



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La estrategia en las empresas turísticas de tipo rural. Aplicación a un caso real: “Alojamiento turístico rural Abuela Paula”**

Presentado por Juan Carlos Arribas Martín

Tutelado por César Gámez

Segovia, 4 de julio de 2014



Agradecimientos:

*A mi familia y seres queridos, por su apoyo incondicional.*



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### CAPÍTULO 1

#### **Análisis estratégico**

1.1. Misión y visión del alojamiento turístico rural.....	6
1.2. Definición de objetivos.....	6
1.3. Características del alojamiento.....	7
1.4. Análisis del entorno general.....	8
1.5. Análisis del entorno específico.....	17

### CAPÍTULO 2

#### **Diseño, selección y evaluación de estrategias**

2.1. Delimitación de la UNE y PM.....	29
2.2. Diseño de opciones estratégicas.....	30
2.3. Evaluación y selección de estrategias.....	33

### CAPÍTULO 3

#### **Implementación de la estrategia global mediante actividades promocionales y publicitarias propias del marketing electrónico**

3.1. Identificación del público objetivo.....	36
3.2. E-Marketing.....	36
3.3. Estadísticas del alojamiento.....	39

<b>Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
---------------------------	-----------

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....42**

**ANEXO I**

Recursos electrónicos .....42

## Introducción.

En la última década, el auge del turismo rural como modelo alternativo a otras tipologías de turismo que han imperado en nuestro país durante años (turismo sol y playa) se evidencia en un aumento del número de empresas de turismo rural, ya sea de alojamiento, hostelería o servicios turísticos. En este trabajo se pretende analizar la dirección estratégica de una empresa turística real, como es la Casa Rural Abuela Paula, situada en el municipio de Trescasas, provincia de Segovia.

De esta forma, procederé en primer lugar a realizar un estudio de la demanda turística del turismo rural, para a continuación elaborar un análisis estratégico del entorno general y específico, del sector y del propio alojamiento turístico. En segundo lugar, realizaré un análisis estratégico de dicha empresa turística que ayude a tomar analizar y diseñar estrategias, comprendiendo el e-marketing y las TICs en último lugar como forma de promoción. Por último, tomaré en consideración una serie de conclusiones a corto, medio y largo plazo, acerca de la dirección estratégica de la empresa.

Como podemos apreciar en la tabla 1 obtenida del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León relativa a la demanda del turismo rural en la provincia de Segovia durante el año 2013, la proporción de viajeros españoles es cuatro veces superior a la de viajeros extranjeros que eligen Segovia para disfrutar del turismo. Otro dato destacable es la estancia media de los viajeros españoles, situándose en 2013 en 1,53. Por último un dato significativo como el grado de ocupación, que en Castilla y León fue del 20,22% de media.

**Tabla 1**

VIAJEROS ESPAÑOLES		480.126
VIAJEROS EXTRANJEROS		95.320
<b>TOTAL VIAJEROS</b>		<b>575.446</b>
PERNOCTACIONES ESPAÑOLES		739.880
PERNOCTACIONES EXTRANJEROS		141.869
<b>TOTAL PERNOCTACIONES</b>		<b>881.749</b>
<b>GRADO DE OCUPACION</b>		<b>20,22%</b>
<b>ESTANCIA MEDIA</b>		<b>1,53</b>

**Fuente:** Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

## Introducción

En cuanto a la comparativa ofrecida por el Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León entre Marzo del presente año y del año anterior, podemos destacar la disminución en términos generales del número de viajeros en un 29%, así como una disminución del número de pernoctaciones en nuestra comunidad del 43%. Aparentemente son cifras muy negativas, pero dependerá en gran medida de cada provincia.

Tabla 2

<b>COMPARATIVA VIAJEROS MARZO 2013-2014</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>V. español</b>	<b>V. extranj.</b>	<b>T. Viajeros</b>
<b>MARZO 2013</b>	77.453	2.162	<b>79.615</b>
<b>MARZO 2014</b>	54.745	1.604	<b>56.349</b>
<b>VARIACIÓN</b>	<b>-29,32%</b>	<b>-25,81%</b>	<b>-29,22%</b>

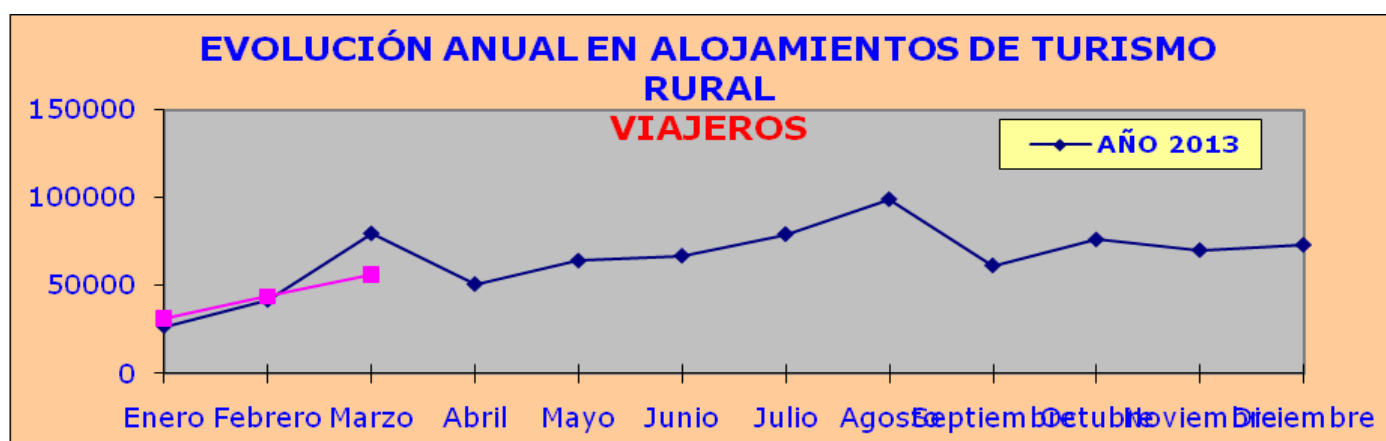
Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

Tabla 3

<b>COMPARATIVA PERNOCTACIONES MARZO 2013-2014</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>P. español</b>	<b>P. extranj.</b>	<b>T. Pernoct</b>	<b>Ocupación</b>
<b>MARZO 2013</b>	170.151	3.813	<b>173.964</b>	<b>15,96%</b>
<b>MARZO 2014</b>	96.056	2.772	<b>98.828</b>	<b>8,97%</b>
<b>VARIACIÓN</b>	<b>-43,55%</b>	<b>-27,30%</b>	<b>-43,19%</b>	<b>-43,80%</b>

Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

Por otra parte el número de viajeros de turismo rural en Castilla y León hasta Marzo de 2014 en comparación con el mes de Marzo de 2013 también se ha visto reducido en casi 20000 viajeros, aunque durante los meses de Enero y Febrero las cifras interanuales eran positivas. Como se puede apreciar en la gráfica, existe una fuerte estacionalización de la demanda concentrada en los meses de Marzo, Julio y Agosto.



Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

Gráfico 1



## Introducción

Por último, cabe destacar que ya en 2013 el 17% de los viajeros de la provincia de Segovia han elegido como alojamiento el que ofrece el turismo rural, frente a un 80% de viajeros que elegían alojamientos hoteleros, generalmente en núcleos urbanos.

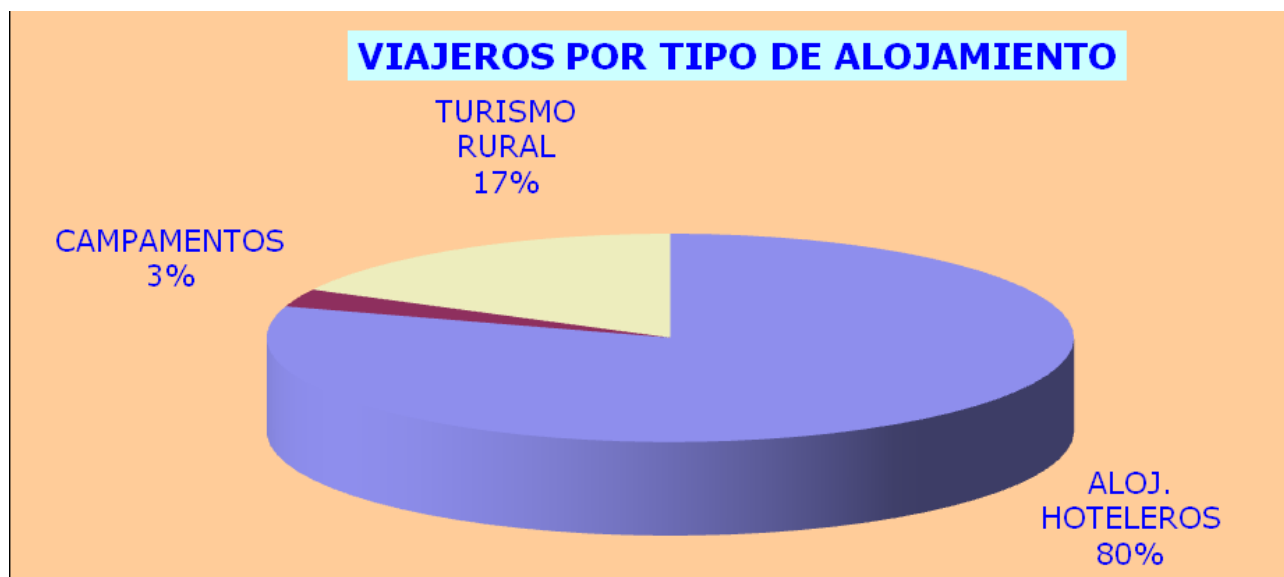
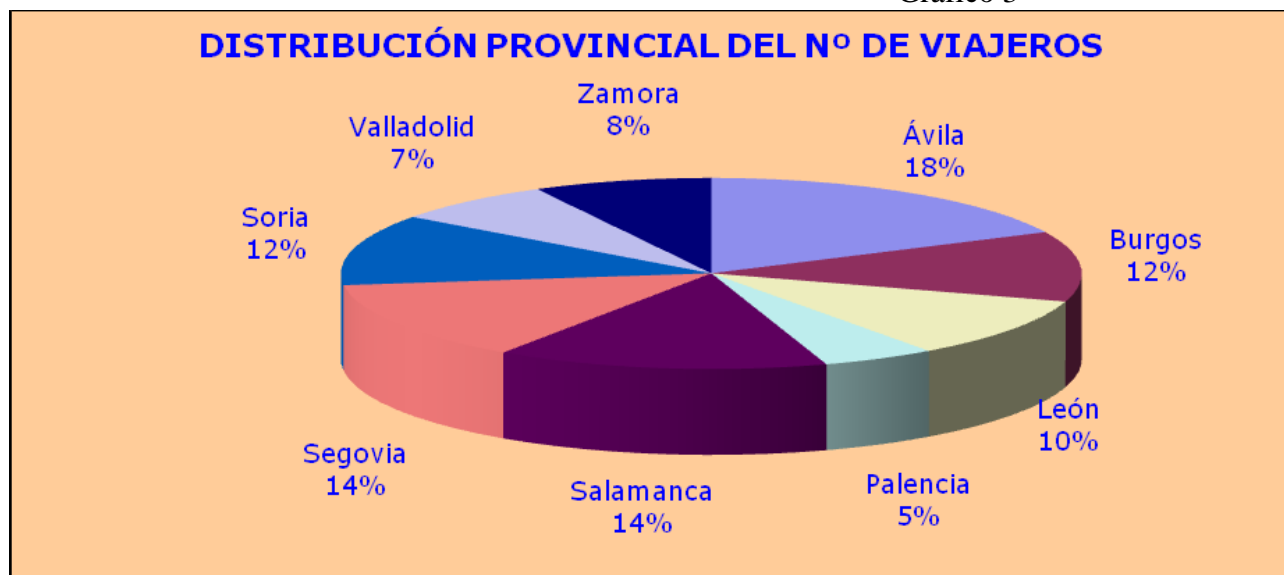


Gráfico 2

**Fuente:** Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

Dentro de nuestra comunidad autónoma, Segovia en 2013 recibió al 14% del total de viajeros de turismo rural.

Gráfico 3



**Fuente:** Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

## Introducción

De acuerdo a la encuesta realizada en el presente año por la web líder en nuestro país especializada en alojamientos turísticos rurales, en un tamaño de la muestra de 1831 entrevistados, el perfil del cliente por sexos sería el siguiente:

- Mujeres de entre 25 y 45 años (54% de la muestra):
  - Vive en grandes ciudades (urbanita).
  - Busca la tranquilidad de los entornos rurales.
  - La limpieza del alojamiento lo considera fundamental.
  - Respeto al medio ambiente.
  - Busca un trato personalizado y lo valora como “muy bueno” e importante.
  - Se gasta 158 euros de meda en sus escapadas rurales de fin de semana, correspondiendo 76 euros al alojamiento.
  - Considera que el precio de los alojamientos rurales es justo.
  - Utiliza la red como fuente de información
  - Se fía de las opiniones de otros viajeros.
  - Las actividades complementarias en los alojamiento son de gran importancia.
  - Busca alojamientos rurales de diseño y buen gusto en la decoración.
  - Prefiere las casas de alquiler íntegro.
  - Se hospeda en alojamientos rurales los fines de semana y puentes.
  - Opina que “el turismo rural es una alternativa en crecimiento”.
  
- Hombres de entre 25 y 45 años:
  - Vive en las grandes ciudades (urbanita).
  - Demanda el contacto con la naturaleza.
  - La limpieza del alojamiento es importante pero no lo considera fundamental.
  - Respeto al medio ambiente.
  - El trato personalizado le “hace recuperar” su identidad.
  - Se gasta de media 163 euros en sus escapadas rurales de fin de semana, correspondiendo 78,2 euros al alojamiento..
  - Considera que el precio de los alojamientos rurales es justo.
  - Utiliza la red como fuente de información.

## **Introducción**

- Se fía de las recomendaciones de los amigos y familiares.
- No le da tanta importancia a las actividades complementarias.
- Busca alojamientos rurales con equipamiento completo.
- Prefiere las casas de alquiler íntegro.
- Realiza viajes de turismo rural durante fines de semana y puentes.
- Opina que “el turismo rural es una alternativa en crecimiento”.



# **CAPÍTULO 1**

## **Análisis estratégico**

## Capítulo 1

### 1.1 Misión y visión del alojamiento turístico rural.

La **misión** o esencia del negocio es prestar un servicio de calidad materializado básicamente en el alquiler temporal de la casa rural para el uso y disfrute por parte de turistas, así como ofrecer otros servicios alternativos como son la restauración o el horno de asar, el jardín con sus prestaciones y la posibilidad de hacer uso del huerto ecológico

La **visión** del alojamiento (*¿Cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?*) consistirá en conseguir ser líderes en el sector de los alojamientos rurales en la provincia de Segovia, ofreciendo un servicio de calidad y un trato excelente.

### 1.2 Definición de objetivos.

Como gestor del alojamiento turístico, entiendo que debo dirigir mis decisiones a la consecución de una serie de objetivos estratégicos generales:

- Favorecer alianzas estratégicas con socios potenciales.
- Ofrecer una visión general del sector turístico rural para posteriormente comprender el propio negocio y la competencia.
- Obtener una rentabilidad neta positiva del negocio. Evidentemente, el principal objetivo del alojamiento turístico es generar rentabilidad en forma de beneficios económicos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Posicionamiento en el mercado de alojamientos rurales en Segovia: establecerse como un referente en alojamiento rural en la provincia a de Segovia.
- Ofrecer la máxima calidad.
- Convertir a los clientes en prescriptores: es importante conseguir que los clientes queden tan satisfechos que recomienden el alojamiento turístico a otros clientes potenciales.

## **Análisis estratégico**

Además, existen unos objetivos específicos que detallo a continuación:

- Analizar los antecedentes que existen en el sector turístico de nuestro país, para así poder centrar el negocio en su entorno.
- Conocer cuáles son las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del negocio a través de un análisis DAFO, para así aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y minimizar las amenazas.
- Llevar a cabo un análisis de la competencia y del resto de fuerzas que afectan a la empresa a través de un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

### **1.3. Características del alojamiento.**

El alojamiento turístico Abuela Paula se encuentra situado en una parcela de 1000 metros cuadrados en el municipio de Trescasas, en la provincia de Segovia. En el jardín hay una barbacoa con horno de asar, huerto ecológico y un gallinero cercado con gallinas. El horno de leña está disponible para asar, así como barbacoa y paellera.

La tranquilidad y el sosiego se respiran en todo su entorno. La casa tiene en la planta baja un salón con chimenea cerrada y biblioteca, una amplia cocina totalmente equipada con menaje, un dormitorio y un baño completo con ducha. La planta primera tiene tres dormitorios dobles, uno de ellos con cuarto de baño incorporado y una encantadora terraza, con mecedora incluida y vistas a la Sierra de Guadarrama.

Todas las estancias son muy luminosas, con una luz tan especial como solamente se puede apreciar en este maravilloso pueblo. Los otros dos dormitorios tienen un amplio baño completo compartido (existe posibilidad de cuna y valla de seguridad infantil para escalera previa petición del cliente). Además, tanto el salón como todas las habitaciones tienen televisor de alta definición con toma usb. La casa también dispone de acceso a internet WIFI gratuito.

## Capítulo 1



### 1.4 Análisis del entorno general (PESTEL)

El entorno general o macroentorno está compuesto de un conjunto de elementos que van a afectar por igual a todas las empresas en un momento y en un lugar geográfico determinados, distinguiéndose factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos del país donde está ubicado el negocio. Para empezar, es útil considerar qué influencias del entorno han sido y están siendo importantes para saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro de esta empresa y sus competidores. El objetivo será identificar los factores que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Por tanto, estamos determinando en cierta medida la prosperidad y bienestar de la economía, que afecta a la rentabilidad potencial de la empresa de alojamiento turístico.

El análisis PESTEL es una herramienta muy útil a la hora de comprender situaciones de crecimiento o declive de un determinado mercado, proporcionándonos conclusiones concretas sobre la posición de nuestro negocio, nuestro potencial y también las posibles decisiones estratégicas que debamos tomar. El análisis PESTEL se centra en analizar:

- Dimensión político-legal
- Dimensión económica.
- Dimensión socio-cultural.
- Dimensión tecnológica.
- Dimensión ecológica.



## Análisis estratégico

**Dimensión político-legal:** es muy importante tener en cuenta la posible aprobación, por el actual gobierno, de una nueva ley que regula los requisitos para explotar económicamente una casa rural así como la carga fiscal que esto supondrá. Actualmente, los alojamientos turísticos están regulados por varias leyes:

- Ley 14/2010, de 9 de Diciembre, de Turismo de Castilla y León.
- Decreto 75/2003, de 28 de Noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la comunidad de Castilla y León.
- Orden CYT/114/2014, de 17 de Febrero, por la que se establecen los distintivos de los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León

Así, algunos de los nuevos aspectos a considerar son:

- Es obligatorio exhibir, junto a la entrada principal, una placa normalizada en la que deben aparecer los distintivos acreditativos de la clasificación y categoría de dicho establecimiento identificada con estrellas verdes.
- Al formalizar la admisión del turista se deberá entregarle una hoja de información (ya sea con formato propio o con el que propone la Junta de Castilla y León).
- Los precios deberán constar en una lista de precios.
- Es posible la realización de un Reglamento de Régimen Interno por parte del propietario del alojamiento turístico rural, en el que podrán incluirse, entre otros aspectos, el horario de presentación de los servicios que ofrece el establecimiento, instrucciones de funcionamiento de los electrodomésticos u otros elementos de los que dispondrá el turista.
- Los establecimientos de alojamiento rural deben de tener hojas de reclamaciones, que se entregarán por las secciones de turismo y serán puestas a disposición de los

## Capítulo 1

clientes alojados, facilitándoles la información necesaria para su cumplimentación.

- Si se va a facilitar información a los turistas, deberá constar en un Tablón de anuncios u otro medio similar.
- En la publicidad impresa del alojamiento de turismo rural, correspondencia, facturas y demás documentos deberá aparecer de forma clara la modalidad en la que está clasificado el alojamiento así como su categoría, no pudiendo utilizar denominaciones o indicativos distintos.
- Se realizará un control de entradas y salidas de turistas de acuerdo a la normativa vigente en la materia.

Por otra parte, en el entorno legal de nuestro país es importante destacar el plano fiscal, ya que existen tres categorías dentro del Impuesto sobre el Valor Añadido que viene impuesto desde el Gobierno y que condicionarán en parte nuestra estrategia. Así, actualmente el tipo general se sitúa en un 21%, el tipo reducido en un 10% y el tipo súper reducido en un 4%. Además, debemos considerar también las normas de calidad ISO, serie 9000, que cada vez influyen más en la competitividad cualitativa certificada de un negocio de estas características, así como la serie ISO 14000 relativa a competencias sobre la preservación del medio ambiente y la certificación de riesgos laborales que contempla la especificación técnica OHSAS 18001.

**Dimensión económica:** en el caso de nuestro país, la economía está siendo muy castigada por las tensiones financieras originadas tras el estallido de la crisis financiera mundial de 2007, empezando la cadena de problemas financieros de la eurozona en el país griego. En España, tras la poca credibilidad que transmitimos a la hora de demostrar la veracidad y sostenibilidad de nuestras cuentas públicas, las débiles expectativas de crecimiento económico y la enorme cantidad de deuda exterior, también estamos contribuyendo al desarrollo de dicha crisis. Ante un entorno cortoplacista de gran incertidumbre y unas políticas económicas que suponen grandes esfuerzos para la sociedad española, todavía no podemos constatar resultados a las reformas implantadas que nos permitan asegurar un crecimiento económico sostenido.

## **Análisis estratégico**

Las líneas de actuación hacia las que se están orientando la política económica persiguen dos objetivos: promover la competitividad y el crecimiento y sobre todo restablecer la sostenibilidad de las finanzas públicas en aras a reducir una tasa de paro estratosférica.

Debemos tener en consideración las variables microeconómicas de nuestro país, pues son las que pueden influir en la demanda del servicio que ofrece la casa rural, así como condicionar el segmento de mercado al que puedo orientarme. Para ello, es interesante contar con un análisis de la demanda como el realizado previamente para así, ser más conscientes de la dimensión económica que condicionará la estrategia del alojamiento. Me parece interesante reseñar también algunas cifras “macro” actualizadas que nos pueden dar una idea del poder adquisitivo de la sociedad española, como son el PIB, del 0,2%, salario medio de 26027 euros y una tasa de paro del 24,5%

**Dimensión sociodemográfica:** Europa siempre se ha caracterizado por albergar a un conjunto de naciones con grandes diversidades culturales y políticas en continua evolución. El hecho de existir diversas corrientes de pensamiento junto con revoluciones culturales tales como el renacimiento, la ilustración o la revolución francesa han creado un conglomerado de valores sociales muy fuertes.

Es importante tener en cuenta los gustos de los consumidores potenciales para conocer mejor esas preferencias, que son las que persigo ofertar materializadas en servicios. En las últimas décadas, el perfil del consumidor está cambiando y la sociología se dedica a estudiar esos cambios. Un ejemplo de esto es el incremento del número de familias que buscan disfrutar del turismo de una manera ecológica en un ambiente rural alejado de núcleos urbanos. Influye también el alto grado de formación educativa de la población europea traducida en un mayor grado de exigencia de los consumidores ante la compra de bienes y servicios. Esto ha promovido la creación de organismos que se han preocupado por defender los derechos de los consumidores, vigilando que los intercambios sean justos. Así, en las últimas décadas los establecimientos rurales han tenido que esforzarse para mejorar sus servicios y hacerlos cada vez más accesibles al público, suprimiendo cualquier barrera que restase calidad al servicio.

De acuerdo a la encuesta realizada en el presente año por la página web líder en posicionamiento de alojamientos turísticos rurales [www.TopRural.com](http://www.TopRural.com) en una muestra de 1831 usuarios, se extraen una serie de conclusiones entre las que se pueden destacar:

## Capítulo 1

- Más de la mitad considera que el turismo rural es una alternativa en crecimiento.
- 8 de cada 10 que no se consideran turistas rurales piensan en realizar este tipo de turismo en un futuro.
- Consideran el turismo rural como la mejor opción para escapadas de fin de semana y puentes.
- El 84% de los turistas rurales declara haber viajado igual o en más ocasiones que el año anterior.
- El 31% de los turistas rurales afirma que en 2007 incrementó la frecuencia de sus viajes de turismo rural. Frente a estos, el 16% admite que el número de sus escapadas ha sido menor, principalmente al disminuir su poder adquisitivo como consecuencia de la crisis económica que asola a la mayoría de hogares españoles.
- El turista rural viaja en torno a 3 veces al año y la estancia media es de dos o tres días.
- Las casas rurales de alquiler íntegro, las preferidas por los españoles para sus viajes turismo rural.
- El gasto medio del turista rural durante un fin de semana es de 169 euros, de los cuales 82 euros se corresponden con el alojamiento.
- El 66% de los turistas rurales considera que el precio de los alojamientos rurales es justo.
- El trato recibido por los propietarios de alojamientos rurales es uno de los aspectos más valorados para los turistas. El 52% lo considera muy bueno.
- Los tres factores que más influyen en la elección final de una casa rural son las fotos, las características y servicios del alojamiento y las opiniones de otros viajeros.

## **Análisis estratégico**

- La limpieza y el entorno natural donde se ubica el alojamiento rural, son los dos aspectos claves para decidirse a realizar la reserva.
- Los turistas rurales españoles están en general muy satisfechos con el trato, la limpieza y el equipamiento de los alojamientos.
- El 94% de los turistas rurales busca alojamiento a través de la red.
- El 81% de los turistas rurales realiza la reserva del alojamiento por teléfono, directamente con el propietario.
- 8 de cada 10 turistas afirma realizar su reserva con un mes de antelación.

El ámbito cultural también es una influencia importante. En la actualidad existe una verdadera preocupación por el medio ambiente que ha hecho que el turista rural se incline por utilizar y consumir productos ecológicos, obligando a las empresas a adoptar medidas para frenar los problemas generados durante años. También debemos tener en cuenta el tema demográfico materializado en la inmigración que se ha producido hacia Europa, haciendo que se desarrollen valores como la solidaridad. Otro dato importante es el número de matrimonios que actualmente se está viendo reducido, la edad en el momento de casarse y emanciparse ha aumentado y el número de miembros de la unidad familiar se ha visto disminuido. Es decir, la natalidad ha caído y nos encontramos con una población moderadamente envejecida que se ha visto beneficiada por fuertes corrientes de inmigración.

**Dimensión tecnológica:** en las últimas décadas hemos sido testigos de una auténtica revolución tecnológica a nivel mundial cuya característica fundamental es la gran accesibilidad que posee para toda la sociedad. Esto supone que cualquier persona de casi cualquier país del mundo tiene acceso a una inmensa cantidad de información en tiempo real.

Más que ningún otro medio, debemos destacar a Internet como soporte para que la gente pueda encontrar mucha información con rapidez sobre cualquier destino o actividad que les interese. Los clientes potenciales de alojamientos turísticos buscan gracias a internet, la disponibilidad de información inmediata y sobre todo para adaptar sus intereses sobre el producto turístico que necesitan y el pago online. Por todo lo anteriormente mencionado, invertir en este tipo de

## Capítulo 1

tecnologías debe ser primordial para todo negocio de estas características, facilitando tareas de gestión y distribución en la empresa y por tanto optimizando recursos.

Gracias a sistemas como el de Gestión de Propiedades (GSP) se podrán coordinar algunas funciones como la de ventas, reservas, planificación, y control del número de clientes que solicitan los servicios de nuestro alojamiento. Por otra parte se agilizan funciones como la administración o la contabilidad, finanzas, gestión y previsión de ingresos, aprovisionamiento de materiales

**Dimensión ecológica o medioambiental:** el auge del ecoturismo y la regulación legal de los servicios que recogen este tipo de alojamientos van a condicionar decisiones estratégicas del alojamiento. Un ejemplo es la existencia de huerto ecológico. En los últimos años los gobiernos locales con el apoyo del gobierno central están desarrollando esfuerzos conjuntos con el fin promover no sólo el cuidado y preservación del medio ambiente, sino que en el ámbito empresarial se incorpore a la empresa el concepto largoplacista de la sostenibilidad. Así, en cada comunidad autónoma existen instituciones con competencias propias en materia turística y medioambiental que van a regular las acciones de las empresas con el fin de que se preserve la conservación del medio ambiente.

Este hecho sin duda es la consecuencia de la gran concienciación social existente que se ha extendido en las sociedades modernas a la hora de cuidar el medio ambiente, reciclar y tener una actitud de respeto a la naturaleza. En el fondo, la dimensión ecológica podemos considerarla hoy en día como una necesidad social que ha provocado cambios en las políticas medioambientales, condicionando sin duda a todo el tejido empresarial de las distintas regiones.

## Análisis estratégico

### Análisis DAFO

En el caso del análisis DAFO, los autores Kotler y Keller (2005) explican que este tipo de análisis constituye una evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa o un sector concreto. El objetivo principal que persigo conseguir con este análisis será determinar cómo se puede posicionar al negocio en el sector de manera que estemos aprovechando correctamente las oportunidades a la vez que se minimizan las amenazas del entorno.

También es importante identificar los puntos fuertes y localizar las oportunidades a las que nuestro negocio no ha sabido sacar el máximo rendimiento. Así, conseguiremos un aumento de la cuota de mercado y una mayor solidez en el sector. Las debilidades y las fortalezas harán referencia al ámbito interno del alojamiento, mientras que las amenazas y las oportunidades se entenderán como de entorno externo.

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Precios altos respecto a los de mercado</li><li>➤ Dependencia de empresas auxiliares</li><li>➤ Problemas de financiación pública para nuevos proyectos (subvenciones)</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Creciente aumento del número de competidores en el entorno geográfico.</li><li>➤ Situación económica de crisis e incertidumbre</li><li>➤ Posible plagio de servicios.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Posicionado en el mercado.</li><li>➤ Conocimientos y formación universitaria sobre gestión empresarial.</li><li>➤ Red de contactos online</li><li>➤ Utilización de nuevas tecnologías</li><li>➤ Calidad del servicio</li><li>➤ Entorno y situación ventajosos</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ofertar nuevos servicios.</li><li>➤ Segovia como destino turístico</li><li>➤ Auge del ecoturismo</li><li>➤ Hábito consumista de la población.</li></ul>

## Capítulo 1

Así, las principales debilidades se basan en que los precios son más altos respecto a los existentes en el mercado. Este hecho supone una debilidad relativa puesto que uno de los factores que determinan que un cliente realice una reserva es sin duda el precio. Por otra parte dependemos de empresas auxiliares para ofrecer un servicio completo, lo que nos obliga a consultar constantemente la disponibilidad de dichas empresas para poder desarrollar nuestra actividad. También existen problemas con respecto a la financiación de nuevos proyectos para el negocio a través de fondos públicos como las subvenciones, puesto que hoy en día las administraciones han recortado este tipo de gastos y ya no es posible llevar a cabo proyectos de dinamización del turismo contando con subvenciones públicas.

Respecto a las amenazas, cabe destacar el notable aumento de competidores en el entorno geográfico próximo a nuestro alojamiento. Debido a la crisis económica, mucha gente está optando por reconvertir una segunda vivienda para explotarla económica con fines de alojamiento rural y obtener un sobresueldo mensual o unos ingresos extras. La situación económica de incertidumbre cortoplacista también está amenazando al negocio puesto que la sociedad está perdiendo mucho poder adquisitivo y por tanto nos obliga a ajustar nuestra estructura de costes para ofrecer precios atractivos. Además, al ofrecer servicios originales y alternativos y promocionarlos en internet, damos pie a que los competidores puedan plagiar muchas de nuestras ideas y llevarlas también a la realidad.

Las principales fortalezas residirán en el buen posicionamiento que tenemos actualmente en el mercado, con una cartera de clientes bastante consolidada gracias a la materialización del objetivo de convertir a los clientes en prescriptores. Por otra parte, el hecho de poseer formación universitaria relacionada con la empresa turística nos permite tener una perspectiva muy objetiva de la realidad a la hora de saber leer los mercados y diseñar estrategias verdaderamente efectivas. Esta formación universitaria abarata también muchos costes ya que disminuye la dependencia con otras empresas que se encargan de la gestión o la fiscalidad del alojamiento y me permite llevar a la práctica muchos conocimientos adquiridos en la universidad como puede ser el marketing electrónico y la utilización de las nuevas tecnologías para la promoción, posicionamiento y gestión del alojamiento. Dos fortalezas muy importantes que cabe destacar es el hecho de que el negocio se encuentre en una situación geográfica muy ventajosa en un entorno realmente espectacular, junto al hecho de que este negocio ofrece una calidad muy alta dentro del sector de los alojamientos turísticos rurales. Estas dos últimas fortalezas son muy valoradas por los clientes.



## **Análisis estratégico**

Como oportunidades que aprovechar con vista a un futuro tanto a corto como a largo plazo, debemos destacar la posibilidad de ofertar y potenciar nuevos servicios, que se basarán fundamentalmente en crear nuevas experiencias en el cliente (marketing experiencial). El hecho de aprovechar la proximidad a Segovia como ciudad Patrimonio de la Humanidad supone una oportunidad para nosotros con el fin de atraer más clientes. Por otra parte, aprovechar la buena coyuntura relacionada con el ecoturismo a través del huerto ecológico, supone para nosotros una oportunidad muy atractiva para seguir potenciando en el futuro.

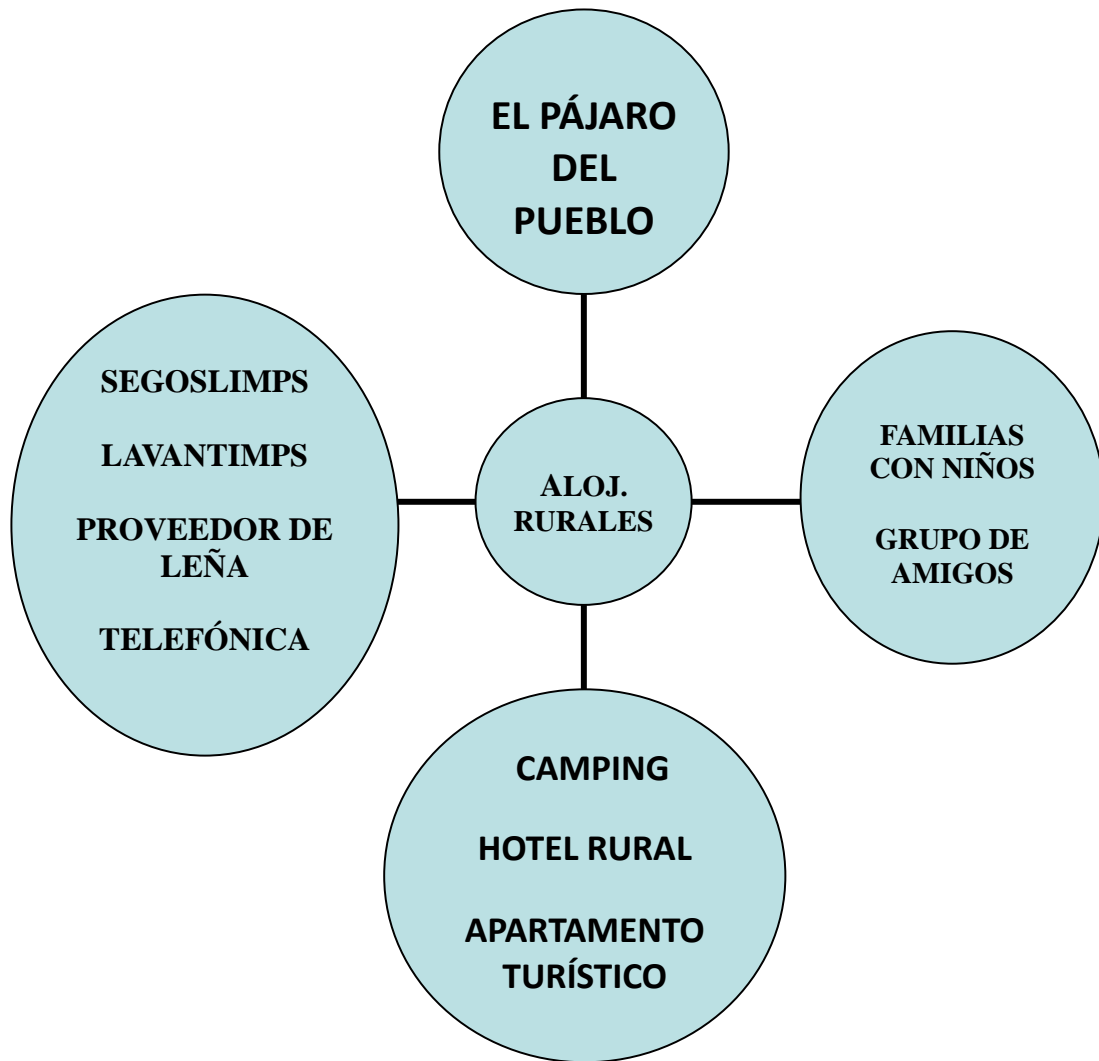
### **1.5. Análisis del entorno específico**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter va a definirnos la estructura de rentabilidad del sector en el que operamos al determinar cómo se va distribuyendo el valor económico que crea. Las fuerzas que propone Porter son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y rivalidad entre competidores.

Por otra parte, debemos destacar que el modelo es dinámico, ya que todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Algunos economistas opinan que este marco no debe usarse únicamente como punto de partida sino que debe ser actualizado de forma constante, de manera que al ser revisado periódicamente la estratégica de la empresa se adapte de la mejor manera posible al entorno en todo momento.

Gracias a la aplicación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) en el sector turístico se han logrado sustanciales beneficios que permiten conocer de una forma más objetiva las necesidades de los clientes, ofrecer mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes optimizando los recursos disponibles. Por tanto, podemos afirmar que las TICs bien aplicadas al sector turístico rural se traducirán en una mayor y mejor interacción con los clientes. Por otra parte, cabe destacar el atractivo potencial que tiene la industria turística a la hora de desarrollar las TICs, ya que se promociona y se vende un producto en un lugar geográfico distinto al del cliente, para satisfacer necesidades de ocio y entretenimiento, lo que supone la utilización de medios audiovisuales atractivos para una buena promoción.

## Capítulo 1



Como se explica a continuación, las cinco fuerzas de Porter que comprenden el análisis del entorno específico de este tipo de negocio van a englobar a una multitud de agentes, tales como: empresas proveedoras tanto de servicios de limpieza, mantenimiento de las instalaciones, proveedores de leña o suministros eléctricos y de internet. Además debemos tener en cuenta no sólo a nuestro competidor actual (“El Pájaro del Pueblo”) sino al resto de competidores que supondrán un servicio sustitutivo al nuestro como son los campings, hoteles rurales o apartamentos turísticos. Por último, en relación a los clientes, coincidirán con el tipo de target que hemos elegido para desarrollar nuestra estrategia, es decir, familias y grupos de amigos.

## **Análisis estratégico**

**Competidores potenciales:** mediante el análisis de esta fuerza competitiva se pretende evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan acceder a competir en nuestro sector. Los factores de los que depende serán las barreras de entrada y la reacción que pueda esperarse de estos competidores. Así, si una empresa de alojamiento turístico espera una fuerte reacción por parte de las empresas competidoras ya consolidadas en el sector, será menos probable que decida acometer la decisión de entrar en el mismo. Hoy en día, las barreras de entrada en estos negocios de moda son bastante numerosas teniendo en cuenta la calidad del producto que demanda el cliente y el bajo precio

En principio serían aquellos alojamientos que en un periodo temporal de corto plazo iniciaran una actividad como la que ofrece este alojamiento turístico, con similares servicios en un espacio geográfico cercano. En este caso he escogido el alojamiento turístico “El Pájaro del Pueblo”, pues en pocos meses iniciará una actividad que comparte nexos con mi unidad estratégica de negocio, situado en el mismo municipio donde se desarrolla la actividad de mi alojamiento turístico. Así, el grado de equilibrio en que se encuentran los competidores en el sector es adecuado, ya que el número y características de los competidores no nos lleva a pensar en la existencia de un competencia intensa.

En el caso del mercado de los alojamientos turísticos rurales, no es un mercado de crecimiento lento, luego al no existir competidores que avanza hacia la madurez, no aumenta de forma significativa la rivalidad. Por otra parte, los costes fijos no son altos, y por tanto los precios no son tan reducidos como para iniciar una guerra de precios u operaciones de bajo margen, sino todo lo contrario.

En cuanto a la diferenciación, es un mercado en el que los servicios están diferenciados, por lo que es fácil que los clientes cambien entre los competidores.

- Las barreras de salida en el sector son muy altas, ya que los inmovilizados son muy caros y no pueden ser transferidos a otro sector.
- Las barreras de entrada son importantes y en este caso muy significativas, pues es necesario un gran capital para entrar en el sector y establecer un negocio de alojamiento rural. Sin embargo el acceso a los canales de distribución, entendidos como promoción, es relativamente barato. Estas barreras de entrada harán referencia a

## Capítulo 1

un conjunto de obstáculos que deben superar aquellas empresas que no están en el sector de los alojamientos rurales y que deseen entrar en él. tendremos también en cuenta la existencia de economías de escala, diferenciación de productos, acceso privilegiado a canales de distribución o a los clientes, existencia de barreras legales,

**Poder de negociación de los clientes:** el objetivo del análisis de esta fuerza es evaluar la posibilidad de que los clientes puedan determinar reglas del juego en sus relaciones con las empresas de alojamiento rural, repercutiendo así en la cantidad de ingresos percibida por estas últimas. Dependerá en primer lugar del número de clientes, de la importancia que tenga el producto sobre los costes de dichos clientes, el grado de diferenciación de nuestro productos y de la capacidad económica que tenga el cliente. En este caso, nuestros clientes serán aquellos segmentos de mercado hacia los que he elegido dirigirme, es decir, familias jóvenes de entre 25 y 35 años con niños pequeños y grupos de amigos de entre 25 y 55 años con un poder adquisitivo medio-alto. Entiendo por clientes potenciales aquellos de los que más demanda registraremos tanto en las visitas a la página web como al número de visitas a los motores de búsqueda (TopRural). El poder de negociación de los clientes es reducido, pues siempre contamos con una demanda dispuesta a pagar el precio que pedimos. Esto se debe a que esta demanda considera el precio adecuado con relación a las prestaciones, características y calidad del alojamiento y de los servicios adicionales.

**Poder de negociación de los proveedores:** el objetivo va a ser evaluar la posibilidad de que los proveedores tengan capacidad para determinar reglas del juego en cuanto a las relaciones con las empresas del sector donde operamos, repercutiendo directamente en la estructura de costes de nuestro negocio. Esto dependerá fundamentalmente del número de proveedores y su grado de concentración, grado de diferenciación, existencia de productos sustitutivos y la importancia de nuestros proveedores sobre el coste final del producto.

En este caso son los suministradores del material necesario para llevar a cabo la actividad, así como la empresa de limpieza que se encarga de conservar la casa en condiciones óptimas. Lavantimps es la empresa actual encargada de la lavandería (manteles, sábanas, toallas, etc), mientras que Segolimps se encarga de la limpieza del alojamiento y el mantenimiento del jardín. Además como proveedores de suministros contamos con un almacenista de leña, la empresa que suministra luz e internet (Telefónica) y TopRural como motor de búsqueda del alojamiento. Nuestro poder de negociación como alojamiento turístico es bastante alto, puesto que existen numerosos proveedores con las mismas características en la zona geográfica donde se ubica la casa rural.

## **Análisis estratégico**

Somos conscientes de que existen determinados servicios como la entrada a museos en los que carecemos de poder negociador, pues existen unas tarifas impuestas para todos los usuarios.

**Competidores actuales:** podríamos englobar a todos aquellos alojamientos turísticos presentes en el mismo mercado que compiten con nosotros. Hay infinidad de ellos que compiten en un mismo sector, una misma industria, y un área geográfica reducida. Bien es verdad, que muy pocos puede ofrecer la oportunidad de cosechar un huerto ecológico o disfrutar de la gastronomía típica de la tierra, por lo que en este sentido nuestra competencia actual es bastante reducida. El objetivo será el de evaluar la rivalidad entre los competidores que ya están instalados en el sector. Influirá el número de competidores y su concentración, el crecimiento del sector, grado de diferenciación en el sector, costes fijos y barreras de salida. En este caso, nuestros competidores serán todas las empresas que se dediquen a ofrecer servicios similares a los que ofrecemos.

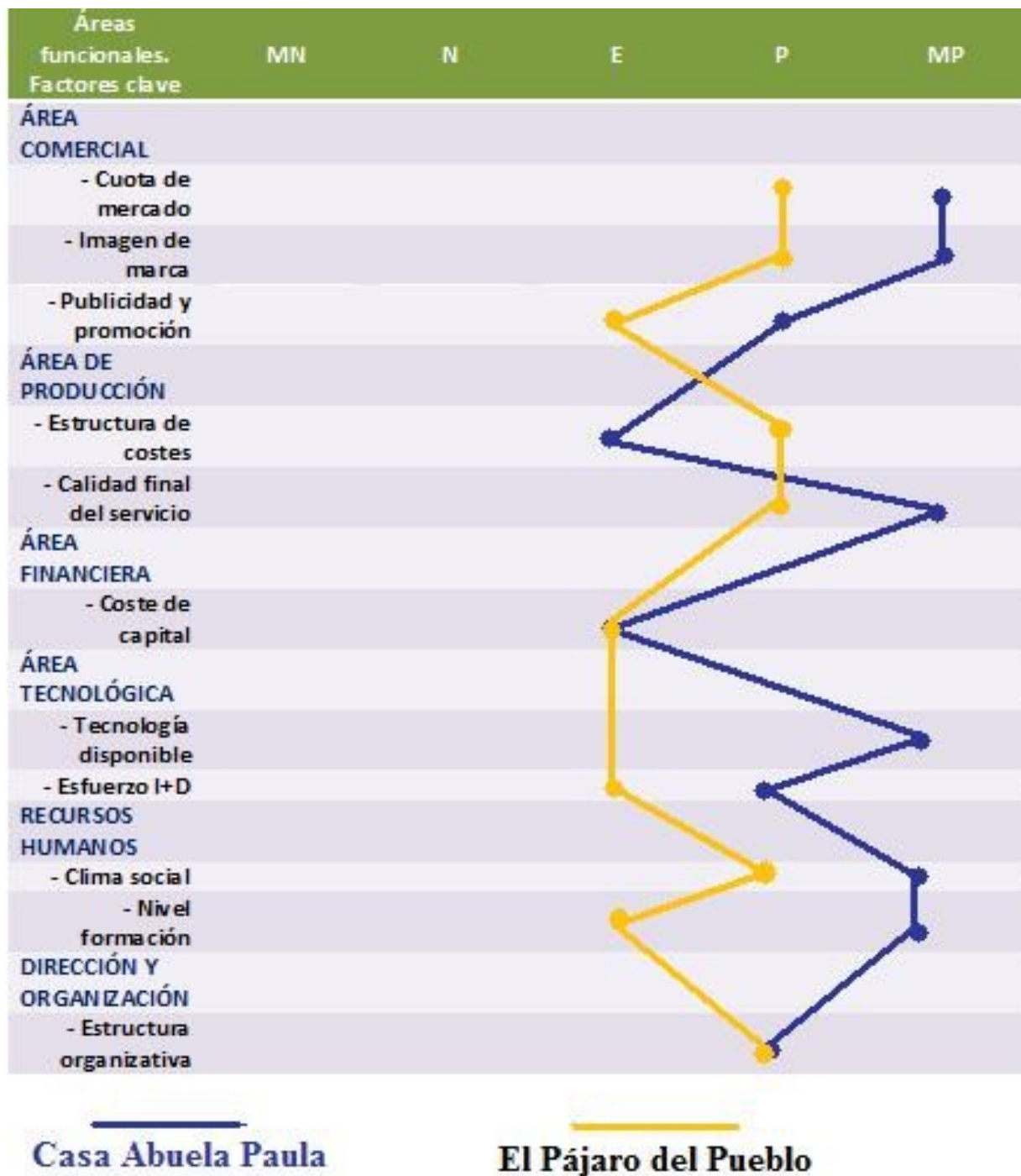
**Amenaza de sustitutivos:** el objetivo será el de evaluar la posible amenaza que supongan las tecnologías alternativas que cubran necesidades similares que cubre el sector. Dependerá del grado de sustitución y de los precios. Así, un producto sustitutivo lo encontramos en nuestro sector con la aparición de nuevas modalidades de alojamiento rural o servicios opcionales tales como el alquiler de bicicletas o quads. Sería algo negativo para nuestro negocio no poder ofertarlo a nuestros clientes, aunque a día de hoy no lo consideramos de una relevancia tan grande que suponga una amenaza a corto plazo.

En los últimos años están apareciendo nuevas modalidades de alojamientos rurales y también un auge de otro tipo de alojamientos que han sabido reinventarse. Las nuevas modalidades, como los hoteles rurales, comparten nuestro modelo de negocio pero tienen mayor capacidad de turistas. Por otro lado, otro tipo de alojamientos que han vencido a la etapa de declive son los campings, cuyos atractivos precios determinan en muchas ocasiones la decisión del turista a la hora de realizar una reserva.

## Capítulo 1

### Perfil estratégico de la empresa

Utilizamos el perfil estratégico de la empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles gracias al estudio y análisis de las distintas áreas funcionales de esta microPyme. En este caso, he elegido una serie de variables que se valorarán según mi propia percepción de acuerdo a la situación de cada variable, siendo clasificadas en una escala del 1 al 5, representativa de un comportamiento muy negativo (MN), negativo (N), equilibrado (E), positivo (P) y muy positivo (MP).



Fuente: Elaboración propia

## **Análisis estratégico**

Considerando el perfil estratégico como un instrumento intuitivo, cualitativo, sencillo de elaborar y con algunas limitaciones, se pueden apreciar algunas diferencias sustanciales entre nuestro negocio y el principal competidor, dándonos la oportunidad de identificar amenazas y oportunidades.

En este caso, como podemos ver en el gráfico, de nuestro alojamiento se pueden extraer una serie de fortalezas con respecto al principal competidor:

- Abarcamos una mayor cuota de mercado: este hecho se materializa en el número de reservas entre uno y otro negocio.
- Poseemos una imagen de marca más consolidada: como consecuencia de la mayor promoción que realizamos tanto directa como indirecta, junto con la prescripción de nuestro alojamiento por parte de los clientes, contamos con una imagen de marca sólida en el mercado de los alojamientos turísticos rurales.
- Fuerte inversión en publicidad y promoción: la idea de llegar de llegar a los clientes a través de la publicidad viral, supone una fortaleza para nuestro negocio con respecto al del principal competidor.
- Nuestra estructura de costes es menor que la de nuestro principal competidor, puesto que al tener más clientes alojados, los proveedores nos ofrecen importantes descuentos en sus servicios, a diferencia de nuestro principal competidor que en términos relativos tiene costes superiores.
- Mayor calidad del servicio: nuestro negocio ofrece una mayor calidad y diversidad de los servicios. Este hecho se materializa no sólo en el número de servicios que ofrecemos, sino en la calidad de las instalaciones, las prestaciones de la vivienda, los materiales utilizados, el equipamiento.
- Igual coste de capital: entiendo que ambos alojamientos financiamos nuestras inversiones con el mismo coste de capital.

## Capítulo 1

- Ofrecemos mayores tecnologías con una alta propensión a invertir en I+D: en este caso, a diferencia de nuestro competidor, nosotros ofrecemos acceso a internet WIFI en todo el alojamiento, así como televisiones de pantalla plana en todas las habitaciones, termostato personalizable inteligente.
- El nivel de formación también es superior con respecto al nuestro competidor, pues en nuestro caso contamos con una formación universitaria bastante extensa, que nos permite tener una mejor perspectiva empresarial de los mercados.
- Al ser una microPyme, entiendo que tenemos una estructura organizativa muy similar. En este caso, se trata de una estructura organizativa muy simple ya que el negocio es familiar y no da lugar a la existencia de distintos departamentos con subfunciones como es el caso de una gran empresa. En negocios de este tipo, son los propios dueños los que suelen asignar distintas tareas ya sea entre ellos mismos o contratando a proveedores de servicios externos, tales como limpieza, mantenimiento, aprovisionamiento o seguridad.



## **Análisis estratégico**

### **Cadena de valor de Porter**

La cadena de valor de Porter va a constituir un instrumento muy útil para el análisis y diagnóstico interno de la empresa, haciendo referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que la componen y que son necesarias para llevar a cabo su actividad de venta de productos o servicios. El objetivo del análisis de esta cadena de valor será identificar las fuentes de ventajas competitivas para nuestro negocio.

Las actividades que van a componer nuestra cadena de valor se van a clasificar entre: actividades primarias y actividades de apoyo.

Dentro de las actividades primarias de este negocio, destacan 3:

- **Logística interna:** hace referencia a la recepción y almacenamiento de los distintos suministros de los que precisamos para llevar a cabo nuestra actividad, tales como mantelería, sábanas, toallas, alimentos para la cocina, bombillas, etc. Este tipo de existencias están controladas desde que se reciben hasta que se incorporan al alojamiento cuando son necesarios.
- **Diseño:** se trata en este caso del diseño del servicio que ofrecemos. Comprende las actividades necesarias para llevar a cabo el servicio.
- **Venta:** van a constituir todas aquellas actividades encaminadas a conseguir que llevemos nuestro servicio al cliente, es decir, a la venta del servicio.

Dentro de las actividades de apoyo, se van a distinguir cuatro actividades:

- **Aprovisionamiento:** va a hacer referencia a la actividad de compra de los factores o suministros que necesitamos para la empresa, como por ejemplo: semillas para el huerto, maquinaria de mantenimiento de césped, hamacas para el jardín, alimentos de primera necesidad para la cocina, papel, etc.
- **Desarrollo de tecnología:** serán las actividades encaminadas a la mejora y gestión de tecnologías en la empresa, como por ejemplo mejorar el sistema automático de riego del

## Capítulo 1

jardín por electroválvulas, incluir un acumulador de agua para permitir una mayor capacidad a la hora de utilizar los aseos o mejorar el sistema de gestión de reservas por internet.

- **Gestión de los recursos humanos:** en este caso al ser una microPyme las actividades relativas a la contratación y motivación del personal es reducida ya que se trata de una empresa familiar. Aún así, la formación y reciclaje de contenidos es indispensable y en nuestro caso lo llevamos a la práctica.
- **Infraestructura de la empresa:** serán las actividades de administración, incluyendo planificación, control, organización, información, contabilidad, fiscalidad. En nuestro caso, las tareas son bastante reducidas pero son necesarias y deben de ser precisas.

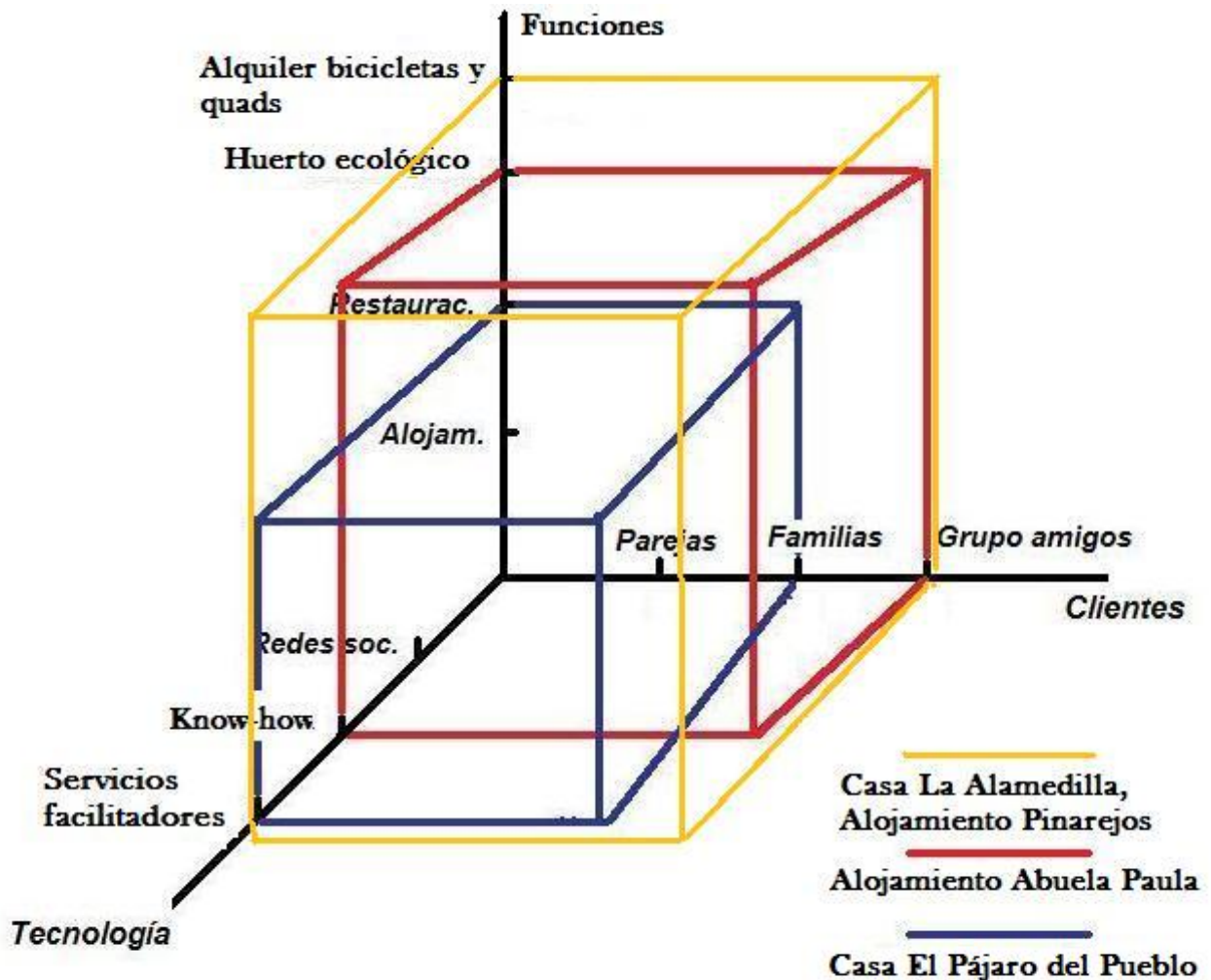


**Fuente:** Elaboración propia

## Análisis estratégico

### Análisis de entorno específico: ABELL

Con el análisis de ABELL del entorno específico, a través de las variables “funciones”, “clientes” y “tecnología”, los resultados serían los que muestra el siguiente gráfico:



**Fuente:** Elaboración propia

- Funciones: consideramos como funciones el disponer de huerto ecológico, servicio de restauración, ofrecer alojamiento y disponer de servicio de alquiler de quads y bicicletas.
- Clientes: para ello procedemos a la segmentación por tipo de clientes en tres grupos: parejas (sin hijos), familias y grupos de amigos.
- Tecnología: que el alojamiento disponga de servicios facilitadores como por ejemplo empresas externas que incorporen el alojamiento a un paquete turístico y se encarguen de

## Capítulo 1

venderlo a cambio de una comisión, que se encuentre posicionado en páginas especializadas, y que posea un “know-how” específico. Con respecto al “know-how” me estoy refiriendo a que existan unas “formas de hacer en este tipo de actividades empresariales”, como por ejemplo tener un determinado protocolo de limpieza, de organizar las reservas gracias a los servidores de posicionamiento web, de promocionarse con banners en las determinadas páginas como periódicos digitales o revistas especializadas en turismo rural.

En este caso, la línea roja representa nuestro alojamiento mientras que la línea azul muestra el alojamiento del principal competidor, “El Pájaro del Pueblo”. Como podemos ver, nuestro alojamiento oferta huerto ecológico, diferenciándose del principal competidor. Por el contrario, el competidor dispone de servicios facilitadores, mientras que nosotros utilizamos otros dos soportes: redes sociales y páginas especializadas o motores de búsqueda.

Por otra parte, como se puede apreciar en la línea naranja ni nuestro alojamiento ni el del principal competidor dispone de servicio de alquiler de bicicletas y quads, a diferencia de otros competidores actuales de la comunidad autónoma e incluso del resto de España como Casa La Alamedilla o Alojamiento Pinarejos, lo que supondría un atractivo importante de cara al futuro. Nuestro principal competidor sí que posee un “know-how” propio o unas “formas determinadas de hacer” en este tipo de actividad, sobre todo en lo relativo a la limpieza del alojamiento. En nuestro caso contamos con un sistema propio de gestión de reservas online, existiendo una dirección de correo electrónico a través de la cual casi inmediatamente el cliente puede saber no sólo la disponibilidad del alojamiento sino la tarifa y las condiciones de uso.



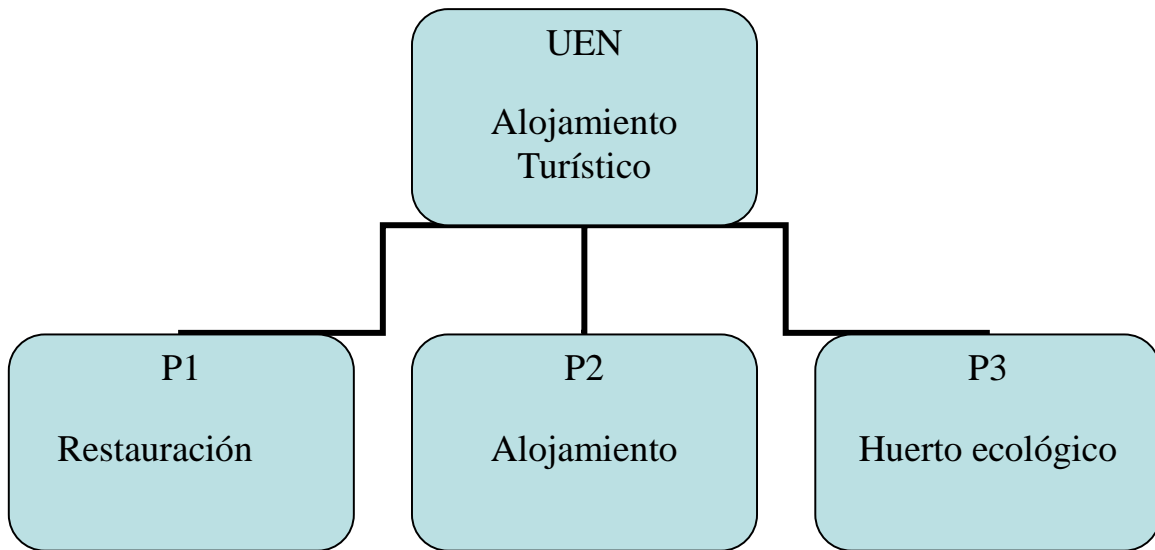
## **CAPÍTULO 2**

### **Diseño, selección y evaluación de estrategias**



## Capítulo 2

### 2.1 Unidad Estratégica de Negocio y PM.



Considerando la Unidad Estratégica de Negocio como un conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, en el caso de esta empresa turística existe una única Unidad Estratégica de Negocio que será el alojamiento turístico. A esta Unidad Estratégica de Negocio (UNE) se le asocian tres Productos: servicio de restauración, alojamiento (pernoctación) y posibilidad de hacer uso del huerto ecológico. He escogido estos Productos (P), ya que son múltiples actividades que llevan a una posición competitiva en cada actividad, existiendo un entorno competitivo específico que requiere competencias distintas. Así, cada producto mercado hace que me plantee situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad. Además, a la hora de facilitar la compatibilidad de los tres productos mercado, he tenido en cuenta: dotación de la organización para flexibilizar la atención de los objetivos estratégicos y así vincularlos con el control efectivo de los recursos y generar sinergias cuando sea posible. A continuación paso a explicar cada uno de los Productos Mercado que van a ser explotados:

- Producto 1: Hace referencia al servicio de restauración que ofrece el alojamiento turístico. Así, el cliente dispone de un horno de leña donde poder asar, así como un servicio de catering a domicilio de productos gastronómicos típicos de la zona.
- Producto 2: Hace referencia al servicio de alojamiento en una de las cuatro habitaciones dobles que posee la vivienda.



## Capítulo 2

- **Producto 3:** Hace referencia al servicio que ofrece el alojamiento para hacer uso de un huerto ecológico dentro de la parcela. Así, el cliente puede recolectar libremente lo que proporciona un fantástico huerto natural y ecológico. En este aspecto, el cliente está disfrutando de una experiencia además de un producto.

### 2.2 Diseño de opciones estratégicas

Siguiendo la metodología propuesta por Porter, la estrategia se orienta desde un punto de vista competitivo y corporativo.

#### COMPETITIVA

- **Liderazgo en costes:** según Porter se pueden conseguir ventajas en costes gracias a la curva de experiencia o a la existencia de economías de escala y/o de alcance. Así, considerando un análisis competitivo amplio de ventaja competitiva en costes, la estrategia de liderazgo en costes se materializa en una serie de políticas de precios distribuidas en función de dos factores: estacionalidad y ofertas promocionales en puentes o festivos. En este caso, un análisis competitivo reducido no nos interesa puesto que supone un liderazgo en costes por segmentos para los cuales no hacemos distinción, es decir, ofrecemos un único precio sin distinguir segmentos de mercado.

Así, se establecerán unos precios para temporada alta (Diciembre y desde Abril a Octubre) y unos precios para temporada baja (desde Octubre a Noviembre y de Enero a Abril).

<b>Alquiler completo de la casa (4 hab – 10 pers).</b>	<b>Temporada alta</b>	<b>Temporada baja</b>
<b>1 noche</b>	280 €	220 €
<b>1 fin de semana</b>	540 €	480 €
<b>1 semana</b>	1500 €	1200 €

En cuanto a las ofertas promocionales, se basará en descuentos del 15% reservando con 15 de antelación en puentes o festivos (Semana Santa, Navidad, Puente de la Constitución, etc). Relacionándolo con los competidores, ofrecemos un precio superior pero asociado a una mayor calidad del servicio.

## Diseño, selección y evaluación de estrategias

Frente a la estrategia de diferenciación, la estrategia que desarrollaremos será la de liderazgo en costes. El motivo principal de esta decisión es la vital importancia del precio para el cliente a la hora de tomar la decisión de reservar en un alojamiento u otro. Con la situación actual de crisis económica, es fundamental ajustar los precios al máximo.

A la segmentación también por costes vamos a centrarnos con mayor eficacia en un mercado más estrecho, con el fin de responder más rápido que los competidores a las necesidades del mercado. Al ser una empresa pequeña y poco generalista, no vamos a caer en el error de desatender un segmento de mercado e incurrir en grandes costes. Esta estrategia va dirigida a orientar nuestro servicio a dos segmentos de mercado diferentes: familias con niños pequeños y grupos de amigos adultos. Así, ambos segmentos de mercado tendrían un perfil similar, es decir, personas adultas, con inquietudes culturales y voluntad de disfrutar de la tranquilidad que transmite el entorno. Además, podríamos fijar para ambos segmentos las mismas tarifas anteriormente expuestas.

- **Diferenciación:** según Porter, las ventajas en diferenciación se consiguen a través de las características del producto, las características del mercado y las características de la empresa. En el caso del alojamiento turístico, las características del producto serán fundamentalmente las prestaciones que ofrezca la vivienda, tanto tangibles como intangibles. En el caso de las características del mercado, existe una variedad de gustos y necesidades, siendo nuestro caso el del ecoturismo rural. Además, los clientes perciben y valoran las diferencias entre las características del alojamiento y las experiencias de las que quieren disfrutar. Respecto a las características de la empresa, este alojamiento turístico ya cuenta con una identidad propia, un estilo determinado dirigido a un turista ecológico y rural, así como una reputación y un prestigio avalado por los años de experiencia, la valoración personal de los clientes y el excelente funcionamiento del alojamiento.

Relacionándolo con la rivalidad de los competidores, en este aspecto de la diferenciación, contamos con dos productos mercado con los que no cuentan nuestros competidores potenciales, como son la existencia de servicio de restauración y de huerto ecológico.

## Capítulo 2

### CORPORATIVA

Siguiendo como referencia la Matriz de Ansoff y considerando nuestra estrategia dirigida por una parte a productos y mercados actuales, y por otra parte dirigiéndonos con el producto actual a nuevos mercados, nos encontramos con dos estrategias de crecimiento: profundización y desarrollo de mercados:

- **Profundización en el producto:** esta estrategia consistirá en un mayor desarrollo del producto-mercado, materializándose en la construcción de una sala de juegos y una piscina de obra. Así, explotaremos mejor el alojamiento con dos alternativas que lo hacen más provechoso y atractivo para los segmentos de mercado previamente definidos en el punto anterior.

Por otra parte trataremos de dar a conocer el desarrollo del producto no solo a nivel nacional sino internacional. Se basará en la búsqueda de nuevos mercados para nuestros productos (servicios) actuales. Esto se materializa en una internacionalización de nuestro posicionamiento en los motores de búsqueda online a través de alianzas estratégicas con empresas de posicionamiento en otros países para que así podamos llegar al mercado europeo.

En cuanto a las empresas de posicionamiento web se trata de empresas que, mediante distintas categorías determinadas por una cantidad pecuniaria (lógicamente un mejor posicionamiento conlleva una mayor cantidad de pago), proporcionan un servicio de promoción web en lugares preferentes como buscadores web, páginas populares (youtube, yahoo), redes sociales (Facebook), páginas o revistas digitales especializadas, o en prensa digital local. El posicionamiento se basa principalmente en banners con una foto representativa del alojamiento, así como un enlace permanente de la página web del negocio.

Existe una posibilidad interesante de alianza estratégica con la empresa MasViajes, como servicio facilitador de nuestro alojamiento turístico. Esta empresa, se dedica a realizar paquetes turísticos y comercializarlos entre una cartera de clientes fundamentalmente de empresas. De esta forma, incorporan el alojamiento turístico rural a un paquete combinado con otros productos turísticos como pueden ser un SPA o una visita guiada por el casco antiguo, obteniendo una comisión del

## **Diseño, selección y evaluación de estrategias**

precio final del paquete. La ventaja fundamental para nuestro alojamiento reside en que nosotros no debemos aumentar o disminuir el precio de nuestra tarifa, si no que solo permitir a la empresa MasViajes que pueda disponer de nuestro alojamiento para incorporarlo a esos paquetes turísticos combinados.

### **2.3 Evaluación y selección de estrategias.**

Esta decisión es bastante relevante pues implica optar por una estrategia y descartar otras. Así, también consideramos que en este momento se empieza a implantar la estrategia. Para elegir una estrategia u otra y saber cuál es la mejor opción a priori dentro del marco de incertidumbre que hoy en días nos asola con la crisis económica, distinguimos tres criterios de evaluación: de adecuación, de factibilidad y de aceptabilidad.

- **Criterio de adecuación u oportunidad:** ¿Por qué es buena nuestra estrategia?: debemos valorar si las estrategias permiten alcanzar los objetivos fijados por la empresa, si de adecuan a la misión y a la situación identificada en el análisis estratégico.. En este caso, las estrategias anteriormente planteadas de liderazgo en costes, segmentación, profundización en el producto y posicionamiento, sin duda se acercan a los objetivos estratégicos. Son por tanto adecuadas porque aprovechan las fortalezas de la organización de nuestro negocio y las oportunidades externas, evitando debilidades internas y las amenazas del entorno. De esta forma, las estrategias son adecuadas porque nos hacen más fuertes y nos permiten hacer frente a las dificultades identificadas en el análisis estratégico.

Con estas estrategias respondemos a preguntas como ¿Son adecuadas para conseguir una posición competitiva o para resolver los problemas de liquidez? O ¿Nos ayuda a crecer en un nuevo sector? ¿son adecuadas para conseguir los objetivos de rentabilidad y mejora de la ventaja competitiva?

En este caso, con las estrategias desarrolladas anteriormente, podemos afirmar que se responde afirmativamente a las cuestiones. De esta forma, estamos haciendo frente a las dificultades planteadas en el análisis estratégico, estamos explotando al máximo nuestras fortalezas y oportunidades, y estamos adecuando la misión a los objetivos estratégicos de la organización.

## Capítulo 2

Tanto con el liderazgo en costes, como con la diferenciación, profundización en el producto y desarrollo de mercado, estamos aprovechando las ventajas que ofrece la situación geográfica del alojamiento turístico, así como la calidad que ofrecemos, al mismo tiempo que mantenemos la compatibilidad con nuestros objetivos de rentabilidad y seguimos distanciándonos de nuestros competidores.

- **Criterio de factibilidad:** ¿Dispone de recursos para llevar a cabo esa estrategia?: va a hacer referencia a la consistencia o ajuste de las estrategias con la organización en la que se implantará, siendo nuestro caso el del alojamiento turístico rural. También tenemos en cuenta la disponibilidad de recursos y capacidades necesarios para el éxito de las estrategias. Para ello, vamos a tener en cuenta dos aspectos: la factibilidad financiera y la disponibilidad de otros recursos y capacidades.

Respecto a la factibilidad financiera, en estos momentos sí que contamos con la disponibilidad inmediata de fondos financieros que precisan las estrategias en cuanto a su volumen y plazos. Cabe destacar que en nuestro caso la cantidad de fondos necesarios para desarrollar las estrategias es baja, ya que por ejemplo el desarrollo del producto actual en mercados extranjeros en realidad supone una pequeña cantidad de capital íntegramente destinada al posicionamiento web en motores de búsqueda europeos. Por lo tanto, financieramente es aceptable.

En cuanto a la disponibilidad de otros recursos y capacidades, en la actualidad también contamos con ellos y no necesitamos que cambien para implantar las estrategias, no existiendo conflictos entre la estrategia y la organización. Al ser una empresa tan pequeña, este tipo de problemas no existen.

- **Criterio de aceptabilidad:** ¿Para quién es aceptable la estrategia?: nos va a medir las consecuencias de adoptar unas determinadas estrategias, o lo que es lo mismo, si son aceptables en este caso para los propietarios del alojamiento turístico. Cabe destacar, que según la teoría económica, la aceptabilidad es algo subjetivo al depender fuertemente de las expectativas de los propietarios del alojamiento. En este caso, establecemos el criterio de que las estrategias son aceptables cuando con ellas se espera mejorar la situación (superando las expectativas de beneficios a la de los costes derivados de implantar las estrategias).

## **Diseño, selección y evaluación de estrategias**

Esto se materializa en el hecho de dos criterios: si las estrategias crean valor o rentabilidad y la existencia de riesgo. Es complicado trabajar con este binomio y sobretodo valorar las consecuencias.

Respecto a la rentabilidad económica financiera y a la creación de valor, tenemos buenas expectativas en cuanto a una ampliación de la cartera de clientes. Por tanto el análisis del coste-beneficio sería satisfactorio.

En cuanto al riesgo financiero de la estrategia, al suponer una inversión de capital tan pequeña, queda en evidencia que dicho tipo de riesgo es mínimo. Por tanto, al ser un riesgo financiero tan reducido, no existe un riesgo financiero de la empresa en su conjunto.

Por último, al ser una empresa de tamaño tan reducido con únicamente dos propietarios, tampoco va a existir un riesgo político o conflictos de grupos de interés, por lo tanto los procesos de negociación serán casi inmediatos.



## **CAPÍTULO 3**

**Implementación de la estrategia global  
mediante actividades promocionales y  
publicitarias propias del marketing electrónico.**





## Capítulo 3

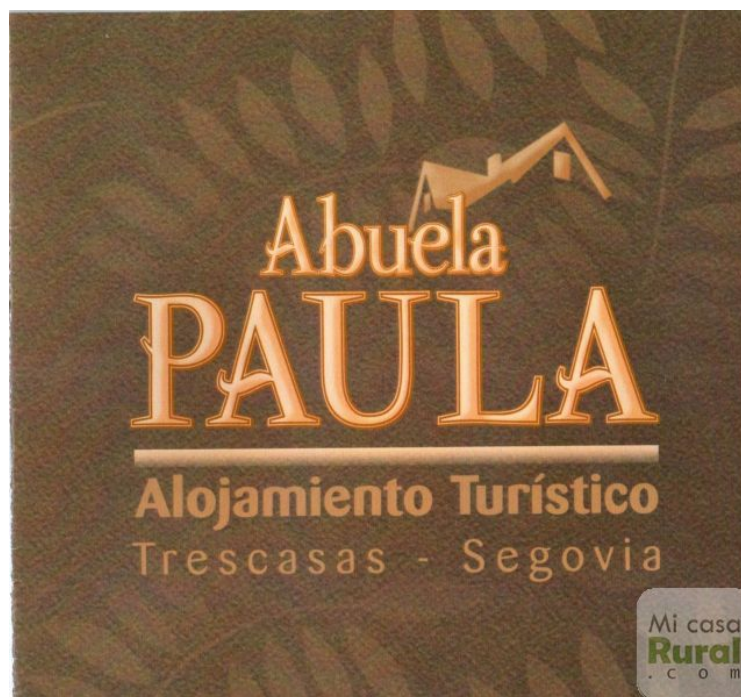
### 3.1 Identificación de público objetivo.

Para este modelo de negocio yo he optado por un target formado principalmente por familias con hijos y grupos de amigos (adultos). La justificación de mi elección viene dada por dos razones:

- Desde el punto de vista de la demanda: gran parte de los turistas que demandan alojamientos turísticos son familias con niños.
- Desde el punto de vista de los servicios: dado que el alojamiento cuenta con mobiliario de valor, excelentes calidades y distribución de acuerdo a creencias “zen”, pienso que es oportuno para familias o grupos de amigos cuyo objetivo sea la relajación y el descanso (evitar estrés). Este aspecto, sumado a la disponibilidad de un amplio jardín y huerto ecológico, supone un atractivo para los más pequeños así como para los turistas interesados en la ecología y la sostenibilidad medioambiental.

### 3.2 E-Marketing

Con el eslogan de comunicación pretendemos posicionarnos en el mercado con una imagen. El diseño está confeccionado por un profesional en publicidad, eligiendo un formato simple, un color agradable y un texto bastante visible.



## **Implementación de la estrategia global mediante actividades promocionales y publicitarias propias del marketing electrónico**

He elegido dos web especializadas en alojamientos rurales para conseguir por una parte promoción y por otra convertir a los clientes en prescriptores. A continuación paso a explicar las plataformas de las que me sirvo para llevar a cabo mi objetivo estratégico.

- [www.TopRural.com](http://www.TopRural.com)
- [www.escapadarural.com](http://www.escapadarural.com)

Ambas webs están especializadas en alojamientos turísticos rurales, por lo que nos permite diferenciarnos del resto de alojamientos turísticos. También ambas webs cuentan con reconocido prestigio en el sector y llevan casi una década trabajando en el mercado. Para aparecer en la web y diseñar tu perfil, hay que abonarse a una de las categorías que ofrece la web (Oro, Plata, preferente, etc) con un precio medio de 500 euros al año.

Las webs te permiten por una parte crear un perfil público, compuesto de: foto de portada, breve descripción del alojamiento, email de contacto con el propietario, fotos, opiniones, calendario de reservas con disponibilidad, tabla de precios, localización en el mapa, ofertas promocionales, y publicación de links con lugares de interés. Por otra parte la web te ofrece la posibilidad de disponer de estadísticas proporcionadas por dos servidores.

Tenemos firmado un convenio con las 2 empresas para la fijación de precios, incluyendo tarifas reducidas e interesantes descuentos promocionales. A este fenómeno lo podríamos denominar alianza empresarial, considerando que el objeto social es distinto pero comparten nexos comunes dentro del sector en el que operan, pudiendo llevar a cabo alianzas estratégicas.

Las webs también nos permiten incluir apartados interesantes para los turistas como las actividades que se pueden realizar en las proximidades del municipio o los lugares de interés que pueden visitar en un radio pequeño al del alojamiento turístico.

En este caso las actividades están muy diversificadas, enfocadas desde realizar deportes, hacer viajes en globo, la pesca o el senderismo. Así mismo se incluyen lugares que no pueden dejar de visitarse si se viene a Segovia, y que se encuentran muy cerca del alojamiento turístico. Allí se puede disfrutar de la gastronomía, la cultura, el arte, la pintura, las construcciones medievales, la historia, etc. Me parece muy importante dar esta información al cliente, pues es una forma de aumentar el atractivo del alojamiento y también atraerle a conocer la zona.

### Capítulo 3

Una forma muy importante de conocer la satisfacción del cliente es mediante el registro de opiniones y valoraciones de una serie de parámetros. En este caso la web permite al cliente registrarse (mediante sus datos personales) y poder realizar una encuesta de valoración sobre el alojamiento, especificando la fecha de su visita. Los parámetros que valora el cliente en este caso son la limpieza de la casa, el trato con el propietario, el entorno, el equipamiento del que dispone la casa, la relación calidad/precio y la calidad del sueño (de vital importancia para el turista).

La web pone a disposición del que la visita, las opiniones de todos aquellos clientes que hayan decidido mostrar su aprobación o desaprobación con el alojamiento. Se muestra también la valoración por items, mostrando una media de la puntuación de los clientes en un baremo del 1 al 10.

También diseñé un perfil público en Facebook donde poder informarse de las ofertas y descuentos que existen en los puentes vacacionales, así como permitir a los usuarios estar informados de la agenda cultural de Segovia y su provincia. Además en esta página de Facebook se pueden también ver fotos que los propios clientes pueden colgar de su experiencia en el alojamiento.

Es una forma de interactuar con el cliente y convertirle en prescriptor, al compartir tus vínculos o novedades en su tablón de noticias.

De cara a un futuro a corto plazo, planteo buscar una plataforma internacional donde promocionar el alojamiento turístico con vistas a la ampliación del target de clientes. Así, una plataforma de promoción turística de este tipo permitiría atraer a clientes de toda Europa e incluso Estados Unidos. Me parece interesante la idea de aprovechar la buena coyuntura que existe en la demanda de turismo rural para lanzarse a nuevos grupos de clientes que estén dispuestos a disfrutar de los servicios que este alojamiento rural ofrece, así como detectar nuevas necesidades de los clientes para satisfacerlas.

## **Implementación de la estrategia global mediante actividades promocionales y publicitarias propias del marketing electrónico**

En cuanto a la promoción, el principal soporte utilizado es internet. En concreto, he elegido las redes sociales y las páginas especializadas para promocionar el negocio.

- ✓ Páginas especializadas en alojamientos rurales: Top Rural y Rincones del Mundo.
  - [http://www.toprural.com/Apartamento-rural/Alojamiento-Tur%C3%ADstico-Abuela-Paula\\_105159\\_f.html](http://www.toprural.com/Apartamento-rural/Alojamiento-Tur%C3%ADstico-Abuela-Paula_105159_f.html)
  - [http://www.rinconesdelmundo.com/casas-rurales/apartamento-turistico-abuela-paula\\_8418](http://www.rinconesdelmundo.com/casas-rurales/apartamento-turistico-abuela-paula_8418)
  
- ✓ Redes sociales: Facebook.

Otras formas de promoción más directa y personal se materializan en forma de folletos y tarjetas de visita que proporcionamos a oficinas de Turismo de algunas ciudades como Segovia o Madrid, así como en eventos tales como FITUR o INTUR. Este tipo de promoción nos permite vender de forma directa nuestro alojamiento a un público que además de ser cliente potencial, puede convertirse más en prescriptor, ya que no todos los usuarios de casas rurales utilizan las nuevas tecnologías y el “boca a boca” es otra forma de aumentar la cartera de clientes.

### **3.3 Estadísticas del alojamiento.**

En este apartado, la web de TopRural pone a disposición del propietario del alojamiento turístico dos servidores que proporcionan una serie de estadísticas que son las que nos van a permitir conseguir información muy útil de nuestra campaña de marketing para extraer conclusiones provechosas con vistas a futuras estrategias.

En cuanto al número de visitas diarias durante el mes de Mayo, existe una irregularidad en el número de visitas y los picos existentes en determinados días como el 15 y el 30 de Abril.

En cuanto al número de visitas mensuales desde Septiembre de 2012 hasta Mayo de 2014, las visitas son irregulares y estacionales, pero muy cercanas entre sí dependiendo de los meses. Con los datos actuales no podemos predecir el comportamiento de la demanda, pero si la existencia de estacionalidad y de un intervalo temporal entre las visitas y la confirmación de reserva.

### Capítulo 3

Esta estacionalidad concuerda con el perfil actual del turista, el cual suele ser guardar un perfil de asalariado con un horario y un calendario laboral prefijado. Esto quiere decir que la gente viaja casi siempre en las mismas fechas o en escapadas de fin de semana, reflejándose en el número de visitas diarias. Como se aprecia en las estadísticas, la temporada alta finaliza en Octubre, descendiendo progresivamente el número de visitas hasta Abril, que repunta levemente. Este hecho es lo que determinará la fijación de precios para temporada alta y temporada baja.

En cuanto a la volumetría, un dato interesante muestra la variación porcentual de visitas con respecto a hace una o dos semanas, así como la duración media de aquellos que visitan el perfil público del alojamiento turístico.

Otro dato significativo que nos ofrecen las estadísticas son las horas a las que los usuarios navegan por la red y las visitas al perfil que ello supone. Principalmente existe un pico importante entre las 16 y las 20 horas de la tarde, así como entre las 22 y las 24 horas de la noche.

Por último, también obtenemos un dato interesante: la procedencia de los usuarios que visitan la página. En este caso, el 100% de los usuarios son procedentes de países que integran la Unión Europea, aunque en su gran mayoría son españoles.

## Conclusiones

- En la última década estamos asistiendo a un importante crecimiento de la demanda de turismo rural así como de otras tipologías como el ecoturismo.
- Este alojamiento turístico está cumpliendo con los objetivos propuestos y las perspectivas de cara a un futuro a corto y medio plazo son positivas.
- Los clientes de este tipo de alojamiento demandan cada vez más y mejores servicios, apreciando mucho la calidad del alojamiento y valorando positivamente la existencia de otras prestaciones como zonas verdes o huerto ecológico.
- Es necesario adaptarse al marco legal existente en la comunidad autónoma para seguir operando en el sector de los alojamientos rurales.
- La presencia en plataformas web especializadas y en las redes sociales se hace obligatorio no sólo para darse a conocer sino para llegar a ser un referente como alojamiento turístico. Es esencial aprovechar el potencial de este tipo de herramientas.
- Se está incrementando el número de alojamientos rurales, aunque en el entorno geográfico del alojamiento turístico objeto de estudio de este trabajo, no existe realmente otro negocio de estas características.
- En un contexto de crisis económica, se hace necesario llevar a cabo una correcta política de precios que se adapte al poder adquisitivo de los clientes y sobre todo a la estacionalidad de la demanda.
- Conseguir que el cliente sea prescriptor del alojamiento junto con un buen posicionamiento online en plataformas web especializadas, constituye en gran medida el motor de futuras reservas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Bueno, E.(1993).** Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales, **Pirámide, Madrid.**
- **Cuervo García, A. (1995).** “La Dirección Estratégica de la empresa”, en Cuervo García, A. et al. (1995): Dirección de empresas de los noventa. **Civitas, Madrid.**
- **Jose Emilio Navas Lopez; Luis A. Guerras Martín (2007).** Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. **Civitas ediciones**
- **Philip kotler; Kevin Lane Keller (2012).** Dirección de marketing. **Addison-Wesley**
- **Trespalacios (2005).** Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. **Ediciones paraninfo.**

## RECURSOS ELECTRÓNICOS

- **ASETUR (Asociación de Turismo Rural de España).**
- **<http://www.ecoturismorural.com/>**
- **Boletín Castilla y León. <http://bocyl.jcyl.es/>**
- **INE. [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_hosteleria.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm)**
- **Sistema de Información Estadística de Castilla y León. <http://www.jcyl.es/sie/>**
- **Turismo de Castilla y León. <http://www.turismocastillayleon.com/>**
- **[http://www.toprural.com/Apartamento-rural/Casa-Rural-Abuela-Paula\\_105159\\_f.html](http://www.toprural.com/Apartamento-rural/Casa-Rural-Abuela-Paula_105159_f.html)**