa y cuenta además con un área deportiva fitness, cuenta con tratamientos de masajes, rayos uva, limpieza facial, envolvimientos, manicura y depilación.

Como se ve en este punto, tenemos varios competidores que se dedican a tratamientos de salud, rehabilitación y bienestar, que tienen experiencia en el sector y que están especializados en sus tratamientos pero que carecen del producto que queremos implantar, así como de los conocimientos para implantarlo que tiene nuestra empresa pero que sí podrían suponer una amenaza ya que al ser empresas posicionadas en el sector tienen más poder en el mercado.

Fuera de la Región de Murcia, podemos encontrar no muy lejos una empresa competidora como es “Sha Wellness Clinic”, situada en Alicante, desarrolla su actividad en el sector del turismo salud. Emplea un método que integra terapias naturales orientadas a la medicina preventiva, al anti envejecimiento además de terapias que tienen como objetivo estimular el propio poder curativo de nuestro cuerpo, este método combina un conjunto de terapias regenerativas, medicina preventiva y genética.

De esta manera ofrece al cliente que se hospeda en sus instalaciones durante sus vacaciones un servicio de salud y bienestar además de servicios de fitness, medicina estética o nutrición.

❖ **Grado de concentración**

En la Región de Murcia, unos pocos balnearios acaparan el mercado de salud y bienestar por lo que podemos decir que el grado de concentración es alto.

Existen 5 balnearios que ofrecen unos servicios similares a los que vamos a ofrecer y que buscan un objetivo de salud similar al que buscamos nosotros, por ello, estos 5

balnearios son con los que tendríamos que competir ya que nuestra actividad está relacionada y es muy parecida a la suya.

❖ **Grado de diferenciación**

No existe demasiada diferenciación entre los competidores del sector ni entre sus productos, todos persiguen un mismo fin a partir de productos y servicios similares.

Todos ofrecen tratamientos similares con piscinas termales, tratamientos estéticos o masajes, la no diferenciación de los productos aumentaría la rivalidad, además, estos balnearios no están a una distancia lo suficientemente lejana como para que cada uno tenga su propia cuota de mercado.

Con esto podríamos llegar a la conclusión de que existe poca diferenciación entre estos competidores, pero en lo que a productos y servicios se refiere, cada uno de ellos puede tener productos o servicios especiales que no tengan sus rivales, esto puede ser decisivo para los clientes que demandan estos servicios a la hora de elegir el balneario al que ir, con esto último es con lo que nuestra empresa podría tener una ventaja con respecto a los demás, dando un servicio diferente.

❖ **Barreras de salida**

En este mercado no existen barreras de salida ya que no existen aspectos que dificulten a las empresas salir del mercado o que las obliguen a permanecer en él.

No existen costes altos para salir, ni compromisos con clientes, tampoco hay restricciones gubernamentales o sociales y los activos de la empresa tienen un alto valor de liquidación.

3.2.1. CONCLUSION ENTORNO ESPECÍFICO

Las barreras de entrada de nuevos competidores son medias/altas ya que poseemos la exclusividad de la patente, estamos en un mercado en el que no nos afectan las economías de escala y los requisitos de capital para entrar en el mercado no son elevados, esperamos que la tasa de crecimiento y rentabilidad sean elevadas y atraigan a nuevas empresas a entrar en el sector, esto hace que aumente la posibilidad de

entrada de competidores al mercado en busca de rentabilidad y beneficio. Existe una alta tasa de crecimiento del mercado y una alta rentabilidad.

Por todo esto la posibilidad de que existan competidores potenciales es relativamente elevada, ya que lo único que hace que a los competidores les sea difícil competir con nosotros es la diferenciación del producto.

El poder de negociación de los proveedores es muy alto, existe un solo proveedor que fabrica la máquina y es él el que determina el precio al que nos la vende o a quién se la va a vender en el caso de que la máquina termine teniendo éxito sin que tengamos nosotros opción de ir a otro proveedor a comprar el mismo producto.

En España existen productos similares, pero no iguales, tienen un modo diferente de funcionamiento, diferentes principios físicos y que se usan para objetivos diferentes ya que los productos actuales similares al nuestro y que usan este tipo de ondas se dirigen a tratamientos de adelgazamiento y estética mientras que nuestro producto usa este tipo de ondas para conseguir un bienestar interior.

En la Región de Murcia tenemos competidores potenciales como son los balnearios de la Región que consiguen los mismos fines que queremos conseguir nosotros, pero con otros métodos.

Por lo tanto, el riesgo de que existan productos sustitutivos es medio/alto ya que nuestros competidores pueden ofrecer un mismo fin para nuestros clientes, aunque sea con un método diferente.

En función del análisis expuesto anteriormente sobre el poder de negociación de nuestros clientes, podemos decir que los clientes tienen poca capacidad o poco poder de negociación ya que para obtener el servicio tienen que desplazarse hasta nuestro establecimiento, este poder de negociación del cliente bajo hace que este mercado sea más atractivo.

En la Región de Murcia existe un número no muy alto de competidores en el sector del turismo salud que concentran la mayoría del mercado, estos están afianzados y tienen muchos años de experiencia.

Hay un alto grado de concentración y existe mucha diferenciación entre los servicios que ofrecen, el grado de rivalidad es alto ya que unos pocos acaparan el mercado y no están lo suficientemente alejados el uno del otro como para tener su propia cuota de mercado.

Con todo esto podemos decir que la fuerza de los competidores es media.

4. ANÁLISIS DAFO

Con este análisis se pretende resumir los aspectos clave del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de la misma.

Consiste en conocer las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades. Para ello se deben estudiar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno) y los aspectos favorables y dificultades externas (análisis externo) (Jiménez y Regina, 2002).

Tabla 5. Análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	FORTLEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos una empresa nueva que se incorpora por primera vez en el sector. ▪ No nos conoce nadie en el sector todavía. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto exclusivo. ▪ Patente y exclusividad del producto. ▪ Alta rentabilidad por cada servicio. ▪ Patente exclusiva
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápido crecimiento tecnológico del sector (esto puede hacer que nos quedemos atrás si no nos actualizamos). ▪ Alta probabilidad de entrada de competidores potenciales. ▪ El estado medioambiental de la zona donde desarrollamos nuestra actividad puede afectar negativamente a la demanda si sigue empeorando. ▪ Nuestros competidores pueden ofrecer bienestar para nuestros clientes, aunque sea con un método diferente. ▪ Alto poder de negociación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podemos captar la cuota de mercado de este sector en la zona de La Manga Club o podemos complementar la oferta de servicios del resort. ▪ Mercado en crecimiento. ▪ La gente cada vez acepta mejor los tratamientos basados en nuevas tecnologías reforzar la imagen de maquina más avanzada tecnológicamente. ▪ Bajo poder de negociación de los clientes. ▪ Buena localización de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

4.1. APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

- **Captar la cuota de mercado sin explotar:**

El implantar nuestra empresa en el resort de La Manga Club supone una oportunidad para nosotros, es una zona de la Región donde el mercado del turismo bienestar y los balnearios no está tan desarrollado como en la zona de Archena o Águilas por lo que implantar aquí nuestra empresa nos va a permitir captar esta cuota de mercado de esta zona y llegar a los clientes que llegan a este resort aprovechando así la base de datos de clientes del hotel.

Solución: Captar a estos nuevos clientes podemos hacerlo mediante la implantación de estrategias de marketing mix, es decir, implantar estrategias sobre el producto, precio, distribución y comunicación para así conseguir nuestros objetivos.

4.2. LIMITAR LAS AMENAZAS

- **Adaptarnos al rápido crecimiento tecnológico del sector:**

Como hemos explicado, estamos en un mercado donde se está constantemente investigando y desarrollando nuevas tecnologías para mejorar la oferta del servicio, por ello, si no nos adaptamos a este crecimiento, los nuevos competidores que entren al mercado con nuevas tecnologías más avanzadas se harán con nuestros clientes.

Solución: Para limitar esta amenaza tenemos que estar al día de la evolución tecnológica del mercado, estar actualizados en lo que a información se refiere, hacer cursos formativos sobre nuevas tecnologías y métodos y también investigar nosotros sobre los nuevos métodos o tecnologías que surjan.

- **Limitar la entrada de competidores potenciales:**

Este mercado es un mercado nuevo del que se espera una tasa de crecimiento y una rentabilidad alta, esto hará que nuevos competidores quieran entrar en el sector y usar el producto que usamos nosotros para poder dar el mismo servicio, esto supone una amenaza para nosotros ya que al entrar nuevos competidores existe riesgo de perder cuota de mercado.

Es el único en toda España que tiene los conocimientos para fabricar esa máquina, por lo tanto, si quieren entrar nuevos competidores en el mercado y quieren dar el mismo servicio solo tienen a ese proveedor para fabricarles la máquina.

Como hemos explicado antes, nuestro proveedor tiene un alto poder de negociación ya que es el único que tenemos y que nos puede fabricar el producto, por lo tanto, si el producto tiene éxito tiene el poder para venderlo a más clientes y aumentar su propio beneficio.

Solución: buscar otros fabricantes que pudieran fabricar la máquina, si nuestro proveedor deja de fabricar nos quedamos sin negocio, hay que hacer que me conceda la patente por si él se jubila o compro la patente.

5. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva más importante que tiene la empresa es la máquina que aplica el tratamiento y que nos va a hacer diferenciarnos de la competencia. Esta máquina se va a basar mayoritariamente la estrategia de la empresa para darnos conocer, es la diferenciación del producto con respecto a los productos ofrecidos por la competencia, por lo tanto, la ventaja competitiva se va a describir en mayor profundidad en el apartado de la diferenciación del producto.

La competencia esencial de la empresa será el conjunto de conocimientos del personal especializado y del equipo directivo de la empresa que permiten generar valor, así como la nueva tecnología a implantar y que nos va a permitir sostener en el tiempo una ventaja competitiva que nos diferencie en el mercado.

6. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

La misión de nuestro negocio es proporcionar bienestar, salud y equilibrio a nuestros clientes cubriendo sus necesidades y expectativas mediante nuevas técnicas de antienvjecimiento. Para conseguirlo, nuestra empresa debe establecer una serie de objetivos a corto, medio y largo plazo y los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6. *Objetivos Plan de Marketing*

OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	
PLAZO	OBJETIVOS
CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darnos a conocer a través de las herramientas de comunicación web y de marketing directo ▪ Captar clientes a través de estrategias de comunicación ▪ Generar una base de datos de clientes ▪ Obtener beneficios ▪ Conseguir una buena diferenciación del producto ▪ Afianzar nuestra ventaja competitiva
MEDIO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el número de clientes fijos un 25% ▪ Afianzar clientes y la base de datos de los clientes ▪ Aumentar el número de servicios realizados un 50% ▪ Aumentar los ingresos un 50% con respecto al corto plazo ▪ Afianzar la imagen de la empresa ▪ Obtener un buen posicionamiento en el mercado ▪ Obtener un buen posicionamiento web de la empresa
LARGO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar el negocio ▪ Ampliar la gama de servicios ▪ Expansión del negocio ▪ Reducir costes un 15% ▪ Incrementar los ingresos un 25% con respecto al medio plazo ▪ Obtener un buen posicionamiento en el mercado

Fuente: Elaboración propia

7. ESTRATEGIA A DESARROLLAR

Para lograr los objetivos que hemos fijado anteriormente, es necesario formular estrategias específicas. Inicialmente le daremos más importancia a los objetivos a corto plazo ya que son los más cercanos y los más importantes ya que somos una empresa de nueva creación, para posteriormente de ir progresando a nivel empresarial y alcanzar todos objetivos más ambiciosos.

Para ello, la primera estrategia a llevar a cabo será la estrategia de crecimiento o penetración (Ansoff, 1976) ya que KUYDA T es un negocio de nueva creación y es necesario incrementar la presencia y participación en los mercados actuales.

Así mismo, y dadas las características de nuestros servicios, aplicaremos una estrategia de diferenciación (Porter, 1982), especializándonos en los servicios de bienestar que

ofrecemos. Gracias a la patente que KUYDA T posee, ofrece un servicio diferente a todos los demás productos de bienestar de la competencia.

Creemos que estas estrategias se deben basar fuertemente en la creación de marca y reputación, así como priorizar en la difusión de información a los clientes potenciales sobre las ventajas de nuestro servicio.

Para ello se proponen las siguientes líneas de actuación:

- Diseñar e implantar una estrategia de marketing dirigida a nuestro público objetivo para alcanzar los objetivos propuestos.
- Diseñar una campaña de comunicación tanto con marketing directo como online para posicionarnos en la mente de los clientes o como empresa de referencia.
- Crear imagen de marca, se quiere conseguir una imagen que represente y transmita los valores, ideas y propósitos de la empresa, que atraiga a nuevos clientes y mantenga al mercado objetivo de la misma.

8. MARKETING MIX

8.1. SERVICIOS

Como se ha descrito anteriormente, KUIDA T ofrece a sus clientes servicios para mejorar su salud y bienestar a través de distintos tratamientos aplicados con el equipo de COELI SYSTEM.

En concreto, KUIDA T ofrece distintos tratamientos en función de si se trata algo físico o simplemente se busca bienestar. A continuación, se describen los mismos:

❖ Tratamientos para el cuerpo:

- Combinación de determinadas ondas escalares para eliminar el cansancio muscular y articular, reducir contracturas musculares, así como de los niveles de ácido láctico para disminuir las agujetas.
- Emisión de ondas para la reducción de celulitis o flacidez ayudando a reducir el envejecimiento
- Facilita la relajación mental y psíquica.

❖ **Tratamientos para la mente:**

- Combinación de ondas infrarrojas para eliminar el cansancio producido por el estrés
- Reducción de cefaleas
- Estimulación para la producción de endorfinas
- Reducción de estados depresivos

8.2. PRECIO

Para determinar el precio del servicio no solo hemos tenido en cuenta el importe están dispuesto a pagar nuestros clientes, sino también los costes que supone ofrecer el servicio y los precios ofrecidos por la competencia en servicios similares.

Fijar el precio en un servicio intangible es complejo, máxime cuando el cliente cuenta la con la dificultad de poder valorar un servicio innovador.

La fijación de precios se basará sobre todo en la demanda, ya que nuestro servicio es nuevo en el mercado y los clientes potenciales no tienen un precio de referencia con el que comparar. Al ser un bien de lujo la elasticidad-precio de la demanda es elástica con lo cual la cantidad demandada responderá más ante cambios en el precio.

Este precio se fijará basándonos en cómo queremos que los clientes perciban y valoren el producto. KUIDA T quiere que destaque la calidad y exclusividad de su servicio, por ello el precio será alto; es decir, utilizará la estrategia de descremado de mercado. Al inicio se fijarán precios altos, para que se el cliente lo perciba como un producto de calidad; con el tiempo el precio se podrá bajar para que sea más accesible para nuevos clientes.

Con esto, el objetivo que perseguimos con el precio es que el cliente vea el servicio como algo muy valorado y de calidad, fijando el precio de cada tratamiento entre 120€ y 140€ por sesión:

❖ **Tratamientos para el cuerpo:** 140€

❖ **Tratamientos para la mente:** 120€

8.3. DISTRIBUCIÓN

La distribución del servicio se realiza de forma directa ya que existe una simultaneidad de consumo, es inseparable el prestador del servicio del servicio en sí mismo.

La prestación del servicio se realiza únicamente a través de canales físicos. La máquina está ubicada da en un lugar físico y, por ende, el servicio sólo se puede ofrecer con la máquina. No existe posibilidad de que el servicio se pueda dar de forma virtual.

El lugar físico donde se va a dar el servicio, como se indicado anteriormente, será en la zona de balneario y Spa en el Resort de La Manga Club, con lo cual nosotros no tenemos local propio, si no que el producto se ofrece dentro de un hotel de lujo.

El servicio se podrá contratar de manera directa en el local donde se ofrece el mismo, o a través de la web de la empresa, donde los clientes contactar con nosotros, contratar el servicio o pedir cita a través de correo electrónico o por teléfono.

8.4. COMUNICACIÓN

A través de la campaña de comunicación lo que queremos es transmitir e informar al cliente del servicio que ofrecemos, así como de los beneficios que este aporta, teniendo en cuenta el mercado objetivo, sus características, preferencias etc.

La campaña de comunicación que se va a describir a continuación, tiene una duración de un año y tiene como objetivos prioritarios el darnos a conocer, captar y fidelizar clientes y conseguir una buena diferenciación del producto. Para ello se emplearán distintas herramientas de comunicación, que pasamos a describir a continuación.

8.4.1. MARKETING DIRECTO

Se realizará una campaña de marketing directo que será enviada a todos los clientes habituales del hotel. Esta información se enviará conjuntamente con la oferta comercial que realice el propio hotel, beneficiándonos así de base de datos.

Para acompañar este envío, la empresa desarrollará unos dípticos ofreciendo toda la información el servicio exclusivo que ofrece KUYDA T. Un ejemplo del díptico se puede ver a continuación.

Figura 5. Díptico marketing directo



Fuente: Elaboración propia

8.4.2. PRESENCIA ON-LINE

Se realizarán varias actividades para promocionar a la empresa en entorno on-line. Se creará una web y estaremos presentes en las principales redes sociales. Este tipo de canales nos resulta más fácil llegar a nuestro público objetivo y crear una imagen positiva de nosotros en la mente de los clientes.

PÁGINA WEB

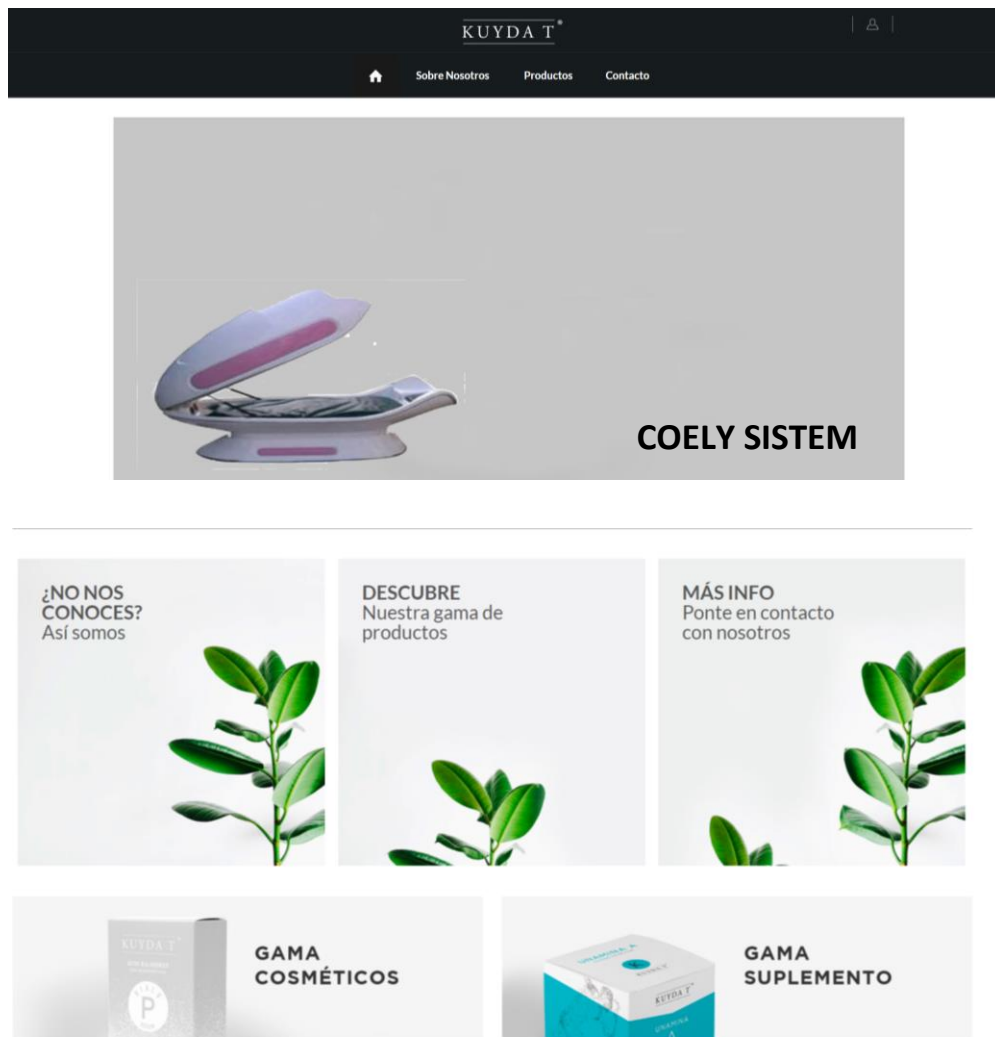
A través de la página web de KuydaT los clientes y consumidores podrán tener toda la información necesaria a cerca de nosotros, así como de nuestros servicios y productos.

En la página existirá una información detalla sobre los distintos tratamientos, sus funciones y beneficios, así como productos complementarios y la posibilidad de reservar cita para su uso.

La estructura de la web es la siguiente:

- ❖ **Página de inicio:** donde se muestran las diferentes opciones a las que se puede acceder en la página web.
- ❖ **Sobre nosotros:** con toda la información necesaria acerca de la empresa, en que se basa, los servicios y productos que ofrece, en qué consisten e información sobre nuestro personal y su cualificación.
- ❖ **Productos:** información sobre nuestros servicios, su función, ventajas, como adquirirlos, así como un apartado para reservar cita con Coeli System.
- ❖ **Contacto:** apartado dirigido a ponerse en contacto para comprar productos, hacer sugerencias y tener un servicio post-venta satisfactorio para el cliente.

Figura 6. Página web



Fuente: Elaboración propia

SOCIAL MEDIA

FACEBOOK: Se creará una página de empresa en Facebook, y se informará de los beneficios que aporta cada sesión. Se subirán artículos y publicaciones de los beneficios de combinar este tipo de ondas en nuestro producto.

Se colgarán, además, noticias y novedades sobre otros productos relacionados que el tipo de clientes al que nos dirigimos suele usar, compartir artículos interesantes sobre la máquina en cuestión. Es importante presentar noticias y artículos relacionándolo con las últimas novedades y comparando con lo que hace la competencia en este campo.

INSTAGRAM: Se creará la página de empresa de Instagram, igual que en Facebook, pero promocionar más los **suplementos**, en Instagram vende más la **imagen** y ahora está más de moda las cuentas de Instagram de **nutrición y suplementos** por eso queremos enfocarlo así. Por ello, debemos buscar clientes interesados en la nutrición en Instagram para hacer la promoción del producto. Además, usaremos las herramientas de Google para llevar el control.

A través de estos canales online (web y redes sociales) difundiremos material audiovisual y explicativo sobre el servicio que posee la empresa, información acerca de la misma y consejos sobre salud y bienestar.

Un ejemplo sobre material audiovisual con algunos consejos acerca de salud y bienestar realizado por el capital humano de nuestra empresa puede ser el disponible en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?time_continue=46&v=56l_c-tG5_o (ver captura en la siguiente imagen).

Figura 7. Material audiovisual



Fuente: Elaboración propia

8.4.3. RELACIONES PÚBLICAS

Emplearemos distintas herramientas de Relaciones Públicas como la Publicity o la creación de la identidad corporativa de la empresa.

PUBLICITY

Se realizarán noticias favorables a través de material escrito (artículos, noticias y dossieres) con el fin de que sean difundidas de forma gratuita por los distintos medios de comunicación, ya que contamos con una patente única en España.

IMAGEN CORPORATIVA

Se ha creado el logotipo de la empresa. Como se puede apreciar a continuación, es muy simple y elegante, empleando formas simples y colores discretos como el gris y el negro. En conjunto queremos que la imagen transmita serenidad (al tratarse de servicios de bienestar) y distinción (dado nuestro público objetivo).

Figura 8. Imagen corporativa

ISOLOGOTIPO



ISOTIPO



—————
KUYDA T®
—————

Fuente: Elaboración propia

8.4.4. PROMOCIÓN DE VENTAS

Para la promoción tenemos que tener en cuenta las últimas tendencias en promoción de ventas en el sector, internet es una buena forma de promocionarse ya que gracias a las facilidades que ofrecen las redes sociales para la segmentación del mercado, así como el reducido coste para realizar promociones de ventas podemos darnos a conocer entre nuestro público objetivo de una manera rápida y eficaz.

Para ello se harán distintos sorteos a lo largo del año de tratamientos de bienestar tanto en Facebook como en Instagram. Para poder optar a los mismos, los participantes deben hacerse seguidores del KUIDA T en cada red social y recomendar a dos amigos.

8.5. SERVICIO POST-VENTA

Su objetivo es fidelizar clientes. Ofrecer un buen servicio post-venta puede marcar una gran diferencia con nuestra competencia.

En el servicio post-venta debemos administrar correctamente las posibles quejas y reclamaciones y conocer la evolución de cómo se sienten los clientes después del servicio. Además, si queremos afianzar clientes y tener una continuidad con ellos, tenemos que hacer que los clientes quieran tener más sesiones del servicio mostrando interés sobre cómo evolucionan, si se sienten mejor después de probar el servicio, recomendando más tratamientos, etc. En definitiva, debemos mostrar interés en los clientes, ellos son lo que da vida al negocio.

Se medirá la satisfacción de los clientes a través de encuestas, que nos servirán, posteriormente, junto con posibles reclamaciones u opiniones de los clientes. como información para poder mejorar el servicio post-venta al cliente.

Tabla 7: Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL SERVICIO POST VENTA

	Marque con una X el nivel de Satisfaccion	Muy insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Satisfecho/a	Muy satisfecho/a
1	El equipo es comodo y reconfortante				
2	Los empleados tienen apariencia limpia				
3	Los empleados tienen conocimiento y responden a las preguntas de los clientes				
4	Los empleados realizan el servicio de forma amable				
5	Los empleados ofrecen atencion personalizada a los clientes				
6	Los empleados estan dispuestos a ofrecer ayuda a sus clientes				
7	La empresa atiende a las quejas de forma eficaz				
8	La empresa tiene en cuenta las quejas y reclamaciones				
9	La empresa cumple con lo prometido				
10	La empresa se preocupa por sus clientes				
11	La empresa ofrece un buen servicio post-venta al cliente				
12	Existe un interes real por parte de la empresa para solucionar problemas				

Fuente: Elaboración propia

9. PLANIFICACION TEMPORAL DE COMUNICACIÓN

A continuación, se presenta el cronograma donde se realizarán las distintas actividades de la campaña de comunicación.

Tabla 8: Cronograma y presupuesto

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE COMUNICACION

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Presupuesto
Semana	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
RELACIONES PÚBLICAS													350 €
Publicity	■		■			■	■					■	350 €
MARKETING DIRECTO													270 €
Dípticos	■		■	■		■	■	■	■			■	270 €
SOCIAL MEDIA													483 €
Facebook		■	■			■	■	■			■	■	322 €
Instagram	■					■	■	■				■	161 €
TOTAL													1.103 €

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

KuydaT es una organización compuesta por tres miembros: gerente y administrador, asesor médico y técnico del equipo.

La empresa dirige su actividad a proporcionar un servicio de bienestar en el sector del turismo y en el sector de la salud y el bienestar.

La idea principal de la empresa es proporcionar este servicio de bienestar a través de un equipo de emisión de ondas infrarrojas y escalares que proporciona este tratamiento, COELY SYSTEM ayuda a la regulación celular y a la activación del metabolismo.

El equipo ofrece tratamientos de antienvjecimiento con un precio de entre 120€ y 140€ dirigidos a ofrecer múltiples beneficios al paciente, estos tratamientos se dividen:

- Tratamientos para el cuerpo: reducen la grasa y la celulitis y alivian el dolor y los espasmos musculares, entre otros.
- Tratamientos para la mente: reducen las cefaleas y estimulan la producción de la mente.

Nuestro público objetivo serán clientes-turistas extranjeros y nacionales de alto poder adquisitivo que pasan sus vacaciones en el hotel donde KUYDA T desarrolla su actividad.

El negocio va a desarrollar su actividad en La Manga del Mar Menor donde desde hace años el turismo de salud y bienestar está en crecimiento.

Es una zona con una situación económica en crecimiento que se basa principalmente en el sector servicios y más concretamente en el turismo de sol y playa, bienestar, deportes y salud.

El turista que predomina en la Región de Murcia es el turista británico por lo tanto existe una dependencia de este mercado, por lo tanto, el proceso del BREXIT podría suponer un riesgo para nosotros, aunque en estos últimos años aumenta el número de visitantes de otros países a la Región de Murcia.

En cuanto al entorno:

- En el entorno general la población total española desde 2010 ha disminuido, aunque no resulta algo muy significativo.
- La tasa de paro en España sigue siendo elevada.

- Nos encontramos en un sector con una constante evolución tecnológica y un constante crecimiento donde cada vez más clientes demandan este tipo de servicios.

En el entorno específico, las barreras de entrada de nuevos competidores son altas ya que, además como ventaja competitiva, poseemos la exclusividad de la patente.

- Estamos en un mercado en el que no nos afectan las economías de escala y los requisitos de capital para entrar en el mercado no son elevados.
- El poder de negociación de los proveedores es muy alto, existe un solo proveedor que fabrica la máquina y es él el que determina el precio al que nos la vende o a quién se la va a vender en el caso de que la máquina termine teniendo éxito.
- El riesgo de que existan productos sustitutivos es medio/bajo ya que nuestros competidores pueden ofrecer productos y servicios diferentes a los nuestros pero que proporcionen un mismo fin para nuestros clientes.

En función del análisis expuesto en este trabajo, nos encontramos en un mercado donde los clientes están poco concentrados, con una imposibilidad de integración hacia atrás.

Gracias al análisis DAFO sabemos que:

- Con la constante evolución de nuevas tecnologías, debemos adaptarnos al rápido crecimiento tecnológico del sector.
- Es un mercado nuevo y con una alta rentabilidad y crecimiento por lo que debemos limitar la entrada de competidores potenciales.
- Tenemos gran una ventaja competitiva que nos diferencia en el mercado, la máquina que aplica el tratamiento y proporciona el servicio, así como la exclusividad de la patente de la misma.

Con las estrategias expuestas en este trabajo y de las líneas de actuación a seguir para llevarlas a cabo, sabemos que aun teniendo una buena ventaja competitiva somos una empresa nueva en el mercado y que estamos en desarrollo, tenemos que estar muy atentos a nuestros competidores y a la evolución tecnológica para conseguir hacer un hueco en el mercado.

Pretendemos conseguir nuestros objetivos con las estrategias de comunicación expuestas en este trabajo y dando un servicio post-venta al cliente excelente que marque la diferencia con respecto a la competencia.

Este trabajo me ha servido para aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera en el proyecto de creación de una empresa.

Las diferentes metodologías aplicadas me han permitido reflexionar sobre el modelo de empresa, estrategia a seguir y acciones a implantar para lograr que el proyecto empresarial tenga más posibilidades de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Johnson. G (2006) *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- Guerras. L y Navas. J (2015) *Dirección Estratégica de la empresa*. Navarra: Civita Ediciones
- Jiménez. J y Regina. S (2002). *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Madrid: Pirámide
- Ansoff. H (1976). *La estrategia de la empresa*. Navarra: Universidad de Navarra
- Porter. M (1982). *Estrategia competitiva*. Barcelona: Compañía Editorial Continental
- Región de Murcia (2011). Declaración de centros que utilicen aparatos que emiten radiaciones UVA. (Extraído el 20 de octubre de 2017) de:
[https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=5962&IDTIPO=240&TASAS=S&S_UBTIPO_PROCEDIMIENTO=FICHA_INFORMACION&RASTRO=c163\\$m2530,2381#informacionTasas alares\), procedimiento 5962.](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=5962&IDTIPO=240&TASAS=S&S_UBTIPO_PROCEDIMIENTO=FICHA_INFORMACION&RASTRO=c163$m2530,2381#informacionTasas%20alares%29%2C%20procedimiento%205962)
- Comisión europea (1993). Marcado de conformidad europea. Venta de productos en el Espacio Económico Europeo. (Extraído el 1 de noviembre de 2017) de:
http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_es.htm
- INE (2015) La escolarización en el sistema educativo. (Extraído el 10 de noviembre de 2017) de: <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/cifras-educacion-espana/2013-14/c1-pdf.pdf>
- INE (2017) Nivel de formación de la población adulta. (Extraído el 1 de febrero de 2018) de:

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481659&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

- INE (2018) Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas) (Extraído el 1 de febrero de 2018) de: http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm