



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Análisis de la estrategia de marketing del
sector turístico. Estudio de un caso concreto:
Centro de Turismo Rural Valdelavilla**

Presentado por Alba M^a Arnedo González

Tutelado por María Dolores Muñoz Sánchez

Soria, septiembre de 2015

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
--------------------------	----------

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

La estrategia de marketing en la empresa

1.1 Concepto de estrategia.....	12
1.2 Análisis estratégico.....	15
1.2.1. Análisis del entorno.....	16
1.2.2 Análisis del mercado.....	18
1.2.3 Análisis de la competencia.....	19
1.2.4 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.....	21
1.3 Tipos de estrategias de marketing.....	23
1.4 Decisiones del marketing operativo.....	28
1.4.1 Producto.....	28
1.4.2 Precio.....	29
1.4.3 Distribución.....	31
1.4.4 Comunicación.....	32

CAPÍTULO 2

Análisis del sector turístico

2.1. El turismo.....	38
2.1.1 Concepto de turismo.....	38
2.1.2 Características y evolución del turismo.....	40
2.1.3 Importancia del sector turístico.....	44
2.1.2 Influencia del turismo en España.....	47
2.2. El turismo rural.....	49
2.2.1 Definición y evolución de turismo rural.....	50
2.2.2 Alojamiento turístico rural.....	54
2.3. Turismo rural en Castilla y León.....	56
2.4 Normativa reguladora.....	59

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 3

Centro de Turismo Rural Valdelavilla

3.1 Información general.....	68
3.1.1 Historia y origen.....	68
3.1.2 Localización.....	69
3.1.3 Descripción de las instalaciones.....	71
3.1.4 Organización y modelo de gestión de la empresa.....	74
3.1.5 Cartera de productos.....	76
3.2 Análisis estratégico del mercado.....	77
3.2.1 Análisis del entorno.....	78
3.2.2 Análisis de los competidores.....	80
3.2.3 Análisis DAFO.....	83
3.2.4 Entorno legal.....	84

CAPÍTULO 4

La estrategia de marketing de Valdelavilla

4.1 Delimitación del mercado objetivo.....	89
4.2 Estrategias de marketing.....	93
4.2.1 Estrategias competitivas.....	93
4.2.2. Estrategias de crecimiento.....	95
4.3 Estrategias de marketing mix.....	96
4.3.1 Política de producto.....	96
4.3.2 Política de precio.....	98
4.3.3 Política de distribución.....	101
4.3.4 Política de comunicación.....	103

CAPÍTULO 5

Conclusiones

4.1 Conclusiones.....	109
4.2 Propuestas futuras de actuación.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	117

INTRODUCCIÓN

“Viajar es nacer y morir a cada paso”, dijo el escritor francés Víctor Hugo. “Viajar es vivir” fue una de las frases de Christian Andersen, escritor danés. “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”, escribió en uno de sus versos el querido Antonio Machado. O Paulo Coelho, el que afirma que “la mejor universidad es el viajar”.

A una incalculable parte de la población le apasiona la idea de viajar, de conocer sitios nuevos, descubrir nuevas culturas, nuevas experiencias, escaparse de la cotidianidad del día a día. Viajar significa hacer un paréntesis en nuestras vidas. Incluso a veces, hay quien utiliza los viajes como una forma de terapia. Dicen que el tiempo lo cura todo, pero hacer uso de la distancia también supone una buena ayuda.

La gente viaja por motivos muy diversos. Unos lo hacen en busca del sol y la playa, otros quieren actividades de emoción, simplemente escapar de la rutina, o un tiempo de relax y tranquilidad. También puede ser por negocios, por motivos de salud, o visitar a familiares o amigos. Con estas y otras muchas, existe una variedad infinita de respuestas.

Como se dice, la curiosidad humana no tiene límites, al igual que la búsqueda de sensaciones, experiencias y emociones nuevas, por esta razón a aquellos que les entusiasma viajar, están dispuestos a destinar parte, o gran parte, de su tiempo y dinero para satisfacer esa necesidad.

Gracias a los avances en los medios de transporte y al crecimiento de la industria turística, entre otros, ha sido posible que la mayor parte de la población pueda acceder a un privilegio que antes solo era alcanzable para unos pocos. De esta manera la realización de viajes se ha convertido en una característica distintiva de las sociedades económicamente desarrolladas de finales del siglo XX. Estos viajes se dan con más o menos frecuencia y vienen influenciados por infinitas motivaciones.

A partir de la década de los noventa el modelo turístico tradicional, es decir, el comúnmente llamado de sol y playa del que venimos hablando, ha visto debilitada su competitividad. Este hecho fue debido a carencias y nuevos factores como la masificación, instalaciones desfasadas, cambio de mentalidad del turista, etc., que dieron lugar a nuevos modelos basados en la calidad y sostenibilidad. España no ha sido ajena a tal evolución, tolerando una reestructuración de la industria turística. No obstante, el turista que visita territorio español, busca modelos alternativos al turismo de sol y playa, aunque éste sigue y seguirá siendo el motor turístico del país.

Desde 2007 nuestro país se ve afectado por una gran crisis económica. Todos los sectores se han visto perjudicados en mayor o menor medida. El sector turístico español también ha sufrido de tales daños, viéndose reflejado en la disminución por parte de los viajeros de su periodo vacacional, o cambiando el tipo de hospedaje de hotel a apartamentos con gastos compartidos, por ejemplo.

Haciendo de nuevo referencia al turismo alternativo, es el modelo de turismo rural donde más notorio ha sido el crecimiento.

La novedad de turismo rural (hablamos de novedad, ya que antiguamente el ocio es espacios rurales ya se practicaba), es la incorporación de servicios básicos y complementarios que constituyen un producto completo y competitivo en determinados lugares. Precisamente, en España se ha convertido en el producto turístico alternativo más demandado, y más concretamente es Castilla y León la comunidad que ocupa los primeros puestos en turismo rural.

Ante la importancia económica del sector es interesante y fundamental el análisis y el estudio de las relaciones de intercambio que se producen entre la industria turística y los consumidores.

El marketing como disciplina ha elaborado y sistematizado una gran cantidad de conceptos, analizado y descrito infinidad de situaciones relativas a

la comercialización de productos y servicios y sugerido líneas de acción a llevar a cabo, en función de determinadas realidades contextuales, en todo lo relacionado con el “intercambio de bienes, servicios e ideas”.

Dada la situación en que se han visto envueltas en los últimos años las empresas, teniendo que operar en un entorno competitivo global, complejo, incierto y en constante cambio, se recurre al marketing, entre otras, como una de las disciplinas con mayor competencia para conseguir planificar el futuro de las compañías. El objetivo a alcanzar es aprovechar hasta el final las oportunidades que aparezcan y tomar medidas de modo que se reduzcan los daños derivados de las amenazas del mercado.

La elección de esta empresa se justifica por su ubicación, su origen, su particularidad como negocio que opera en varias líneas y por el sector al que pertenece.

Se trata de un negocio que se halla en la provincia de Soria, ciudad donde vivo y donde nací. Además es una de las empresas participadas de la entidad de Caja Rural de Soria, en la cual tuve oportunidad de realizar prácticas relacionadas con mis estudios. El hecho de la elección también radica en que una de mis experiencias laborales fue en el sector hotelero. Asimismo, el carácter exclusivo como negocio en un entorno único.

En este trabajo se va a tratar de analizar el sector turístico desde el punto de vista del marketing, haciendo alusión al turismo rural con un caso real de estudio.

El objetivo general es el análisis de la estrategia de marketing que sigue el sector turístico rural, concretamente el Centro de Turismo Rural Valdelavilla.

Dentro de este contexto, los propósitos marcados previamente fueron los siguientes:

- Aproximación al sector del turismo. Es decir, delimitar el alcance del concepto, las características que lo describen, conocer su evolución a lo largo del tiempo y la importancia que acarrea dentro de la economía.
- Dentro del sector turístico, comprender el funcionamiento del turismo rural, considerar su repercusión en España y en Castilla y León, y enmarcarlo en el entorno legal que lo acoge.
- Analizar la política de marketing mix llevada a cabo por la empresa. Describir los atributos del producto. Estudiar sus competidores, la distribución o punto de venta, el precio y la imagen que transmite en el mercado.
- Definir las líneas que componen el entorno, tanto interno como externo en que operan, así como detallar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa caso de estudio.

- Realizar un análisis de las estrategias de marketing seguidas por el Centro de Turismo Rural Valdelavilla, en base a su segmentación y posicionamiento.
- Intentar proponer estrategias o tácticas de mejora, para que sea un negocio al que acuda un número suficiente de usuarios siendo este rentable.

El trabajo se ha estructurado en dos partes, en la primera abarca el marco conceptual y en la segunda se muestra la parte empírica. Cada una de las partes a su vez está dividida en capítulos.

El concepto de estrategia de marketing es lo que ocupa el primer capítulo, partiendo de un epígrafe inicial el concepto genérico de estrategia y el papel de las decisiones del marketing dentro de la dirección empresarial. En un segundo epígrafe, se realiza un análisis estratégico de la situación. A continuación, un tercer punto analiza las distintas estrategias de marketing a las que puede optar la empresa. Finalmente, se detallan las diferentes decisiones de marketing operativo por las que puede inclinarse la empresa. El segundo capítulo, se centra en el análisis del sector turismo. En una parte se hace un estudio general, y seguidamente se centra en el turismo rural, abarcando este desde varios enfoques y haciendo alusión también a su normativa en España.

Una vez analizada la primera parte del trabajo se llega a la segunda, que como ya se ha dicho anteriormente se ocupa del estudio empírico. Así pues, en el tercer capítulo, se pasa al análisis del caso real prestando especial atención a la empresa objeto de estudio, Valdelavilla. La primera parte del tema englobará la información general de la empresa, es decir, historia y origen, localización, modelo de gestión, organización de la empresa y cartera de productos. En la segunda parte, se lleva a cabo un análisis estratégico del mercado compuesto por un estudio del entorno general, un análisis de los competidores y finaliza con un DAFO, el cual muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la compañía. En el cuarto capítulo, abordamos la estrategia de marketing del Centro de Turismo Rural Valdelavilla. En el primer punto se delimita el público objetivo de la empresa y el posicionamiento estratégico que toma. También se estudia el papel que desempeña el cliente para la empresa. Una vez analizado esto, hacen aparición las estrategias competitivas y las de crecimiento que ha elegido la empresa. Finalmente, se detallan las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, es decir, las estrategias de marketing mix que desarrolla el negocio. Para concluir el trabajo, el quinto y último capítulo hace referencia a conclusiones obtenidas con el estudio de la empresa, así como recomendaciones para el futuro.

Parte primera

MARCO CONCEPTUAL

Capítulo 1

LA ESTRATEGIA DE MARKETING EN LA EMPRESA

“El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en el entorno en el que opera”.

(Llonch y López, 2002)

En este primer capítulo se pretende hacer una aproximación a la estrategia de marketing de la empresa. Se comenzará haciendo alusión al concepto de estrategia y al papel de las decisiones de marketing.

El primer paso será el análisis del mercado por el que está rodeado el negocio, es decir, entorno general, competidores y grupos de clientes, además de otro estudio, esta vez interno, que analice los recursos y capacidades de la organización. A partir de este análisis previo se podrá acotar la situación actual, que será el referente para poder plantear los objetivos de mercado y las tácticas necesarias para alcanzarlos. Para concluir, se formularán las diferentes estrategias de marketing a las que las empresas pueden optar para llevar a cabo.

1.1 Concepto de estrategia

El término “estrategia” deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de la fusión de dos palabras de origen griego: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). La estrategia nace en el seno del ámbito militar, pudiéndose decir, que su primer significado era el arte de dirigir las operaciones militares. El ajedrez es el ejemplo en que se plasma lo que debe entenderse por estrategia. Este juego fue desarrollado teniendo en cuenta el escenario militar (hecho que queda reflejado en las formas de las piezas con las que se juega). Se basa en la forma de aplicar una serie de nociones a una situación determinada que implica obtener un resultado concreto.

Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. En el presente todavía se manifiestan circunstancias conflictivas entre pueblos, hecho que, antiguamente hizo a los ejércitos diseñar “estrategias”, pero debido al constante y rápido cambio de las condiciones tecnológicas, se hace necesaria una actualización constante. A causa de esta evolución, se puede afirmar que tal concepto es objeto de numerosas acepciones, lo que indica que no existe una única definición universalmente aceptada.

Una de las principales definiciones generales de estrategia, viene de la mano de Nichols, que se refiere a ella como una red compleja de pensamientos, experiencias, objetivos, percepciones y expectativas que ofrecen una guía general para la toma de decisiones específicas en búsqueda de una serie de fines particulares.

A los efectos del trabajo expuesto, nos interesa la definición de estrategia empresarial. Esta es definida como: “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el que opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (Munuera y Rodríguez, 2007)

Se ha definido la estrategia como un conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee alguna característica que la diferencia de sus competidores y le hace disfrutar de cierta superioridad (Porter, 1980). La ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.

Para mantener la ventaja competitiva, es necesario poseer una ventaja competitiva externa, es decir un valor superior para el consumidor, y también una ventaja competitiva interna o bajo coste relativo. Esto se conseguirá aprovechando los recursos y habilidades de la empresa.

Así lo muestran Day y Wensley (1988) en el siguiente esquema.

Ilustración 1.1 Los elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Day y Wensley (1988)

El crecimiento de todo negocio depende, en gran medida, de su estrategia empresarial. Para comenzar será necesaria definir una estrategia y con ello su posterior establecimiento.

Existe un consenso acerca del papel de la estrategia empresarial. Esta juega un rol fundamental para la adaptación de la empresa a las contingencias del mercado y del entorno. Para lograr esta adaptación la estrategia se ejecuta desde diversos niveles organizativos (Varadarajan y Clark, 1966).

La estrategia corporativa se refiere a la toma de decisiones al más alto nivel de la empresa. La estrategia de negocios, por su parte, se manifiesta generalmente en términos de logro y mantenimiento de una ventaja competitiva en el dominio del mercado en el que opera la empresa en cada uno de sus negocios. La estrategia a nivel funcional se considera en su mayoría como la búsqueda de la maximización de los recursos asignados a esa función.

En la ilustración 1.2 se exponen estos niveles que diferenciamos al hablar de estrategia empresarial.

Ilustración 1.2 La estrategia en distintos niveles organizativos



Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez, 2007

No existe unanimidad en cuanto a las características del marketing. Como muestra de ello se pueden analizar las siguientes definiciones de diversos autores.

Para P. Kotler, “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”

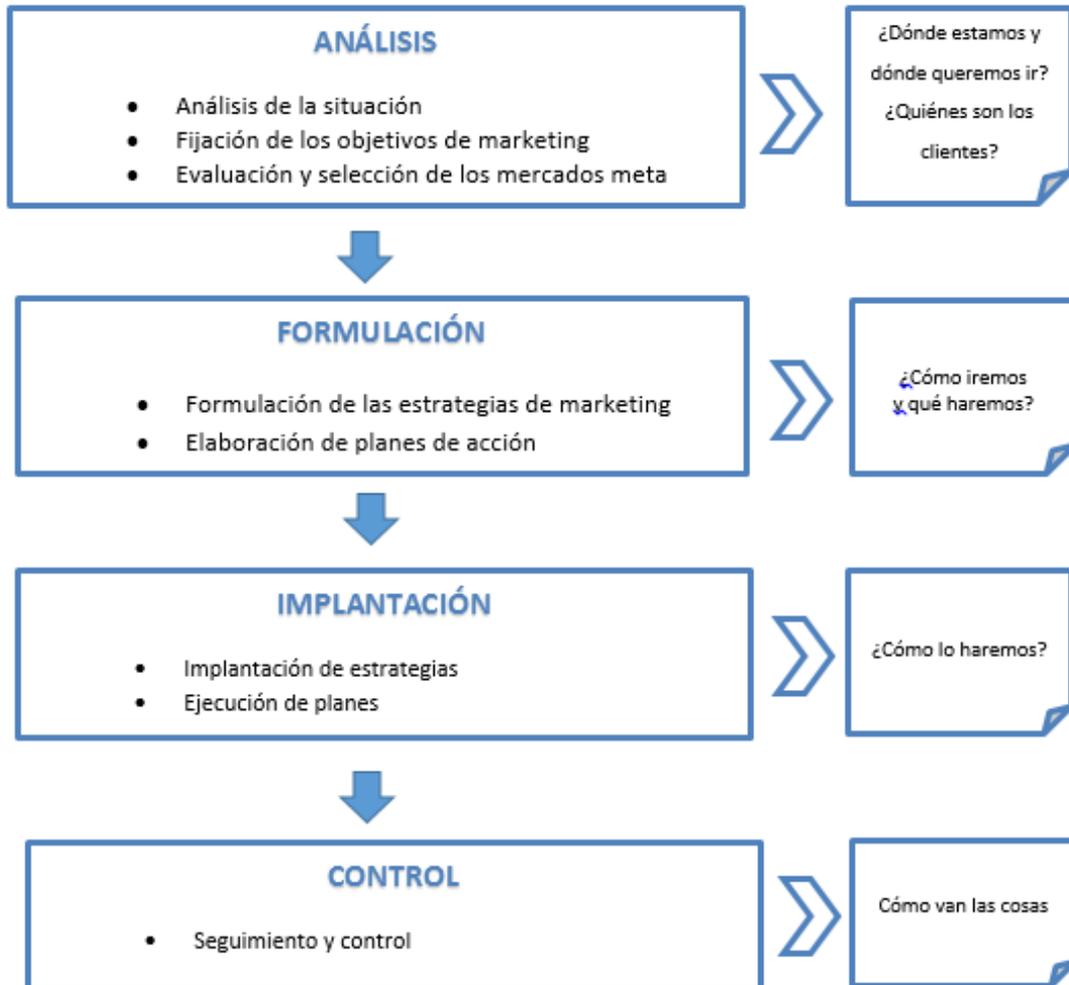
Mc Carthy, sin embargo, propone que el “marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

Sin embargo, la definición que adquiere un mayor consenso es la que ofrece la AMA (Asociación Americana de Marketing). Se aprobó por última vez en julio de 2013 y dice que “el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar productos que tienen valor para los consumidores, clientes, accionistas y la sociedad en general” (www.ama.org)

Teniendo esto en cuenta, se puede llegar a la conclusión de que el marketing promueve los procesos de intercambio, con el fin de lograr la satisfacción de todas las partes que intervienen en él (Santesmases y otros, 2009).

Establecer una estrategia de marketing no es algo sencillo, por ello se requiere definir el proceso a seguir previamente. Este proceso se compone de las siguientes fases: análisis, formulación, implantación y control.

Ilustración 1.3. Etapas de la estrategia de marketing



Fuente: Elaboración propias a partir de Martin y Armario (1998)

1.2 Análisis estratégico

El análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico. El pensador estratégico divide los problemas tendencias, eventos o situaciones en sus partes constitutivas. Luego, tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas. (Ohmae, 1982).

Previamente a la ejecución de la estrategia a seguir, se hará un análisis de situación. En este se diferencian dos partes: el estudio de situación externo, y el interno.

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa: identificar aquellas destrezas y ventajas de la empresa (factores clave de éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos).

- Análisis de situación externo {
 - Análisis de entorno
 - Análisis del mercado
 - Análisis de la competencia

- Análisis de situación interno {
 - Empresa
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Comunicación

1.2.1 Análisis del entorno

Una empresa, difícilmente va a poder sobrevivir si no tiene en cuenta el entorno, pues los pasos, la mayoría de veces van a ir marcados por la realidad exterior. El entorno de una empresa lo forman todos los agentes y fuerzas externas que afectan a la capacidad para desarrollar y mantener operaciones beneficiosas con sus clientes objetivo.

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el entorno, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa, y en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio. Kotler habla de dos tipos de entorno: El funcional y el general

Tabla 1.1 Tipos de entorno

TIPOS	DEFINICIÓN	CONTENIDO
ENTORNO FUNCIONAL	Aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta.	Empresas, proveedores (instituciones financieras, aseguradoras, transportes, telecomunicaciones) distribuidores, intermediarios, público objetivo.
ENTORNO GENERAL	Interconexión de agentes con un ámbito muy amplio y lo componen 6 elementos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demográfico ✓ Económico ✓ Natural ✓ Tecnológico ✓ Político-Legal ✓ Sociocultural

Fuente: García (2008) basado en ideas de Kotler

El entorno funcional es lo comúnmente conocido como microentorno o entorno específico. Y el general hace referencia al macroentorno. La tabla 1.1 muestra el contenido de ambos basándose en las ideas de Kotler. Su diferencia radica en su influencia y la relación con la actividad comercial.

El entorno general está determinado por factores que no solo afectan a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales como lo son los cambios económicos, demográficos, socio-culturales, y también político-legales, tecnológicos y ecológicos. Estos aspectos tienen una influencia menos inmediata que la que tendrán los definidos por el microentorno. Cada factor considerará unos aspectos concretos. Así, se hablará de cada uno de ellos de manera teórica, y en capítulos posteriores se detallará a nuestro caso particular.

La dimensión económica tendrá en cuenta la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como lo son la renta nacional, situaciones de crecimiento económico o recesión, inflación, desempleo, tasa de interés, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo.

El tamaño de la población, tasas de natalidad y mortalidad y movimientos de la población, entre otros, son los aspectos a considerar en cuanto al entorno demográfico.

La magnitud socio-cultural vendrá determinada por los cambios sufridos en los valores, en las expectativas, en los estilos de vida, al igual que por las cuestiones sociales, la conciliación de la vida profesional y familiar, la tendencia en la educación o los conflictos sociales.

Dentro del marco político-legal se consideraran aspectos como la legislación, jurisprudencia, normativas, sistemas políticos, incluso asociaciones de consumidores.

Por parte de la dimensión tecnológica se estimarán componentes tales como inventos e innovaciones, tasa de difusión de estos, patentes o investigación y desarrollo.

La dimensión ecológica valorará todo lo relacionado con el medio ambiente: restricciones en suministros, asignación de recursos o degradación del medio ambiente.

Los agentes que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de esta son los que integran el microentorno. Es el caso de la competencia, los proveedores, intermediarios o clientes, los cuales están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata.

En el contexto con el que se está trabajando, los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. El análisis de la competencia permitirá no solo prever las actuaciones de los oponentes, sino también aprovecharse de sus debilidades, estrechar sus fortalezas, y tomar nota de sus buenos resultados y buen funcionamiento de estrategias o productos. Se trata de estudiar a la competencia para tomar decisiones posteriores que permitan competir frente a ellos de la mejor manera posible.

La influencia de los proveedores es cada vez más importante para las empresas, pudiendo llegar a ser, en muchas ocasiones, una fortaleza frente a los competidores la buena relación con los mismos. Pocos casos existen de empresas que sean totalmente autosuficientes para abastecerse y por ello es necesaria la presencia de suministradores, llegando a tratar a esta figura hoy día, como agentes de creación de valor para el cliente.

En ocasiones es necesario acudir a la figura de los intermediarios para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos o servicios de la empresa, ya que a veces no es posible la distribución directa entre productor y consumidor. Esto puede ser debido a la elevada presencia de clientes potenciales¹ y la variedad de zonas geográficas en que se encuentran.

El punto de partida y destino final de toda actividad empresarial son los clientes. La clientela suele clasificarse por segmentos para adaptar la oferta de los productos o servicios a sus necesidades y poder realizar una comunicación más individualizada.

1.2.2 Análisis de mercado

Examinar el mercado en el que se opera es una de las partes notablemente importante, tanto del plan de marketing como de la gestión global de una empresa. Como bien dice esta afirmación de Sánchez Herrera (2010): Ninguna empresa que no conozca en profundidad el mercado en el que opera tiene la más mínima posibilidad de permanecer en él.

¹ Aún no realizan compras en la empresa pero son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

Se entiende por análisis de mercado la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de éste. El análisis consiste en planificar, analizar, recopilar y comunicar datos relevantes para la situación de mercado, con el objeto de apoyar la toma de decisiones y el control de las acciones de marketing.

Tres fases diferenciadas son las que existen en el análisis de un mercado:

1. Delimitación y definición del mercado de referencia
2. Análisis del mercado como conjunto de individuos
3. Análisis del mercado como volumen de ventas

Se deberá conocer primeramente el mercado en el que se opera. La elección del mercado de referencia implica la participación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. (Lambin, 1991). Esto se traduce en la fragmentación del mercado en otros menos voluminosos. Se diferenciará la identificación de los productos-mercado y también los grupos de consumidores dentro de cada uno de ellos.

El objetivo de la fase de analizar el mercado como un conjunto de individuos trata de conocer en profundidad los mecanismos internos que forman el comportamiento de comprar de un individuo. Es decir, se habrá de tener en cuenta aspectos como las necesidades y deseos de los consumidores, motivaciones y frenos, preferencias, percepciones, actitudes, comportamientos de compra y comportamientos de consumo.

Por último se procede a analizar el mercado percibido en términos de volumen de ventas. Consiste en conocer perfectamente las características de los consumidores y los datos de ventas de las categorías de producto que afectan a la empresa (Sánchez Herrera, 2010). En relación a esta fase, será necesario conocer algunas medidas de marketing, como puede ser la cuota de mercado.

1.2.2 Análisis de la competencia

A causa de la escasez de demanda y al mayor número de empresas que actúan en el sector, los mercados son cada vez más estrechos y el entorno se hace más competitivo. Por ello no es suficiente identificar al cliente y adaptar la oferta a sus necesidades. No basta con conocer qué necesita el cliente, cuando otras empresas están o pueden estar satisfaciendo los deseos de éste. La orientación al cliente es un requisito necesario en la orientación de marketing, pero se precisa que la oferta que la empresa haga a sus clientes sea más eficaz que la que hacen sus competidores (Martín Armario, 1993).

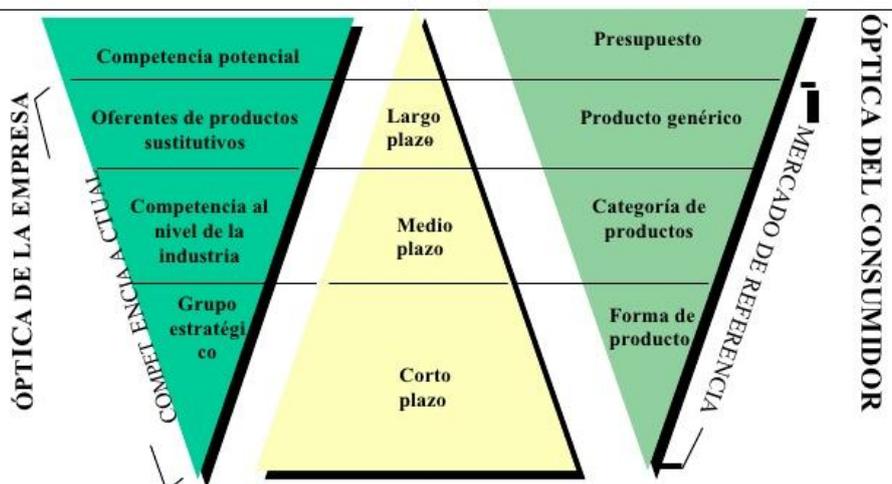
Un producto-mercado puede ser muy atractivo en sí mismo y no serlo para una empresa determinada dadas las fortalezas de los competidores más peligrosos. Por ello, es fundamental evaluar la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los participantes ostentan en cada uno de los productos-mercados. (Munuera y Rodríguez, 2007).

Henderson (1983) determina una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva. Estos principios son:

- 1) Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
- 2) Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
- 3) Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta del otro.
- 4) Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio. Tal equilibrio puede existir sólo si cualquier cambio produce fuerzas que tienen a restaurar las condiciones previas a la alteración.

Este trabajo se centrará en el estudio de la competencia desde la perspectiva de la propia empresa, si bien es cierto, que también puede ser vista desde la óptica del consumidor.

Ilustración 1. 4 Niveles comparados en el análisis de la competencia



Fuente: Munuera y Rodríguez, 2007

Ambos puntos de vista quedan reflejados en el esquema elaborado por J.L Munuera y A.I. Rodríguez plasmado en la ilustración 1.4

El análisis de la competencia desde el juicio de la empresa consiste en escalonar la rivalidad en una sucesión que va desde los competidores que persiguen la misma estrategia o grupo estratégico, los competidores en la

industria, los oferentes de productos sustitutivos y los competidores potenciales.

En el esquema representado se considera como “competencia actual” a los tres primeros niveles y “competencia potencial” al cuarto.

Otro instrumento que ayuda a diagnosticar el antagonismo entre los competidores localizados en un sector es el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter (1982), el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Ilustración 1.5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación de Porter. (1982): “Estrategia Competitiva”.

1.2.4 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

Como bien se apuntaba anteriormente, la evaluación interna de la empresa es útil para detectar las fortalezas y debilidades de la organización. De esta forma, el análisis de los recursos y capacidades de la empresa es parte esencial también en la elaboración del plan estratégico. Esto va a permitir reconocer cuáles son las diferencias de la corporación frente a la competencia aportando una ventaja competitiva.

Algunos autores estiman como un todo los recursos y las capacidades relativas a la entidad dado que, en ocasiones, se hace compleja su separación.

Para una mejor interpretación y cuando se quiere lograr una ventaja competitiva se han de distinguir ambos.

Se entenderá por recursos los elementos controlables por la empresa, es decir, los factores o activos que ésta posee para llevar a cabo su actividad. Estos recursos pueden ser humanos, físicos, tecnológicos y organizativos.

Las capacidades, en su caso, simbolizan el modo de hacer las cosas, de manejar los recursos. Es decir, son las relaciones habituales, las tareas, la forma de trabajar de una empresa, y se utilizan para producir con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo, permitiendo a la organización desarrollar su actividad de una forma diferente frente a sus rivales. Al contrario que los recursos, estas se apoyan sobre activos intangibles.

La ilustración 1.6 muestra como no podemos entender unos sin las otras, ya que las capacidades posibilitan desarrollar adecuadamente una actividad partiendo de una conveniente combinación de los recursos.

Ilustración 1.6. Recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant, 2004

Los recursos se transforman en capacidades cuando trabajan juntos y así lograr la ventaja competitiva, creando flujos para la organización.

Las rutinas organizativas eficaces crean capacidades para la empresa y desde ahí nace la ventaja competitiva. En este sentido competitivo, la estrategia se basa en las capacidades de la empresa para lograr la supervivencia de la misma y desde ahí los objetivos fijados. (Santamaría, 2011).

Según Lambin (1995) se entiende por ventaja competitiva “aquella característica o atributo poseído por un producto o marca que le confiere cierta superioridad sobre los competidores inmediatos”.

A los recursos y capacidades que permiten conseguir ventaja sobre otras organizaciones se les denomina estratégicos o distintivos.

1.3 Tipos de estrategias de marketing

Uno de los objetivos del marketing es secundar la toma de decisiones y la planificación de la estrategia futura de la empresa, tratando de minimizar el riesgo asumido.

Ya elaborado el análisis de situación de la empresa, se debe optar por la elección de la estrategia más adecuada, aceptando los recursos y capacidades y teniendo en cuenta el propósito a alcanzar. Para conseguir los objetivos propuestos existen distintos caminos. Las estrategias pueden ser muy diversas y estas sirven como guía para posicionar el producto, de la misma manera que para desarrollar tareas específicas en los diferentes aspectos del marketing mix (precio, promoción, distribución y producto).

Multitud de autores son los que han estudiado el repertorio de estrategias de marketing a las que puede acceder la organización, es natural por ello las muchas clasificaciones de estrategias de mercado diferentes que coexisten. A continuación se exponen cuatro tipos básicos de estrategias.

Tabla 1.2 Tipos de estrategias

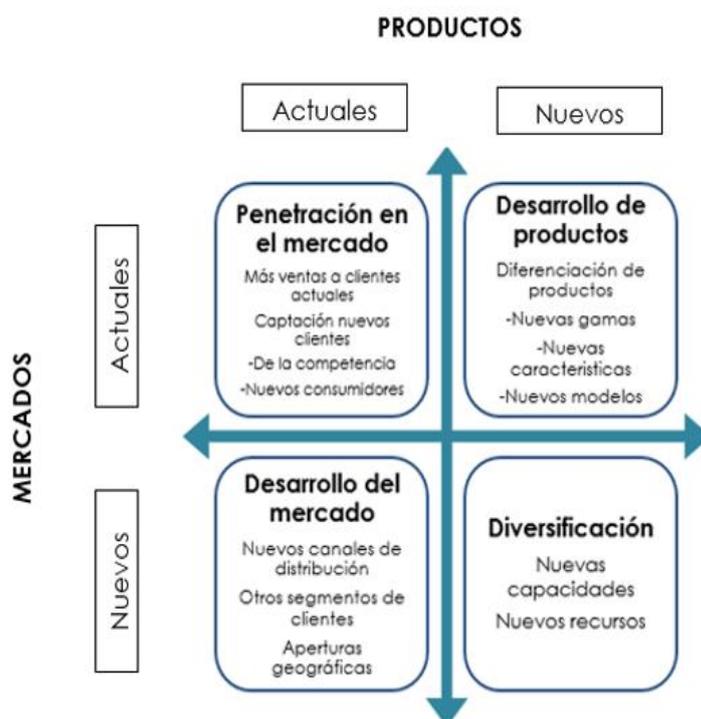
Estrategias	Enfoques
Crecimiento	*Penetración *Desarrollo de productos *Desarrollo de mercados *Diversificación
Segmentación	*Diferenciada
	*Indiferenciada
	*Concentrada
Posicionamiento	-
Competitivas	*Porter *Miles y Snow *Kotler

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases (2009)

a) Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento definen las diferentes formas en que una empresa puede crecer en el mercado. La herramienta que mejor describe el proceso es la matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto-mercado.

Tabla 1.3 Modelo de la Matriz de Ansoff



Fuente: Matriz de Igor Ansoff (1965)

Como se puede comprobar en la tabla, la matriz es el resultado de relacionar un eje de productos con otro de mercados. Del cruce de ambos ejes surgen cuatro formas de crecimiento posibles.

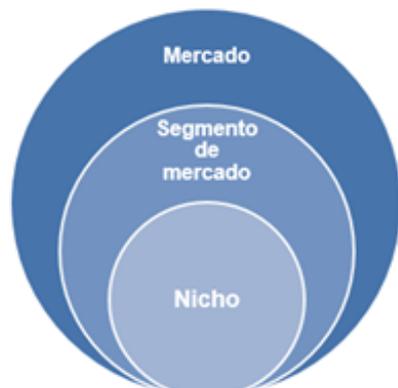
- ✓ Estrategia de penetración: Crecimiento en los mercados actuales con los productos actuales a través, bien del incremento de la cuota de mercado o, del aumento del uso o consumo del producto actual.
- ✓ Estrategia de desarrollo de productos: Especialmente adecuada cuando el mercado muestra cierto nivel de lealtad hacia el producto. Se aprovecha el grado de conocimiento del mercado para ofrecer nuevas variantes del producto actual o nuevos productos.
- ✓ Estrategia de desarrollo de mercados: Es una variante de la anterior que se da cuando la empresa opta por expandirse a otros mercados extranjeros debido a la saturación del mercado nacional.
- ✓ Estrategia de diversificación: La empresa se dirige hacia otra área de negocios, se introduce en nuevos mercados con productos nuevos. Es la opción más compleja, al combinar desarrollo de productos y mercados simultáneamente.

b) Estrategias de segmentación

Este tipo de estrategias son clave en el desarrollo competitivo de una compañía. Exigen un profundo conocimiento de los consumidores, como de las características diferenciadoras que los definen. Se puede considerar una estrategia complementaria a la estrategia de desarrollo de mercados de Ansoff. (Abascal, 2004)

El proceso a seguir por esta estrategia queda reflejado en la figura 1.7

Ilustración 1.7. Proceso de segmentación



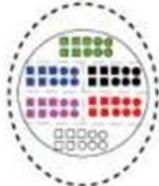
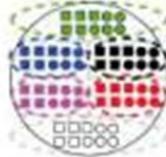
Fuente: Elaboración propia

El mercado se compone de consumidores muy diversos.

Las empresas lo estudian para conocerlo mejor y lo dividen en segmentos hasta conseguir el grupo potencial.

Se aplicarán diferentes estrategias, las cuales se exponen a continuación:

Tabla 1.4 Estrategias de segmentación

Tipo de estrategia	Descripción	Representación
Indiferenciada	Misma estrategia para todos los segmentos	
Concentrada	Concentración de esfuerzos estratégicos sólo en algunos segmentos	
Diferenciada	Distinta estrategia para cada segmento	

Fuente: elaboración propia

c) Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento se refiere básicamente a una diferenciación. Ries y Trout, quienes popularizaron este concepto, lo ven como un trabajo creativo por el que una marca existente en un mercado sobresaturado de marcas similares puede adquirir una posición distinta en las mentes de los prospectos. (Jack Trout y Al Ries, empezaron a utilizar este término en el libro “Positioning: The battle for your mind”.)

Es conveniente valorar una serie de preguntas ante la elección de un posicionamiento. Son estas:

Preguntas

Posicionamiento	<p>-¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?</p> <p>-¿Cómo son percibidas las diferentes marcas en competencia en relación a estas características distintivas?</p> <p>-¿Cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?</p> <p>- ¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?</p>
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de las ideas propuestas por Santesmases

d) Estrategias competitivas

Este tipo de estrategias explica la forma en que una empresa decide enfrentarse a sus adversarios en el mercado. Existen al menos tres enfoques útiles y representativos de las diferentes formas de actuar de una organización.

Los enfoques más representativos desde esta perspectiva son los siguientes:

- ✓ Las estrategias competitivas de Porter
- ✓ Las estrategias de Miles y Snow
- ✓ Las estrategias de Kotler

Se ha elaborado un cuadro en el que se describen y agrupan las variantes de cada uno de los enfoques característicos de estrategias competitivas.

Tabla 1.5 Enfoques de Estrategias competitivas

Modelos	Tipos	Descripción
Estrategias competitivas de Porter	Costes	Pretende lograr una reducción en costes para poder ofrecer precios muy competitivos, a través de economías de escala y productos indiferenciados
	Diferenciación	Se basa en la diferenciación del producto respecto de la oferta de los competidores. Se puede apoyar en: calidad, confianza en el producto, innovación, servicios añadidos y marca
	Enfoque	La empresa se concreta en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación
Estrategias competitivas de Miles y Snow	Prospectores	Empresas que toman una postura de nuevos productos-mercados muy agresiva apoyándose fuertemente en la innovación
	Defensores	Adoptan una postura conservadora del desarrollo de nuevos productos y tratan de mantener una posición de mercado segura en un segmento estrecho de este. Suelen competir en precio o calidad
	Analizadores	Tratan de mantener un mercado seguro, como los defensores, pero también buscan nuevas posiciones de mercado a través del desarrollo de nuevos productos, como los prospectores
	Reactores	Se caracterizan por la ausencia de un plan bien desarrollado para competir dentro de la industria
Estrategias competitivas de Kotler	Líder	Un líder puede optar por: expandir la demanda total, expandir su participación de mercado y defender su cuota de mercado
	Retador	Normalmente opta por la expansión de su cuota de mercado a través de diferentes opciones: ataque frontal, por flancos, por rodeo, de guerrillas
	Seguidor	Al tener una posición inferior a la del líder, suele optar por imitarlo
	Especialista	Se sitúa en un nicho de mercado con poco atractivo para las grandes empresas

Fuente: Gómez y García (2012) el colaboración con Santesmases (2009)

1.4 Decisiones de marketing operativo

El marketing operativo debe mantener relación con el marketing estratégico que se ha venido desarrollando en apartados anteriores.

Los cursos de acción a desarrollar para llevar a cabo la estrategia de mercado elegida se concretan en el diseño del plan de marketing mix. La teoría que determina las variables que integran el marketing mix, es la que definió McCarthy a mediados del siglo XX. Es la llamada teoría de las “4pes”, que fija las cuatro variables en: Product (producto), Price (precio), Place (distribución) y Promotion (comunicación).

Estos instrumentos definen la estrategia comercial de una empresa hacia su target o mercado meta. Es de vital importancia que estos factores estén coordinados entre sí y que se definan mirando a los segmentos de mercado a los que se va a dirigir la empresa (Gómez y García, 2012).

Conforme reseñan Munuera y Rodríguez (2007), a la dimensión operativa de marketing le atañe “por una lado, traducir la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas o plan de marketing que contemple las políticas de producto, precio, distribución y comunicación favoreciendo la aceptación y compra del producto por el segmento de mercado objetivo de la empresa y, por otro, asignar un presupuesto a cada una de las acciones comerciales”.

1.4.1 Producto

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) afirman que la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Y definen el concepto de producto como “cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo”

Las decisiones sobre el producto son las primeras que se deben tomar al diseñar la estrategia comercial, ya que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe (Santesmases, 2012).

Se puede considerar al producto como el eje de toda la política comercial de la empresa, ya que su estructura condiciona la actuación organizativa respecto a otras variables (Grande Esteban, 2006).

Existe una gran variedad de alternativas a la hora de hablar de estrategias de producto. Se ha tomado como referencia (Figueras, 2001) las decisiones que tiene que tomar la empresa relativas a la gama de productos, líneas de productos, denominación de marcas, envasado y etiquetado.

Las estrategias de producto se van a clasificar en cuatro (Kotler, 1995):

-Ampliar la línea de productos: consiste en aumentar la línea de productos más allá de la amplitud que hasta la fecha se consideraba normal y se puede ampliar hacia arriba, hacia abajo o en ambos sentidos.

-Completar la línea de productos: radica en alargar la línea mediante la adición de productos al conjunto actual.

-Modernizar la línea de productos: puede afectar a ciertos productos de una línea o a todos de golpe.

-Acortar la línea de productos: se basa en eliminar algún producto, ya sea, porque este se ha quedado obsoleto o porque la empresa presenta un déficit de capacidad productiva.

En cuanto a las estrategias de marca se diferencian seis (Santesmases, 2012):

- Marca única: poner la misma marca a todos los productos de la empresa.

-Marcas múltiples: determinar diferentes marcas a los productos de la empresa.

-Segundas marcas: es para aquellas empresas que tienen otras marcas principales o más importantes.

-Alianzas de marca: son acuerdos entre marcas complementarias con el fin de mejorar su imagen y su calidad.

-Marcas de distribuidor: marcas privadas propiedad del distribuidor que es lo que se conoce como las “marcas blancas”.

-Marca vertical: aquella que combina una fuerte identificación entre el producto y el concepto/ambiente de la tienda.

1.4.2 Precio

La peculiaridad del precio respecto a las demás variables del marketing mix es que ayuda a generar ingresos lejos de favorecer a crear gastos.

Tomando como referencia las definiciones sobre precio planteadas por Kotler y Armstrong (2006) Bonta y Farber (2005), Romero (1997) y la American Marketing Association (A.M.A.), definimos el precio como la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Indiscutiblemente, la estrategia de precios, al igual que sucede con el producto, debe colaborar para conseguir los objetivos fijados por la empresa. Esto es, ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas que componen la cartera de productos.

Conforme Martín Armario (1993) se deben considerar tres factores principales a la hora de fijar los precios: costes, demanda y competencia. Sin embargo, según Santesmases (2013) la psicología del consumidor también es un factor principal. A partir de estas consideraciones la tabla 1.6 muestra una clasificación de las diferentes estrategias de precios que puede seguir la empresa.

Tabla 1.6 Estrategias de precios

CRITERIO	ESTRATEGIA	BREVE DESCRIPCIÓN
Mercado y demanda	Estrategias diferenciales	Venden el mismo producto a precios diferentes según las características de los consumidores, suponen en consecuencia una discriminación de precios. Algunas formas concretas son: descuentos aleatorios, descuentos periódicos o precios en un segundo mercado, entre otras
Competencia	A nivel corriente	Se trata de fijar un precio similar al de los competidores, se basan en precios medios de mercado
	Precios primados	Se fija un precio superior al de los competidores al objeto de diferenciar un producto de calidad superior
	Precios descontados	Se fija un precio inferior al de los competidores al objeto de conseguir la máxima penetración de mercado
Costes y beneficios globales: línea de productos	Líder de pérdidas	Supone disponer de algún producto de la línea con precios bajos, que no proporcionen beneficios o incluso ocasionen pérdidas, siempre que sirvan de reclamo para atraer nuevos compradores y actúen de locomotora para empujar las ventas de otros productos más rentables
	Precios de paquete	Adecuada para productos complementarios de la línea. Supone fijar un precio para el "paquete", inferior al precio que resultaría de sumar el precio individual de cada uno de los productos que conformen el lote
	Productos cautivos	Adecuada para productos complementarios que son absolutamente necesarios para usar el producto principal. En este caso se fija un precio bajo para el producto principal y alto para el complementario
	Precio con dos partes	Adecuado para servicios; consiste en dividir el precio en dos partes, una fija o cuota de abono del servicio, y otra variable, en función de su uso

Mercado, demanda, costes, competencia: nuevos productos	Descremación	Supone la fijación de un precio alto en el lanzamiento del producto al mercado y luego irlo bajando paulatinamente, a medida que se difunde su uso entre los consumidores
	Penetración	Supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto al mercado para conseguir lo más rápido posible la mayor penetración de mercado

Fuente: Gómez y García (2012)

Como se puede observar, existe una gran variedad de estrategias de precios que la empresa puede llevar a cabo. Se constata que la definición de la estrategia de precios es una labor compleja y de gran importancia a la hora de planificar las acciones de marketing mix.

1.4.3 Distribución

La distribución es el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa desde el momento en que el producto o servicio sale de la empresa hasta que llega al consumidor final. El objetivo es llevar el producto o servicio al lugar indicado, en el momento justo, en la cantidad necesaria y al mejor precio.

Las alternativas estratégicas de distribución a disposición de la empresa son tres:

- ✓ Distribución exclusiva: Número muy limitado de intermediarios; Mejor imagen; Mayor control y margen. Buscará el mayor número de puntos de venta para asegurar la máxima cobertura del territorio que le ayude a conseguir una cifra de ventas elevada.
Es adecuada para la comercialización de productos habituales.
- ✓ Distribución selectiva: Más intermediarios que la distribución exclusiva pero inferior al número de distribuidores disponibles. Los establecimientos tendrán que poseer unas condiciones o la empresa podrá negarse a venderle sus productos.
Es adecuada para productos de compra reflexiva.
- ✓ Distribución intensiva: Número máximo de intermediarios; Mayor disponibilidad y difusión; Menor margen. Es el modelo extremo de distribución selectiva, ya que, sólo un distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender el producto.

La elección de una u otra dependerá del grado de alcance de mercado que pretenda la empresa.

1.4.4 Comunicación

Por comunicación de marketing se entiende la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende; se realiza a través de distintos medios, y su fin último es estimular la demanda (Santesmases y otros, 2009). También es una variable controlable porque la empresa puede elegir el mensaje que desea comunicar, así como la técnica más apropiada para transmitir el mensaje y el medio más conveniente para difundirlo (Figueras, 2001)

Tal y como apunta Martín Armario (1993) contar con un buen producto o servicio y ponerlo a disposición del cliente a un precio competitivo no es suficiente para garantizar su éxito. Además es necesario informar al mercado sobre las características de ese producto, sobre sus rasgos diferenciadores, sobre la bondad del precio y sobre el lugar donde puede adquirirse.

Los fines de la comunicación quedan limitados en informar, persuadir y recordar. Estos objetivos serán logrados a partir de una serie de herramientas que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 1.7 Instrumentos de comunicación

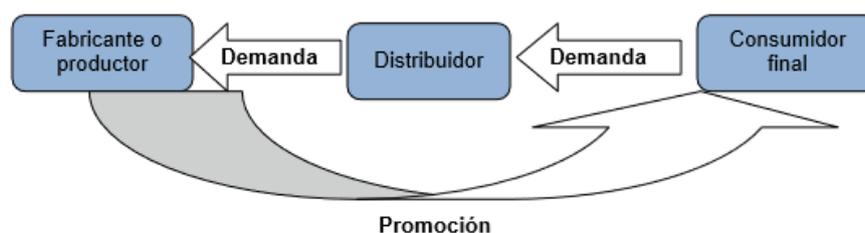
Instrumentos	Breve explicación	Características		
		Modo de comunicación	Flexibilidad del mensaje	Coste por contacto
Venta personal	Comunicaciones que hace la empresa a través de personal propio o contratado, cuyo mensaje tiene por contenido fundamental el ofrecimiento de un producto o servicio con objeto de procurar la satisfacción del cliente	Directa y personal	Personalizado y adaptado al posible cliente	Alto
Publicidad	Proceso de comunicación masivo, a partir del cual se pretende informar al mercado sobre los productos y servicios de la empresa, con la finalidad de influir en el comportamiento de los consumidores potenciales	Indirecta y no personal	Uniforme e invariable	De bajo a moderado
Relaciones Públicas	Actividades para facilitar las relaciones con los grupos del entorno con el que puede interactuar, e influir en la opinión formada de aquella	Indirecta y no personal	Más allá del control del vendedor	Ninguno

Promoción de ventas	Estímulos, que de una forma no permanente, van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o de la fuerza de ventas, y que fomentan la compra de un producto específico	Indirecta y no personal	Uniforme e invariable	Variable
Marketing directo	Conjunto de instrumentos de promoción directa que engloba actividades tales como la publicidad por correo, teléfono, fax e internet, para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos	Directa personal e impersonal	Personalizado y adaptado	Alto/Bajo (según el medio)

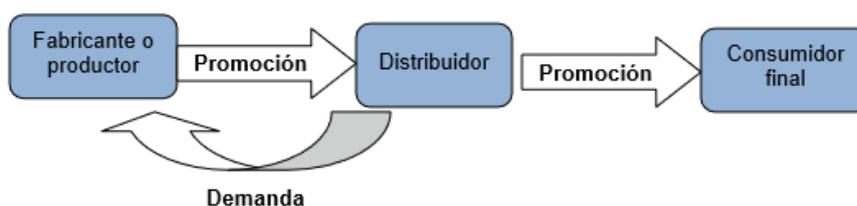
Fuente: elaboración propia a partir de Martín Armario (1993), Lambin, (1995) y Santesmases (2013)

De la mano de las herramientas de comunicación yace la posibilidad de hacer llegar la información al mercado de dos formas diferentes. Esto son las estrategias de comunicación, diferenciadas en:

- ✓ Estrategia Pull (*tirar*): se dirige al consumidor final. Se trata de herramientas de marketing que inducen al consumidor final a solicitar el producto al distribuidor (quien lo pedirá al fabricante) mediante publicidad masiva, descuentos, etc. Visualmente este sería su esquema:



- ✓ Estrategia Push (*empujar*): va dirigida al intermediario. Énfasis en el canal de distribución para que compre el producto y lo intente vender al consumidor final. Ofrece al canal incentivos (mayor margen, descuentos) y fabricante obtiene beneficios (publicidad). El resumen grafico quedaría de la siguiente manera:



Estas dos alternativas también pueden combinarse en un mismo producto, de forma que los esfuerzos de comunicación se dirigen tanto a incentivar la demanda intermedia como la final.

La elección de una u otra orientará el trabajo de comunicación hacia un público objetivo intermedio o final.

Capítulo 2

ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO

"Los viajes sirven para conocer las costumbres de los distintos pueblos y para despojarse del prejuicio de que sólo en la propia patria se puede vivir de la manera a que uno está acostumbrado".

René Descartes

Una de las actividades económicas y culturales de mayor importancia para un país o región hoy día es el turismo. Esta actividad destaca por las bases en que se asienta. Una de ellas es la relacionada con el movimiento de viajeros y la reactivación económica que el turismo genera en la región específica donde se realiza. La otra, y también fundamental, tiene que ver con la relación existente entre ser humano y turismo.

René Descartes alude al pilar sociocultural y señala que el hombre puede adquirir conocimientos de otras culturas, a través de libros etc. pero es solo a través del turismo cuando de verdad puede experimentar esas realidades, enriqueciendo así su propia cultura y experiencia personal.

Para tratar de comprender qué es el turismo rural (objetivo que se persigue en el presente capítulo) se deberá conocer primeramente el marco donde se desenvuelve.

El turismo rural no es un hecho aislado, está ligado al fenómeno turismo. Es más, deriva de él. Nos ocuparemos de esta manera de conocer las raíces y el ambiente donde se consolida el turismo rural.

Este capítulo abordará en primer lugar, el significado del concepto turismo. Se tendrá en cuenta su evolución, tanto social como económica, las características de éste y la importancia que genera dicho sector. Se llevará a cabo haciendo alusión al sector turístico desde una perspectiva internacional, pasando por el marco nacional y Castilla y León en última instancia. A continuación cobra protagonismo el turismo rural, con referencia a la figura de este modelo de alojamiento y lo que representa. Por último, especial mención a la legislación de esta tipología de turismo y otras normas que influyen en él.

2.1 El turismo

2.1.1 Concepto de turismo

Todos damos por hecho que sabemos lo que es el turismo cuando hablamos de él. Cada persona tenemos una visión que, generalmente, relaciona turismo a viaje, desplazamiento y ocio. Pero este concepto tiene diferentes acepciones e interpretaciones. Sin duda, no existe una única definición de turismo. Como fenómeno complejo que es, adquirirá distintas matizaciones según quien lo defina o dependiendo del enfoque más social, empresarial o globalizador en el que se enmarque.

El término turismo proviene del inglés, deriva de *tourism* y éste a su vez, procede del francés *tour*. *Tour* significa gira, que también quiere decir vuelta. El concepto implícito en este vocablo es, que quien se va de gira, regresa nuevamente al lugar original de donde partió. Por eso se asocia esta palabra con hacer viajes para finalmente regresar. Tanto el vocablo inglés como el francés están relacionados con la palabra latina *tornus, torni* cuyo significado es vuelta o movimiento.

Si acudimos al diccionario y buscamos la definición de turismo nos encontramos con: “Actividad o hecho de viajar por placer”; “Conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes”. Estas son las dos extensiones que nos muestra La Real Academia de la Lengua como definición de turismo. Dada su sobria descripción, intentaremos hacer una interpretación más amplia profundizando un poco más y aludiendo a sus orígenes.

Robert Glücksmann es uno de los pioneros de los estudios turísticos durante la primera mitad del siglo XX. En La Universidad de Berlín, Glücksmann, junto con una serie de economistas publicaron sus trabajos sobre el turismo, en los que la mayoría coincidían en que el turismo era una realidad de comunicación a través de la que se producía una serie de intercambios culturales entre los viajeros y los residentes. Glücksmann, en una primera etapa, lo definía como vencimiento del espacio, posiblemente por las dificultades que el viaje, en aquellos momentos, ofrecía. Sin embargo, posteriormente, dio una definición claramente sociológica del Turismo, en la que el viaje y el tráfico de viajeros pasaban a un segundo término en su definición. Decía que quien confunde el Turismo con el tráfico de viajeros se equivoca, pues el Turismo se inicia, cuando el viaje termina (Glücksmann, 1935).

Coinciden con Glücksmann, en este enfoque sociológico, casi todos los autores de la llamada Escuela de Berlín, salvo los pocos que se apuntan a otra

corriente diferente, en la que se hace hincapié, en esos años de la primera mitad del siglo XX, en el aspecto esencialmente económico del Turismo.

Con una acertada visión de futuro Hermann Von Schullern² comienza a reseñar, en el concepto de Turismo, la sobresaliente incidencia de éste en la economía, tal vez porque ya el Turismo había demostrado su eficacia en la malograda economía americana y mundial, después de la caída de la Bolsa de Nueva York, en el llamado Septiembre Negro. (Jornadas de Turismo Universidad de Huelva. 2005).

Nos remontamos hasta 1942, cuando en plena II Guerra Mundial, dos profesores economistas suizos realizan una definición de turismo, tratando de conciliar ambas corrientes. Esta es la definición que nos ofrecen, aceptada universalmente como la mejor realizada³ hasta ahora: "Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas" (Hunziker y Krapf, 1942).

Según la definición de Walter Hunziker y Kart Krapf, se extraen las siguientes conclusiones:

- El turismo no es solo el viaje de ida y vuelta, sino todo el conjunto de relaciones que se generan (económicas, humanas, ecológicas, jurídicas y de muchos otros tipos). Por eso decimos que el turismo es una ciencia o conocimiento interdisciplinar, porque ha de ser estudiado desde diferentes puntos de vista.
- Ha de existir desplazamiento (de ahí la importancia del transporte), por lo que no es posible hacer turismo en el lugar en donde uno vive o trabaja.
- La estancia es siempre temporal, porque cualquier visitante siempre tiene la intención de regresar. El turismo es un viaje de ida y vuelta.
- El viaje, como acabamos de decir se realiza siempre fuera de su lugar de residencia, aunque aquí se plantean muchas preguntas, como por ejemplo: ¿las segundas residencias cuentan?; cuando hablamos de "lugar" ¿nos referimos a nuestra ciudad, a nuestra provincia o región? Y un largo etcétera que sería necesario especificar.
- Se excluyen las actividades lucrativas, con lo cual parece que estos autores rechazan el turismo de negocios.

² Economista austriaco, discípulo de Carl Menger y Böhm-Bawerk, uno de los pioneros en Economía del Turismo.

³ Aceptada por la AIEST: Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo, originada en Suiza en el año de 1951. Sede actual St. Gallen, Suiza

La United Nations World Tourism Organization (Organización Mundial del Turismo; de ahora en adelante OMT o UNWTO) ofrece su propia definición de turismo: “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. (OMT, 1994)

Entre las funciones de la OMT, reside la de elaborar conceptos que sean válidos por todos, englobar las actividades de acuerdo a una misma base y realizar las estadísticas del mismo modo y que, por tanto sean comparables. Con esta finalidad elaboró hace unos años la citada definición.

A partir de las definiciones dadas anteriormente, acudimos a la realizada por Fernando Muñoz Oñate, que dice que el concepto de turismo se aplica a “la industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista, siendo éste la persona que viaja por placer u otros motivos permaneciendo una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado”.

El concepto de turismo tiene así una doble vertiente:

-Como práctica social y cultural que se justifica por la búsqueda de cubrir necesidades psicosociológicas del placer de descansar, evadirse, viajar, descubrir, relacionarse con los semejantes, etc.)

-Como sistema económico-industrial formado por los medios de transporte, estructuras hoteleras y zonales, equipamientos diversos, etc., cuyo objetivo es generar beneficios mediante flujos económicos desde el lugar de residencia de los que viajan al lugar donde pasan las vacaciones. (Muñoz Oñate, 2000)

Tal como señala Crosby (1993), la repercusión que hoy ha alcanzado este fenómeno, en sus dos grandes facetas como actividad económica y actividad social, queda reflejada en afirmaciones como:

-“Reconocimiento del turismo y el ocio como un derecho fundamental de la dignidad humana” (Declaración de Manila, 1980 –Conferencia Mundial del Turismo)

-“El turismo gradualmente sobrepasará a todos los principales sectores económicos en el año 2000” (Prof. Kahn –Hudson Institute).

2.1.2 Características y Evolución del turismo

Anteriormente se ha apuntado que el turismo ha sido enfocado, fundamentalmente a partir del siglo XX, como una actividad económica. Es un sector importantísimo en la economía de algunos países, y no solo eso, sino que es el primer sector económico a nivel global. De acuerdo con García Henche (2011) esta actividad tiene características que la hacen única como sector de la economía:

-Lleva consigo un gasto en una amplia gama de bienes turísticos y proporciona renta a oferentes de diferentes tipos. Es un área de destino, se produce renta a favor de los hoteles, restaurantes, atracciones turísticas, etc., mientras que en un área generadora o de tránsito los que reciben la renta turística son los agentes de viaje y los operadores turísticos.

-Exige grandes recursos, en esencia tierra, capital y edificios, que quedan dedicados al uso turístico y que no resulta fácil transferir a otras actividades. Complejos turísticos, campos de golf y aeropuertos contienen una alta proporción de “capital comprometido” de este tipo, por lo que resulta difícil a los oferentes salir de la industria turística, a no ser que se encuentren inversores que deseen reemplazarlos entrando en la misma. Por otra parte, esas capacidades fijas pueden ser una restricción en algunos momentos de tiempo y se pierden si los consumidores no quieren adquirirlas en temporada baja.

-Existe una variada y amplia gama de subsectores y oferentes que participan en el sector turístico. Es muy poco frecuente que exista un oferente cuyo negocio sea producir “turismo”, sino que hay muchas organizaciones que se ocupan de su propio producto individual (hoteles, tiendas, gasolineras, etc.)

-El sector turístico no está compuesto únicamente por un mercado sino por una serie de mercados de diferentes productos en diferentes lugares. A grandes rasgos se puede decir que los países compiten entre ellos como destinos turísticos internacionales y dentro de cada país puede haber competencia entre distintas provincias o zonas y, en esos destinos, compiten los oferentes de alojamiento, atracciones, etc.

-Los consumidores han de viajar hasta donde está el producto y, además, han de emplear tiempo y dinero comprando dicho producto turístico.

-Es importante la incapacidad de los consumidores para probar el producto turístico antes de comprarlo.

-Existe una gran variedad y variabilidad de atributos que los turistas esperan adquirir en un solo viaje turístico.

Desde las primeras sociedades, el hombre se ha manifestado como un individuo notablemente móvil: bien por motivos comerciales, de salud, religiosos, ocio o el simple deseo de descubrir, han marcado la historia de desplazamientos continuos de personas hacia lugares diferentes de su zona habitual de residencia, haciendo del hombre “un ser motivado hacia el desplazamiento” (Crosby, 1993).

A grandes rasgos, trataremos la evolución a lo largo de la historia del fenómeno turístico en cuatro etapas diferenciadoras: Antecedentes, inicios en el siglo XIX, la llegada del turismo de masas en el siglo XX, y el turismo en la actualidad.

Desde el humanismo en adelante se manifiesta una importante relación entre viaje y ansia de conocer. Tal hecho es más notable desde el siglo XVII. El viaje aparece como instrumento que permite satisfacer la curiosidad que se extiende hacia obras turísticas, rarezas de la naturaleza, costumbres de los pueblos y culturas. El turismo, como fenómeno social, no puede entenderse sin la aparición de factores externos, tanto económicos como sociales; alusión que se hizo en el epígrafe anterior.

A partir del siglo XIX es cuando se consolida el nuevo concepto de viaje. Bien es sabido, que la Revolución Industrial introdujo una transformación en el ámbito del trabajo y de las comunicaciones, y en consecuencia en el entorno social. Estos fueron los factores que determinaron la aparición del viaje y el ocio generalizado.

Algunos de los avances a través de la Revolución Industrial que incidieron eficazmente en el turismo fueron:

-El paso de la ausencia de tiempo libre para los trabajadores, a jornadas laborales de ocho horas, descanso los fines de semana y vacaciones pagadas.

-Aparece la máquina de vapor, y con ello su aplicación a trenes y barcos. La innovación tecnológica deriva en una mejora visible de las comunicaciones.

-Surgen las primeras guías turísticas; y en 1851 se empiezan a celebrar las primeras exposiciones universales, concretamente en Londres.

-A mediados del siglo XIX se desarrollan estructuras organizativas que soportan el turismo, como las primeras agencias de viajes (Thomas Cook en Inglaterra en 1851) o líneas marítimas (P&O Cruises en Inglaterra en 1837).

-En la segunda mitad del siglo XIX aparecen los clubes de camping, y también se crea el primer parque nacional, Yellowstone, en 1872, en el estado de Wyoming.

Se inicia el siglo XX con el nacimiento del automóvil, el que será el medio de transporte más popular a lo largo de toda la historia. Hecho importante para el turismo, ya que da mayor movilidad a las personas. Poco a poco es más destacable la diferenciación entre alojamientos. Así, en Alemania se abre el primer albergue de juventud en 1909, se asienta el camping turístico en sus diferentes versiones, aparece la figura del apartamento turístico, etc.

Hay un cambio en la realidad social, ahora no solo los ricos pueden viajar. Debido al progreso tecnológico, al conocimiento del mundo a través de los medios de comunicación, a disponer de más tiempo libre, la existencia de un nivel de vida más elevado, la mayor movilidad del hombre, la generalización de la enseñanza, la atmosfera de paz y prosperidad creada tras la guerra y otros muchos factores sociales y económicos intervienen en la expansión del

turismo. La novedad es el paso de una actividad turística a un fenómeno colectivo concentrado en puntos de espacio y tiempo concretos. Es decir, nace el llamado turismo de masas.

En la actualidad el turismo de masas está en trance. Ya se puede decir que se ha producido un cambio en la industria turística.

Antes se reproducían grandes cantidades de paquetes idénticos y consiguiendo importantes economías de escala. Ahora se busca la “estrategia artesanal”, es decir, una estrategia de conservación y desarrollo de los recursos turísticos que persigue optimizar los efectos directos e indirectos del turismo en la economía y la sociedad. (Bote Gómez, 1990).

Existe una creciente sensibilidad de los demandantes de los servicios turísticos, que son cada vez más exigentes. Esta sensibilidad se manifiesta en la sostenibilidad medioambiental, económica y social a la hora de comprar sus servicios. El turismo de sol y playa está pasando a un segundo plano. Los turistas actuales no quieren un paquete turístico estandarizado, rígido y masivo en el que el sol sea el principal atractivo, sino que les gusta sentirse diferentes, prefieren el turismo individualizado y muestran interés por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza, la cultura y la no masificación.

En los últimos tiempos se viene hablando con bastante insistencia de las salidas cada vez más demandadas por los nuevos turistas (sobre todo de los países más desarrollados económica y culturalmente). Como expresa Gámir (2013), que buscan unos viajes cada vez más personalizados y “a la carta” en los que se huya de esa masificación y generalización del turismo citado en primer lugar, para adentrarse en esos otros caminos que están más en consonancia con las aficiones y gustos de cada persona. Además, buscan en el viaje no solo un entretenimiento, diversión o descanso, sino también una participación activa en él, incluso un aprendizaje, y que revierta, en definitiva, en un mayor conocimiento y en una realización personal más completa, siempre estableciendo una relación amable con el entorno a través del turismo sostenible.

En definitiva, se está pasando de la destrucción del paisaje a los turistas ecológicos, de la concentración a la no masificación, del turismo de sol y playa al contacto con la naturaleza, del bullicio a la búsqueda de la tranquilidad. (García Henche, 2011). Se debe buscar un equilibrio entre turismo, naturaleza y cultura, entre conservación y desarrollo en cada lugar y territorio.

2.1.3 Importancia del sector turístico

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Asimismo, podemos decir que es uno de los impulsos clave hacia el progreso socioeconómico. (OMT⁴, 2013). Es cierto que durante los últimos cuarenta años hemos asistido a una expansión sin precedentes de la actividad turística. La industria del turismo ha visto aumentar su importancia en el conjunto de la economía mundial.

A día de hoy, como indica la página de la OMT, el volumen de negocio del turismo iguala o, a veces incluso supera, al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. Este sector se ha convertido en uno de los principales aspectos del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Tal crecimiento va unido al aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

La figura 2.1 nos muestra de manera muy visual, dónde y cómo incide el sector turístico a nivel mundial.

Figura 2.1 La importancia del turismo



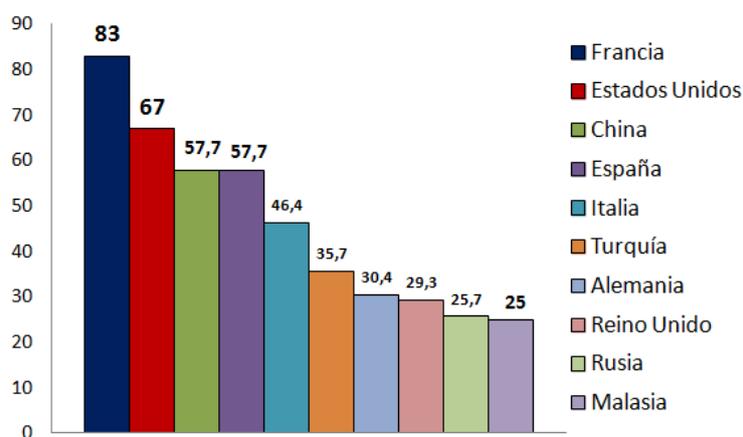
Fuente: OMT

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que este ofrezca. Destacar el papel de OMT. Esta organización ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo especializado de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que “los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea”.

⁴ Organización Mundial del Turismo

El progresivo incremento en los movimientos turísticos y también los principales indicadores económicos, muestran claramente el peso creciente que indicamos que tiene esta actividad. Bien es tal, que los últimos datos publicados por la OMT, apuntan que en 2013 un total de 1.087 millones de turistas internacionales viajaron a lo largo y ancho del mundo, suponiendo un incremento del 5% con respecto al ejercicio anterior. Así se muestra en el gráfico 2.1

Gráfico 2.1 Llegadas de turistas internacionales.
(Millones de turistas. Año 2014)

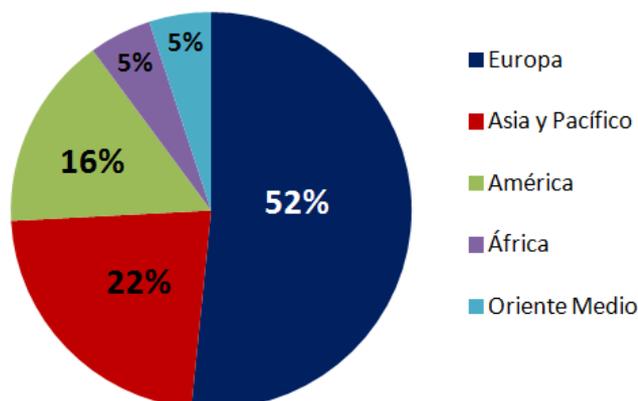


Fuente: www.elcaptor.com

Conforme a los datos actualmente disponibles, las tres primeras posiciones del ranking de turismo mundial por países las ocupan Francia, Estados Unidos y China, con 83, 67 y 57,7 millones de viajeros internacionales recibidos, respectivamente.

Por regiones, que no por países (véase gráfico 2.2), Europa concentra más de la mitad del turismo mundial (52%), superando a las áreas de Asia y Pacífico.

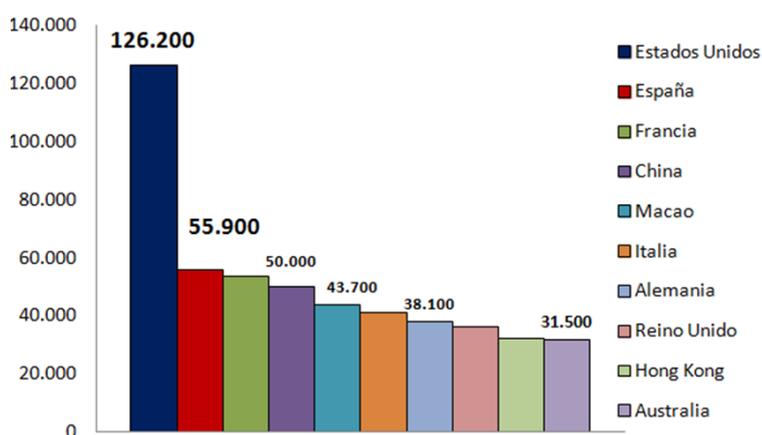
Gráfico 2.2 Llegadas de turistas internacionales.
(Millones de \$. Año 2014)



Fuente: www.elcaptor.com

Si atendemos a los ingresos generados por el turismo. El país que lidera el ranking a nivel mundial es Estados Unidos, con una factura que alcanza los 126.200 millones de dólares anuales. Tal como expone el grafo 2.3

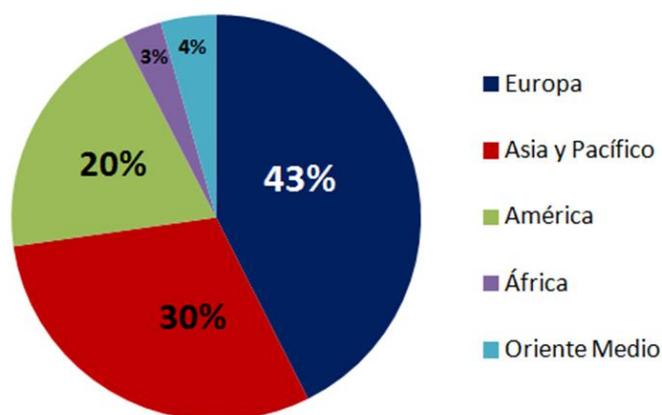
Gráfico 2.3 Ingresos por turismo internacional (Millones de \$. Año 2014)



Fuente: www.elcaptor.com

España, ocupa el segundo lugar, con una cifra de 55.900 millones, superior a la de Francia (53.800 millones). La gráfica 2.4 da fe, de que la región europea es la que absorbe, de nuevo, la mayor cuota de ingresos procedentes del sector turístico (43%) del conjunto de las áreas geográficas mundiales.

Gráfico 2.4 Ingresos por turismo internacional. Regiones mundiales (Millones de \$. Año 2014)



Fuente: www.elcaptor.com

2.1.4 Influencia del turismo en España

Las playas, la variedad de oferta gastronómica y el gran patrimonio artístico y cultural son lo que hacen de España ser líder como destino de turismo vacacional, el tercer país del mundo con mayor número de turistas extranjeros y la segunda nación del mundo en la que más ingresos genera el turismo (como ya se vio en el epígrafe anterior)

Según el informe de 2014 de la OMT, 60,6 millones es la cifra de turistas anuales en 2013 de España, lo que supone un record para nuestro país, siendo el incremento de un 5,6% respecto al año anterior. El gasto turístico cerró 2013 con el mejor registro histórico, 59.082 millones de euros, un 9,6% más que el año anterior.

La actividad turística supone más de un 10% del Producto Interior Bruto en nuestro país y genera alrededor de un 12% de empleo, así como un saldo favorable en la balanza de pagos de los últimos años.

El sector del turismo tocó fondo en 2012 cuando el PIB turístico cayó un 1.3%, pero logro salir de la recesión gracias a la llegada de extranjeros que visitaban nuestro país. (Creció un 0.6% en 2013 respecto al año anterior). Se trata de una actividad clave para la economía española, siendo 112.000 millones de euros los aportados al PIB español en 2013 por actividades turísticas⁵.

En el caso del turismo en Castilla y León es muy destacable a nivel nacional. La media de visitantes alojados en 2013 está muy por encima de la del país, siendo en España 0.69% y en Castilla y León 2.25%. Con ello también se vio aumentado el gasto. 594 millones de euros, que supusieron un 5.41% más respecto al año anterior de referencia.

Apuntar que en los últimos años también ha crecido el interés por el turismo cultural en España y, además, somos una importante potencia en investigación y análisis turístico. Representamos el papel de sede de la OMT, concretamente situada en Madrid.

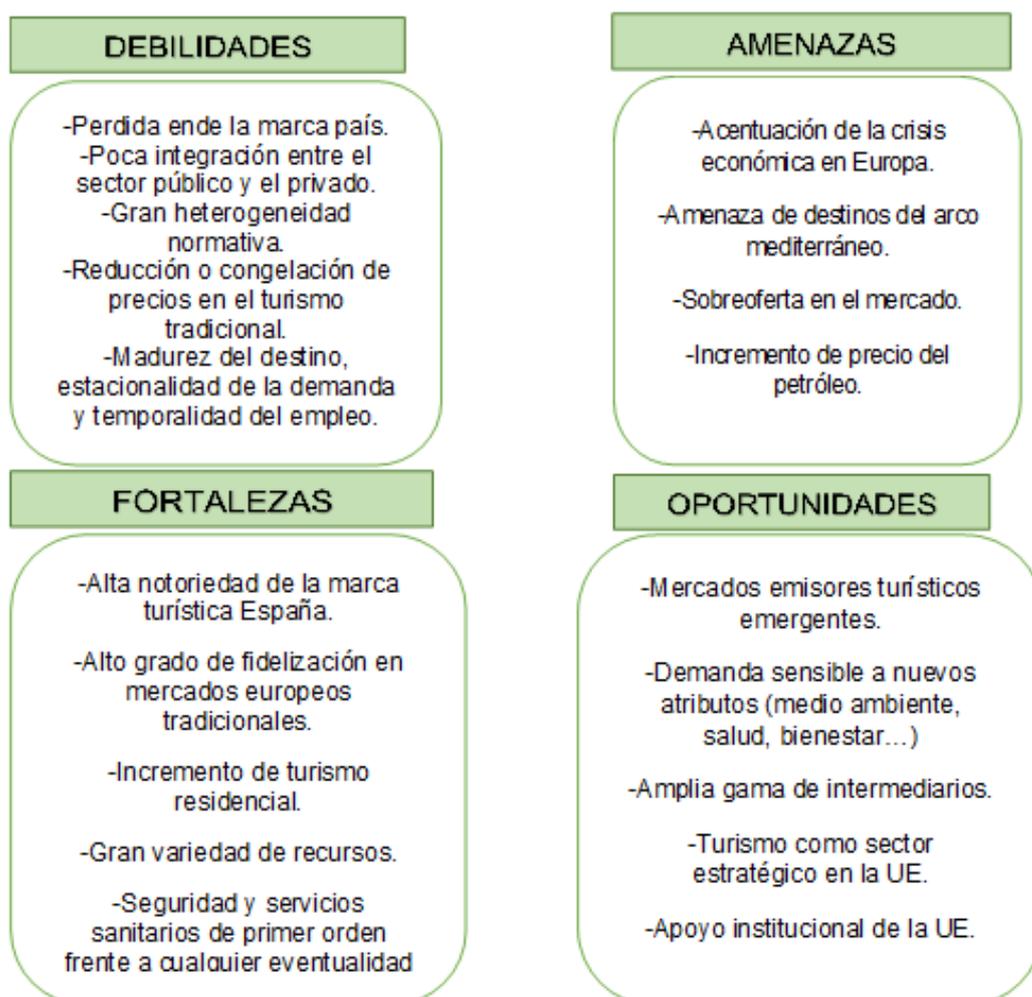
Respecto a los activos turísticos de España, destacar el gran número de lugares Patrimonio de la Humanidad. Suma 41 lugares declarados como tal por la UNESCO, además de 13 Ciudades Patrimonio de la Humanidad. Es el que más nombramientos de tal índole posee. También hay que señalar sus espacios naturales. Dentro de la Unión Europea, España es el país más montañoso detrás de Grecia. Además puede presumir de contar con una gran diversidad paisajista. Tienen un total de 14 Parques Nacionales con un alto valor natural y cultural.

⁵ Datos de la Cuenta Satélite del Turismo elaborada por el INE

En 2012 el Gobierno propuso un plan de turismo, ya que consideraba al sector como eje estratégico para la recuperación económica. El llamado *Plan Nacional e Integral de Turismo* (PNIT) comprende el periodo 2012 – 2015 y consta de un conjunto de medidas para impulsar la competitividad de las empresas y los destinos, renovar el liderazgo mundial de España para las próximas décadas y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos. Lo presentaban como respuesta a las principales necesidades manifestadas por el sector turístico.

Se ha querido facilitar la visión de la situación actual del mundo turístico español. De esta manera, se ofrece de una manera más visual, con la proyección de un análisis DAFO, los aspectos clave del sector en nuestro país. La tabla 2.1 nos muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que actualmente se enfrenta el turismo en España.

Tabla 2.1 Análisis DAFO sobre el turismo en España



Fuente: Gámir, 2013

2.2 El turismo rural

“Los recursos turísticos de que disponen los países están constituidos a la vez por espacio, bienes y valores. Se trata de recursos cuyo empleo no puede dejarse a una utilización incontrolada sin correr el riesgo de su degradación, incluso de su destrucción. La satisfacción de las necesidades turísticas no debe constituir una amenaza para los intereses sociales y económicos de las poblaciones de las regiones turísticas, para el medio ambiente, especialmente para los recursos naturales, atracción esencial del turismo, ni para los lugares históricos y culturales. Todos los recursos turísticos pertenecen al patrimonio de la humanidad. Las comunidades nacionales y la comunidad internacional entera deben desplegar los esfuerzos necesarios para su preservación” (Conferencia Mundial de Turismo, Manila, 1980)

Atendiendo a la argumentación previa, el turismo actual es sinónimo de actividad económica y, como tal, desencadena una serie de efectos positivos y negativos sobre el entorno social. Desde la década de los sesenta y setenta, en Europa se experimenta una tendencia a la especialización en la oferta turística, tanto por la aparición de nuevas motivaciones en la demanda, como por el agotamiento de los modelos turísticos tradicionales. Empieza a darse una aproximación hacia el hoy en día conocido como “turismo rural”.

En base al texto previo de la Conferencia Mundial de Turismo de Manila, se deduce que se impone la promoción de un turismo plenamente compatible con la protección del medio ambiente. Nos topamos con que cada vez más clientes prefieren escapar de los circuitos tradicionales. Esta modalidad turística se opone al turismo de masas, y de ahí el nombre de turismo alternativo.

En síntesis a la comparativa entre turismo de masas y turismo alternativo, la tabla 2.1 pretende establecer las diferencias principales entre estos.

Tabla 2.2 Diferencias entre turismo de masas y alternativo

TURISMO DE MASAS	TURISMO ALTERNATIVO
Turismo costero, de alta densidad. Gran escala. Integrado. Propiedad multinacional.	Turismo disperso, de baja densidad. Pequeña escala. Doméstico. Propiedad local, familiar. Pequeños negocios.
Volumen de mercado alto. Existe un mercado dominante. Actividades: agua, playa, vida nocturna. Estacionalidad: verano. Dominio económico del sector turístico. No retención de los beneficios.	Volumen de mercado bajo. No hay un mercado dominante. Actividades: naturaleza, cultura. No hay estación dominante. Dominio económico de sectores complementarios. Retención de los beneficios.

Fuente: Weaver (2000)

El clima creado por una sociedad en continuo cambio, ecológicamente cada vez más concienciada, que demanda una nueva calidad de vida y consciente

de los efectos negativos del turismo masivo, ha sentado las bases para el resurgimiento del turismo hacia áreas rurales y naturales.

El surgimiento del turismo rural se produce principalmente por varias razones:

- Hay una nueva demanda de una forma distinta de vacaciones, caracterizada por la mayor calidad ambiental y elección de nuevos destinos no turísticos.
- Se hace cada vez más importante el viaje de fin de semana o puente.
- Se produce la crisis de la agricultura.
- Hay una presión por parte de la U. E para el desarrollo del turismo rural.
- Se considera que el turismo rural puede impulsar la economía rural.

Hemos utilizado el término resurgimiento, y bien es tal, ya que calificar al turismo como algo nuevo es lo menos adecuado con lo que se puede asociar un fenómeno que ha existido desde los inicios del turismo. Quizá hace pocos años, podría calificarse dicho momento como revitalización, implementación o incluso “modernización” del turismo rural. Pero el turismo rural no es una novedad. (García Henche, 2011)

2.2.1 Definición y evolución de turismo rural

Antes de definir el turismo rural es necesario determinar el concepto de espacio rural, cosa que no resulta fácil, ya que a menudo se le considera una magnitud residual. Según manifiesta P.Keller (1991) son zonas de escasa densidad de población, de asentamientos reducidos que tienen una economía basada en la producción de bienes poco variados procedentes de recursos naturales y situadas en lugares apartados. Por su parte, García Henche (2011) matiza que los espacios rurales son, por lo general, espacios vitales y culturales tradicionales, que contribuyen a forjar una diversidad cultural y una identidad nacional.

No es fácil identificar qué es el turismo rural, ya que constituye un concepto muy amplio que admite múltiples variables. No existe una definición comúnmente aceptada que sea compartida por la comunidad científica ni por las administraciones públicas. En cada ámbito territorial existen estructuras muy variadas que dificultan lo referente a la oferta y a la demanda. Además, las diferencias geográficas por países, comunidades autónomas, etc., pueden implicar matices distintos e incluso en una misma región pueden coexistir distintas variantes. El claro ejemplo de España, donde existe en las diferentes Comunidades Autónomas, una gran diversidad de leyes y normas o denominaciones, como es el caso de los alojamientos, que más adelante dedicaremos un apartado.

Han surgido numerosos patrones relacionados con la actividad turística en el medio rural como por ejemplo, turismo verde, turismo ecológico, ecoturismo, agroturismo, turismo de montaña, de aventura, deportivo, ambiental... Esta variedad de denominaciones nos dificulta el desarrollo de una definición clara de turismo rural. Puede llevarnos a confusión ya que nos muestran diferentes vertientes parciales que puede incluir la expresión *turismo rural*.

El siguiente cuadro reúne algunas de las diversas aportaciones que existen sobre el concepto de turismo rural.

Tabla 2.3 Concepto de turismo rural

Gilbert (1989)	Turismo rural considerado como un producto y distinción de tres componentes: 1. El beneficio básico buscado por el cliente; 2. Los elementos tangibles que permiten ofrecer el beneficio básico; 3. El producto aumentado que se refiere a la oferta completa.
Comisión de las Comunidades Europeas (1990)	Sin definición concreta, propone el desarrollo de una definición teniendo en cuenta tres puntos: <ul style="list-style-type: none"> • El turismo rural es un amplio concepto que comprende no sólo las vacaciones en granjas, sino cualquier otra actividad turística en el campo. • Turismo rural como concepto que recoge toda actividad turística en el interior. • Abarca toda actividad turística endógena soportada por el medio ambiente humano y natura.
Bardón (1990)	«El turismo rural es una noción muy amplia que abarca tanto el agroturismo o turismo en casa del agricultor, como cualquier otra actividad turística que se desarrolle en el medio rural»
Secretaría General de Turismo Gascón (1993 pág.14)	«...todo tipo de aprovechamiento turístico en el espacio rural, siempre que cumpla con una serie de limitaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Que se trate de un turismo difuso, por oposición al turismo intensivo de sol y playa o urbano; -Que sea respetuoso con el patrimonio natural y cultural; - Que implique la participación activa de la población local; - Que mantenga las actividades tradicionales del medio, huyendo del gigantismo y del monocultivo turístico».
Crosby (1993, pág. 37)	«El turismo rural es cualquier actividad turística en el medio rural (incluyendo litoral)».
Frederick (1993)	Resalta la necesidad de que el turismo rural incluya puntos de vista distintos: económico, social, antropológico y psicológico.
Fuentes (1995, pág. 76)	«Aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local».

Valdés (1996)	«La actividad turística que se desarrolla en el medio rural y cuya motivación principal es la búsqueda de atractivos turísticos asociados al descanso, paisaje, cultura tradicional y huida de la masificación».
Blanco (1996)	«Expresión singular de las nuevas formas de turismo, caracterizada por: desarrollarse fuera de los núcleos urbanos; producirse de forma reducida; utilizar de manera diversa recursos naturales, culturales, patrimoniales, de alojamiento y servicios, propios del medio rural; y, contribuir al desarrollo local y a la diversificación y competitividad turística».
Traverso (1996)	«La actividad turística de implantación sostenible en el medio rural».
García (1996)	«...el turismo rural, que nosotros entendemos como aquella actividad que se basa en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de nuevos productos presentes en el mercado, e íntimamente relaciona- dos con el medio rural, presenta múltiples manifestaciones, lo que ha llevado a algunos a proponer distintos tipos o formas de turismo que se desarrollan en dicho espacio, y que no son, más que distintas manifestaciones de un mismo hecho».
Björk (2000)	«Una actividad donde las autoridades, la industria del turismo, los turistas y las personas locales cooperan para hacer posible que los turistas viajen a áreas genuinas para admirar, estudiar y disfrutar la naturaleza y la cultura en una forma que no dañe los recursos, sino que contribuye a un desarrollo sostenible».
García (2003, pág. 64)	«Existen diversos conceptos que podrían resumir la idea de turismo rural. Además de alojamiento, unas actividades y servicios complementarios, ha de existir una relación sostenible entre naturaleza, comunidad local y turistas y, para llegar a ello, el desarrollo del turismo rural se ha de realizar de forma gradual».

Fuente: Estudios Turísticos, nº 183 (2010)

Existen diferentes connotaciones, aspectos, y rasgos que delimitan el concepto de turismo rural según dónde y quién lo haga. Si bien es cierto, estas características tratan de ser compatibles las unas con las otras. Consiste en extraer las semejanzas entre estas.

La expresión turismo rural surgió para distinguir una alternativa de opción turística que respondía al creciente interés de los ciudadanos por el patrimonio y la cultura rural. Puede identificarse como el uso planificado de los recursos de un área rural que favorece una mejora de la economía y del medio ambiente.

La Unión Europea, entiende que el concepto de turismo rural es más amplio que el de agroturismo o turismo en granjas, ya que afecta a todas las clases de turismo en el ámbito rural. Se enriquecen mutuamente, en muchos y muy variados aspectos, los turistas y aquellos sitios que son visitados por ellos.

Desde la celebración del año europeo del turismo en 1990, se produjo un cambio en la política comunitaria que dio lugar a la aparición de nuevas modalidades turísticas. Como bien era comentado anteriormente, surgieron diferentes modalidades turísticas, y esto produjo que se comenzara un tratamiento exhaustivo del turismo rural en los textos de la Unión Europea.

A nivel mundial, la OMT define turismo rural como “las actividades turísticas que se realizan en el espacio rural y que tienen como fin interactuar con la vida rural, conocer las tradiciones y la forma de vivir de la gente y los atractivos de la zona”

Según el Manifiesto del Turismo Rural, por turismo rural se entiende “todo aprovechamiento turístico en el ámbito del mundo rural, que tiene como protagonista principal y destinataria de sus frutos a la propia sociedad rural”, dejando de lado las interpretaciones que tratan de ver el turismo rural como un apéndice de la explotación agraria (Comisión de Comunidades Europeas, 1997).

Si solo abarcamos los límites de la U. E, La Comisión Europea define turismo rural en base a tres conceptos:

1. El turismo rural es un amplio concepto que comprende cualquier actividad en el campo. Entendiendo campo como área no construida, término opuesto a ciudad, urbano; tierra dedicada a la agricultura.
2. Turismo rural como concepto que recoge toda actividad turística en el interior. La connotación de interior es muy particular en el caso español, donde este término hace referencia a un modelo claramente diferenciado del turismo de costa.
3. Turismo rural como concepto que abarca toda actividad turística endógena soportada por el medio ambiente, humano y natural.

La definición más utilizada es la que contempla al Turismo rural como aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local (Comisión de las Comunidades Europeas, 1998).

Los elementos que integran esta definición de turismo rural son:

- 1) Que se realice en el *medio rural*⁶, entendiendo por tal el entorno compuesto por paisajes naturales, de carácter eminentemente agrícola.

⁶ El Instituto Nacional de Estadística define como medio rural a aquellos municipios de población inferior a 15.000 habitantes.

- 2) Una *oferta integrada de ocio* formada por distintos elementos como el alojamiento, la restauración, actividades complementarias, artesanía y productos locales.
- 3) Una *motivación basada en el contacto con el entorno*, donde el turista busca naturaleza, arquitectura tradicional, gastronomía propia, tradiciones, costumbres populares, etc.
- 4) *Interrelación con la sociedad local*, lo que hace necesario la comunicación y la participación de la comunidad local.

De la mano de Asetur⁷ los términos clave que nos definen el turismo rural del siglo XXI son: Autenticidad; Sostenibilidad; Calidad; Potenciar la vida agraria; Conservación del entorno; Producto bien definido; Territorio; Habitantes del territorio; Respetuoso con el medio ambiente.

2.2.2 Alojamiento turístico rural

Turismo y turismo rural, son los conceptos que hemos definido y hemos tratado. Ahora bien, para que se efectúe este hecho hace falta dar cabida a un espacio que bien hemos delimitado anteriormente. Pero además, para ofertar estos servicios en el medio rural también es necesario un lugar de hospedaje.

Un alojamiento rural es aquel alojamiento turístico cuyo inmueble está emplazado en el medio rural y cuenta con las características especiales de construcción, ubicación, tipicidad e integración en el entorno, además de tener que publicitarse como tal.

Los principales tipos de alojamiento existentes son: la hospedería rural, el alquiler de casas, el alquiler de habitaciones, el camping rural, y otras formas como los balnearios, monasterios, pueblos recuperados, cabañas turísticas, granjas-escuela, albergues, etc. Si bien es cierto, dentro de todas estas pluralidades existen diferentes denominaciones y caracterizaciones dependiendo del lugar en que nos encontremos.

En España, a parte de las distintas tipologías que existen según la comunidad autónoma correspondiente, hay dos variantes generalizadas: la casa de alquiler por habitaciones y la casa de alquiler completo.

La misión o esencia del negocio será prestar un servicio de calidad, materializado básicamente en el alquiler temporal del alojamiento rural para el uso y disfrute por parte de los turistas y visitantes, así como ofrecer otros

⁷ ASETUR es la asociación Española de Turismo Rural, que agrupa a otras asociaciones de propietarios de alojamientos rurales de distintas Comunidades Autónomas.

servicios alternativos. Por ejemplo podrían ser la restauración, actividades de ocio, actividades de formación etc.

La visión del alojamiento, es decir, ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?, dependerá de cada negocio en particular, pero generalmente debería consistir en ofrecer un servicio de calidad y un trato excelente hacia sus clientes, y conseguir la diferenciación en el sector de alojamientos rurales de su categoría y/o zona.

Las principales claves a las que tiene que atender un alojamiento en el medio rural son su integración con el entorno y su funcionalidad. Es importante tener en cuenta la ubicación del alojamiento, el tipo de construcción, el diseño interno, los accesos y la restauración. Estas son los principales rasgos distintivos que lo harán diferenciarse de un alojamiento urbano.

Además también se atenderá a los detalles de la decoración interior, ya que debe ser un lugar diferente a un hotel tradicional. Por ejemplo la orientación de las puertas y ventanas debe mantener un equilibrio con las vistas y el paisaje, ya que es uno de los principales atractivos para los turistas.

Utilizar productos y materiales relacionados con la vida rural como parte de la decoración, y con ello hacer de cada rincón y habitación de la casa un espacio único y diferente al resto. En definitiva, aguardar un lugar acogedor y agradable en el que sea posible la tranquilidad y el descanso.

Los elementos externos como son el acceso y la señalización, los jardines si tuviese, etc. Le dan un aumento de valor al alojamiento y lo incluyen dentro de esos rasgos distintivos.

Aparte de los elementos tangibles, a todo servicio le acompaña la forma de ser ofrecido. Es decir, el trato que recibe el cliente. Es muy importante ofrecer una atención personalizada, ser amable, dar un servicio de calidad, que la gestión sea correcta, y en el caso de los alojamientos rurales se cuenta con la particularidad de que la realidad de un propietario de este tipo de alojamiento y la de un empresario tradicional no es igual, por ello puede aprovechar para narrar ocurrencias del lugar, un trato mucho más cercano. La relación turista/empresario ha de ser dinámica. Y, por supuesto, el gran valor añadido es el conocimiento por parte de los propietarios y/o trabajadores de la zona en el que está ubicado, para poder sugerir visitas, rutas, restaurantes, hacerles partícipes de la historia del emplazamiento y el entorno que les rodea e incluso las especies de animales o flora de la naturaleza más cercana.

Respecto a la normativa que engloba a los alojamientos de turismo rural, cada Comunidad Autónoma cuenta con diferentes normativas relacionadas con las exigencias arquitectónicas respecto, tanto al tipo de edificación, como a los años que ha de tener la misma o al número máximo de habitantes que puede

tener la localidad donde se ubique. Así, las exigencias para la apertura de un alojamiento de turismo rural varían según la Comunidad Autónoma donde está ubicado, al igual que las denominaciones que se le da a los diferentes hospedajes⁸, o la valoración según el sistema de calidad utilizado. Más adelante se detallará la normativa vigente en las diferentes Comunidades españolas y se especificará la de Castilla y León.

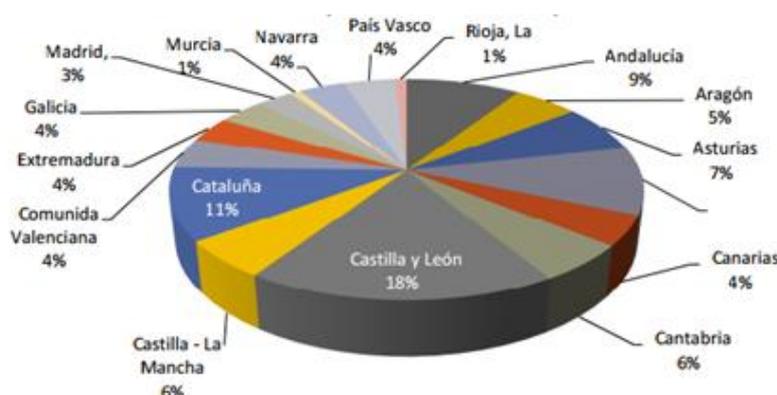
2.3 Turismo rural en Castilla y León

El turismo rural vivió hace aproximadamente una década una fase de crecimiento exponencial en nuestro país, y al ser visto como un aliciente y posible solución para dinamizar determinadas zonas rurales, hizo que la oferta se expandiera rápidamente.

La distribución de las pernoctaciones en 2013 (véase figura 2.3) muestra cómo el turismo rural está menos concentrado por destinos que otras actividades turísticas. Destaca el puesto que ostenta Castilla y León, y también Asturias o Cantabria, ya que son Comunidades en la que no se da el mayor flujo turístico, pero sobresalen en el ranking de turismo rural.

A lo largo de la década de los años noventa, la afluencia de turistas a Castilla y León se vio en aumento, favorecida sobre todo por el valor histórico y cultural de sus ciudades y también por el atractivo natural y paisajístico de sus diferentes comarcas.

Gráfica 2.5 Distribución de pernoctaciones totales por CCAA 2014



Fuente: INE. EOATR (2013)

⁸ En el caso de Castilla y León, se hablaba hasta hace escaso tiempo, de los siguientes tipos de alojamientos de Turismo Rural: Casa Rural, Posada y Centro de Turismo Rural. Tales denominaciones quedaron obsoletas tras aplicación del Decreto 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León. Los tipos de alojamiento que existen actualmente son: hoteles rurales, posadas y casas rurales.

Ya sabemos que el turismo es uno de los motores principales en la economía española. En el caso de la comunidad castellano leonesa, nos encontramos con el llamado turismo de interior, el cual es un factor clave para la economía de la Comunidad.

Uno de los principales atractivos que atrae a mayor número de viajeros a la Comunidad Castellano Leonesa es por tanto el turismo rural. El surgimiento de la mayor parte de la oferta se debe principalmente a su cercanía a Madrid, comunidad de la que recibe gran parte de su demanda.

En Castilla y León, contamos con tres ciudades que han conseguido el distintivo de Ciudad Patrimonio Mundial: Salamanca, Ávila y Segovia. Estas son, en el conjunto de España, tres ciudades imprescindibles dentro de la oferta cultural del turismo interior y junto con el alto nivel de satisfacción que expresan los turistas que las visitan las convierten en un plus para convertirse en destino a futuros visitantes. Asimismo, como grandes pilares del turismo cultural en la región, podemos destacar el camino de Santiago que pasa por las provincias de Burgos, Palencia y León, y la villa ducal de Lerma. Señalar, que el sesenta por ciento de los bienes patrimoniales de toda España se encuentra aquí. La Comunidad destaca por su gastronomía y su gran riqueza monumental y paisajística, que es lo que ofrece a sus visitantes y en lo que se basa para su promoción turística.

En lo que a economía respecta, según datos del año 2013, el turismo en Castilla y León representa el 10.2% del PIB.

En cuanto a los datos sobre turismo rural en Castilla y León durante el año 2013, el número de viajeros registrados fueron 789.183, lo que supone un 13% del total de viajeros. Solo el 6% de estos turistas eran extranjeros.

Las pernoctaciones⁹ rurales que tuvieron lugar en la Comunidad ascendieron a 1.649.577, albergando el 16% de la totalidad. 12.80% fue el grado de ocupación ¹⁰alcanzado. Y la estancia media¹¹ registrada alcanzó un 2'09, siendo prácticamente igual si distinguimos entre españoles y extranjeros.

⁹ Pernoctación: Ocupación por una persona de una o más plazas dentro de una jornada hotelera en un mismo establecimiento.

¹⁰ Grado de ocupación: Relación, en porcentaje, entre el total medio diario de plazas ocupadas en el mes y el total de plazas disponibles.

¹¹ Estancia Media: Relación entre el total de pernoctaciones realizadas y los viajeros entrados.

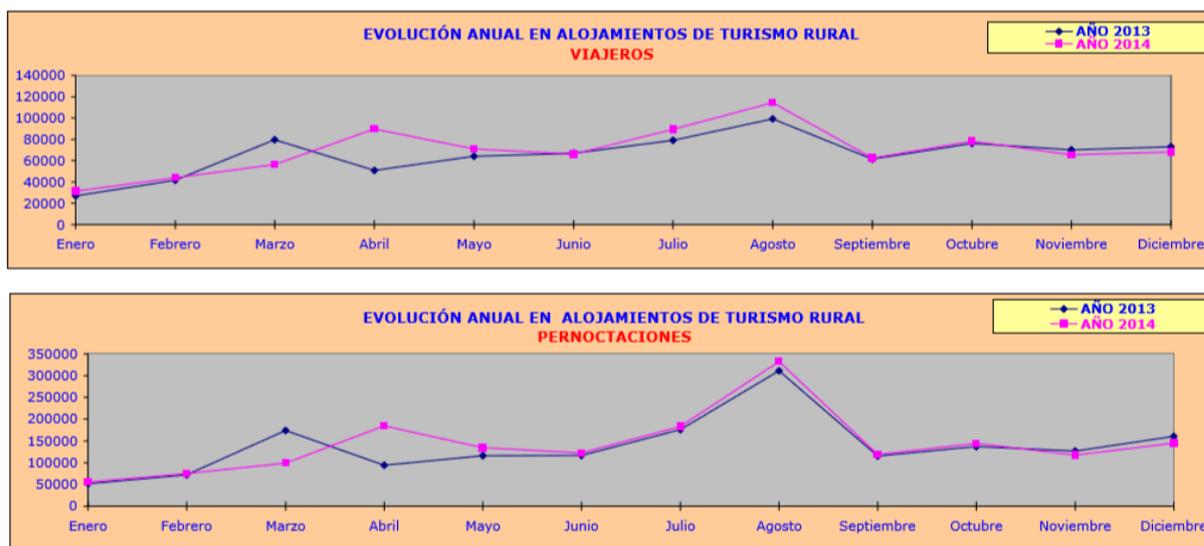
Tabla 2.4 Movimiento de viajeros 2014 en CyL

VIAJEROS ESPAÑOLES	4.715.377	Viajeros españoles	739.359
VIAJEROS EXTRANJEROS	1.227.740	Viajeros extranjeros	49.824
TOTAL VIAJEROS	5.943.117	TOTAL VIAJEROS	789.183
PERNOCTACIONES ESPAÑOLES	8.231.776	Pernoctaciones españoles	1.550.459
PERNOCTACIONES EXTRANJEROS	1.808.623	Pernoctaciones extranjeros	99.118
TOTAL PERNOCTACIONES	10.040.399	TOTAL PERNOCTACIONES	1.649.577
GRADO DE OCUPACION	20,89%	GRADO DE OCUPACION	12,80%
ESTANCIA MEDIA	1,69	ESTANCIA MEDIA	2,09
ESTANCIA MEDIA ESPAÑOLES	1,75	Estancia media españoles	2,10
ESTANCIA MEDIA EXTRANJEROS	1,47	Estancia media extranjeros	1,99

Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León

Las siguientes gráficas nos exponen la comparación sobre la evolución a la que se ha sometido el en la Comunidad Castellana el sector turístico rural en los años 2013 y 2014.

Gráfica 2.6 Comparativa de la evolución en alojamientos de turismo rural



Fuente: Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Septiembre 2014

Como podemos apreciar, la evolución ha sido similar en ambos años, despuntando 2014 por conseguir levemente mejores resultados. A destacar concretamente el pico del mes de agosto.

Las diferencias de los meses de marzo y abril se deben a la festividad de la semana santa. En 2013 se celebró a finales de marzo, mientras que en 2014 los días festivos han sido a mediados de mes de abril. Ahí vemos reflejado uno de los problemas del sector, la alta estacionalidad, ya que la gente utiliza los puentes y las vacaciones cortas para hacer este tipo de turismo.

Tabla 2.5
Visitantes de turismo rural por provincias

Provincia	Viajeros
ÁVILA	28 %
BURGOS	9 %
LEÓN	9 %
PALENCIA	14 %
SALAMANCA	10 %
SORIA	25 %
VALLADOLID	6 %
ZAMORA	20 %

Fuente: elaboración propia

En todas las capitales son los alojamientos hoteleros los que más grado de ocupación abarcan, por delante de los alojamientos rurales y los campamentos.

Ahora bien, Ávila y Soria son las ciudades que más movimiento de viajeros ejecutaron en cuanto a turismo rural se refiere, siendo éstos del 28% y 25% respectivamente. Quedando muy cerca Zamora con un 20%.

Aunque no se aproxima a los porcentajes con los que cuentan los alojamientos hotelero, el turismo rural abarca una proporción importante en el sector turístico castellano-leonés.

2.4 Normativa reguladora

El auge del turismo rural del que venimos hablando y su consecuente especialización ha implicado que las Comunidades Autónomas, debido a la transferencia competencial del Gobierno Central, regulen las actividades rurales. Todas las personas que trabajan en el medio rural ofreciendo establecimientos deben estar al día de todo lo que se refiere a la legislación. No sólo para cumplirla, para saber a qué se opta, cuáles son los fondos disponibles y qué se puede hacer para ofrecer siempre servicios únicos y notar menos la crisis.

Haciendo recopilación de lo expuesto durante el capítulo, se manifiesta que la diversificación de preferencias turísticas en los consumidores ha traído consigo que cada vez se busque más y con más fuerza el contacto con la naturaleza, así como con la forma de vida del medio rural. Este tipo de turismo, también denominado “verde” y agroturismo, ha experimentado un notable crecimiento como consecuencia del cambio en las preferencias de las personas por otro tipo de viajes en sus periodos vacacionales, concretamente en contacto con el medio ambiente.

Por otra parte, este tipo de turismo puede llegar a significar una fuente de ingresos para pequeñas localidades, cuyo principal medio de vida ha sido durante siglos la agricultura. Se manifiesta así, como un medio que puede utilizarse para tratar de paliar las dificultades que en este momento padece nuestra agricultura, también para tratar de desviar el número de visitantes que cada año acuden a nuestras costas, hacia un nuevo tipo de turismo interior, que ofrece como principal atractivo una forma de vida muy diferente a la que la mayoría de los ciudadanos está acostumbrado.

En la actualidad, el turismo rural se encuentra muy extendido por el resto de Europa, estando en España en una fase de expansión como respuesta a la opinión generalizada que existe dentro de nuestro país, de la necesidad de diversificar nuestra industria turística, que en este momento se haya muy concentrada en el turismo de litoral.

El turismo rural está íntimamente relacionado con la nuevas formas de turismo activo, en las que el consumidor participa de actividades deportivas como hípica, caza o deportes de aventura, y esto es debido a que el medio rural en que se ubica y desarrolla esta actividad permite y facilita la práctica de estos deportes y otras numerosas actividades.

Como consecuencia de estos hechos, las Comunidades Autónomas han tenido la labor de ordenar y regularizar este tipo de turismo, que en un futuro puede ganar mucha importancia en nuestro país, y que por su novedad no se hallaba regulado en las diferentes ordenaciones de alojamientos vigentes.

Pese a esto, recientemente siguen apareciendo nuevas normativas que actualizan las anteriores. Véase tabla 2.6 sobre las legislaciones que cada Comunidad Autónoma tiene para sus alojamientos rurales.

Tabla 2.6 Normativa Autonómica sobre Turismo Rural por CC.AA

COMUNIDADES	NORMATIVA AUTONÓMICAS
ANDALUCÍA	-Decreto 20/2002, de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo activo. -Orden de 19 de septiembre de 2003, por la que se aprueban los distintivos de los alojamientos turísticos en el medio rural y de los mesones rurales.
ARAGÓN	-Decreto 69/97, de 27 mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento sobre ordenación y regulación de los alojamientos turísticos denominados Viviendas de Turismo Rural. -Decreto 247/2008, de 23 de diciembre, de adaptación de diversos procedimientos administrativos.
ASTURIAS	-Decreto 143/2002, de 14 de noviembre, de Alojamientos de Turismo Rural.
BALEARES	-Decreto 62/1995, de 2 de junio. Regula la prestación de servicios turísticos en el medio rural. -Orden de 13 de octubre de 1.995 por el que se desarrolla el Decreto 62/95.
CANARIAS	- Decreto 18/1998, de 5 de marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural. - Decreto 39/2000, de 15 de marzo. y 138/2010, de 23 de septiembre. - Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento. - Decreto 232/2010, de 11 de noviembre, por el que se establece el régimen en las islas de El Hierro, La Gomera y La Palma a los establecimientos turísticos de alojamiento en suelo rústico. - Decreto 50/2011, de 8 de abril, se establecen los formatos y las características de las placas-distintivas - Decreto 91/2011, de 15 de abril.

CANTABRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 31/1997, de 23 de abril, por el que se regulan los alojamientos y actividades turísticas en el medio rural. - Decreto 81/2010, de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos hoteleros.
CASTILLA Y LEÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León -Decreto 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León. -Orden CyL/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
CATALUÑA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 214/95, de 27 de junio, regula la modalidad de alojamientos turísticos residencia-casa payés. - Decreto 313/2006, de 26 de julio, de establecimientos de turismo rural. - Decreto 183/2010, de 23 de noviembre, - Ley 5/2012, de 20 de marzo, de medidas fiscales, financieras y administrativas y de creación del Impuesto sobre las Estancias en Establecimientos Turísticos.
CASTILLA LA MANCHA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 43/1994, de 16 de junio, ordenación de alojamientos de turismo rural. - Decreto 93/2006, de 11 de junio, de ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural.
COMUNIDAD VALENCIANA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 188/2005, de 2 de diciembre, regulador del Alojamiento Turístico Rural - Decreto 206/2010, de 3 de diciembre, modificador de los decretos reguladores del alojamiento turístico.
EXTREMADURA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 87/2007, de 8 de mayo, de ordenación y clasificación del alojamiento turístico en el medio rural.
GALICIA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 191/2004, de 29 de julio de establecimiento de turismo rural. - Decreto 142/2006, de 17 de julio por el que se modifica el decreto anterior.
LA RIOJA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 11/94, de 24 de febrero sobre regulación de alojamientos en posadas. - Decreto 8/1995, de 2 de marzo, sobre regulación y ordenación casas rurales. - Decreto 26/2000, de 19 de mayo, por el que se aprueba el reglamento regulador de los alojamientos turísticos en casas rurales. - Decreto 111/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de la Rioja.
MADRID	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural.
MURCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 76/2005, de 24 de junio, por el que se regulan los alojamientos rurales. - Orden de 20 de julio de 2006 por la que se determinan los distintivos
NAVARRA	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto Foral 243/1999, de 28 de junio, por el que se regula el alojamiento en Casas Rurales.
PAÍS VASCO	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 128/1996, de 28 de mayo, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural - Decreto 191/1997, de 29 de julio, por el que se regulan los apartamentos turísticos, las viviendas turísticas vacacionales, los alojamientos en habitaciones de casas particulares y las casas rurales. - Decreto 210/1997, de 23 de septiembre, de modificación del Decreto por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural.

Fuente: Elaboración propia¹²

¹² Nota: Se ha hecho una síntesis de las normativas que regulan los principales ámbitos de los alojamientos rurales en las comunidades españolas, pudiendo aparecer algún dato desfasado al sufrir las normativas variaciones.

Es necesario conocer la normativa a aplicar en cada caso, al igual que adaptarse a los cambios y también saber a qué y cómo se debe preparar cada alojamiento.

En concordancia e incluidos en las leyes y decretos cifrados anteriormente, aparecen los sistemas de clasificación de estos alojamientos rurales. Es decir, las denominaciones existentes en cada Comunidad para hacer distinción y agrupar cada hospedería de acuerdo a unos criterios.

Una de las actuaciones del PITR-2014¹³ respecto a la oferta era el sistema de clasificación de alojamientos rurales. Se trataba de la definición de un sistema de clasificación común dirigido a alojamientos rurales y campamentos turísticos. Para ello se creó un grupo de trabajo de Turismo Rural en la Mesa de Directores Generales de Turismo, y se revisó la legislación de las CCAA, analizándose y estableciéndose parámetros comunes para caracterizar tipologías de establecimientos.

El Grupo de Trabajo estableció una propuesta de clasificación de 5 tipos básicos de alojamiento rural y de categorización de los mismos en estrellas, que se elevó a la Conferencia Sectorial de Turismo (Madrid, 8 de abril), para acordar la incorporación de un logotipo de cinco categorías de "estrellas verdes", como criterio de clasificación común y homogénea, para distinguir a los alojamientos rurales españoles y poder realizar una promoción internacional más eficaz y eficiente. (Turespaña, Febrero 2014)

De esta manera, Castilla y León se ha convertido en la primera comunidad autónoma que regula los alojamientos de turismo rural por categorías a través de un decreto pionero elaborado en colaboración con el sector y sobre la base de un consenso nacional en esta materia.

Con la nueva normativa se pretende promover la calidad y la excelencia del turismo rural en Castilla y León, favorecer la iniciativa, innovación y competitividad del tejido turístico empresarial, elevar la confianza del cliente en la oferta y en la calidad de los servicios y reforzar los derechos de los clientes.

¹³ Plan Integral de Turismo Rural 2014, que se componía de actuaciones tanto sobre la oferta como la demanda.

Parte segunda

**ANÁLISIS DE UN
CASO PRÁCTICO**

Capítulo 3

CENTRO DE TURISMO RURAL: VALDELAVILLA

"Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho"

Peter Ferdinand Drucke

En este capítulo nos vamos a aproximar a la empresa objeto de estudio: Valdelavilla. Echar la vista atrás para conocer su historia, su objeto y sus métodos nos ayudarán a comprender mejor su desarrollo estratégico hasta la actualidad.

Dejando de lado el marco conceptual y tras descomponer teóricamente las diferentes estrategias de marketing existentes a manos de la empresa, vamos a destinar este capítulo a aplicar tales estrategias al caso real de Valdelavilla.

Es necesario que todas las empresas lleven a cabo estrategias propias de marketing, acordes con el posicionamiento seleccionado para su producto en el mercado. Indudablemente, y como vimos en capítulos anteriores, para materializar tales estrategias, la empresa debe tomar decisiones de marketing operativo, es decir, sobre producto, precio, distribución y comunicación.

Hay que tener en cuenta que la decisión estratégica adoptada por la empresa dependerá en gran medida del segmento o segmentos de clientes a los que pretende dirigirse y que, consecuentemente, forman su público objetivo o target. También atenderemos a los efectos que el entorno general brinda y que condicionan la actividad de la organización.

Este tercer capítulo comienza con una breve descripción de la historia de Valdelavilla. Después se habla de la localización, del modelo de gestión que sigue, y por último su cartera de productos. En la segunda parte del capítulo nos ocuparemos del análisis estratégico de la empresa, analizando su entorno, sus competidores, además de plasmar los puntos fuertes y débiles, y las oportunidades y amenazas derivadas del entorno, a través de un análisis DAFO. Finalmente veremos el entorno legal que compone este sector.

3.1 Información general

3.1.1 Historia y Origen

Ubicado en la provincia de Soria, Valdelavilla es un asentamiento que data del siglo XVIII, perteneciente a la comarca de Tierras Altas y El Valle, concretamente al municipio de San Pedro Manrique. Su origen se remonta a los siglos XI-XII, a raíz de las repoblaciones de las tierras conquistadas al caudillo árabe Almanzor. El primer documento que da fe de la existencia del Concejo de Valdelavilla es una Ejecutoria¹⁴ bajo el reinado de Felipe II, en 1550.

Este pequeño pueblo, como muchos otros en Castilla, durante la Edad Media, fue un asentamiento humano formado por un grupo reducido de personas, llegando a vivir en él entre cinco y veinte familias. A la caída del Antiguo Régimen la localidad se constituye en municipio constitucional en la región de Castilla la Vieja. A mediados del siglo XIX este municipio desaparece porque se integra en Matasejún. En 1950 contaba con sesenta habitantes, y en años posteriores, como resultado de las expropiaciones sufrió un proceso de emigración a los centros urbanos muy fuerte. Es en el año 1968 cuando el pueblo queda totalmente vacío.

Tras la despoblación en los años sesenta de esta localidad, se han llevado a cabo labores de reconstrucción y rehabilitación, convirtiendo la aldea en lo que hoy día es, un Centro de Turismo Rural o Complejo Turístico Rural (CTR, siglas de la abreviatura que se utilizará en adelante). En estas labores se ha respetado la distribución, la arquitectura original y el entorno que la componen. No obstante, se ha dotado de las comodidades necesarias para el uso y descanso de aquellos que lo visten.

Poblaciones como Valdelavilla, El Vallejo, Fuentebella, Acrijos, Villarijo y otros, fueron hasta el año 1967 núcleos rurales de agricultura de montaña y ganadería que conformaban un modelo autóctono de arquitectura popular y disposición urbanística muy atractivo para el proyecto. El entramado de huertas y eras, todavía recuperables, unido a la variedad de arbolado frutal y magníficas choperas, crea un marco idóneo para la materialización de las ideas que informan el proyecto.

El entorno en el que se enclava esta localidad está marcado por un singular microclima, debido al pequeño valle en el que está ubicado, además de poseer características arquitectónicas y paisajísticas especiales y disfrutar de una fauna particularmente cercana compartiendo el mismo espacio que los residentes.

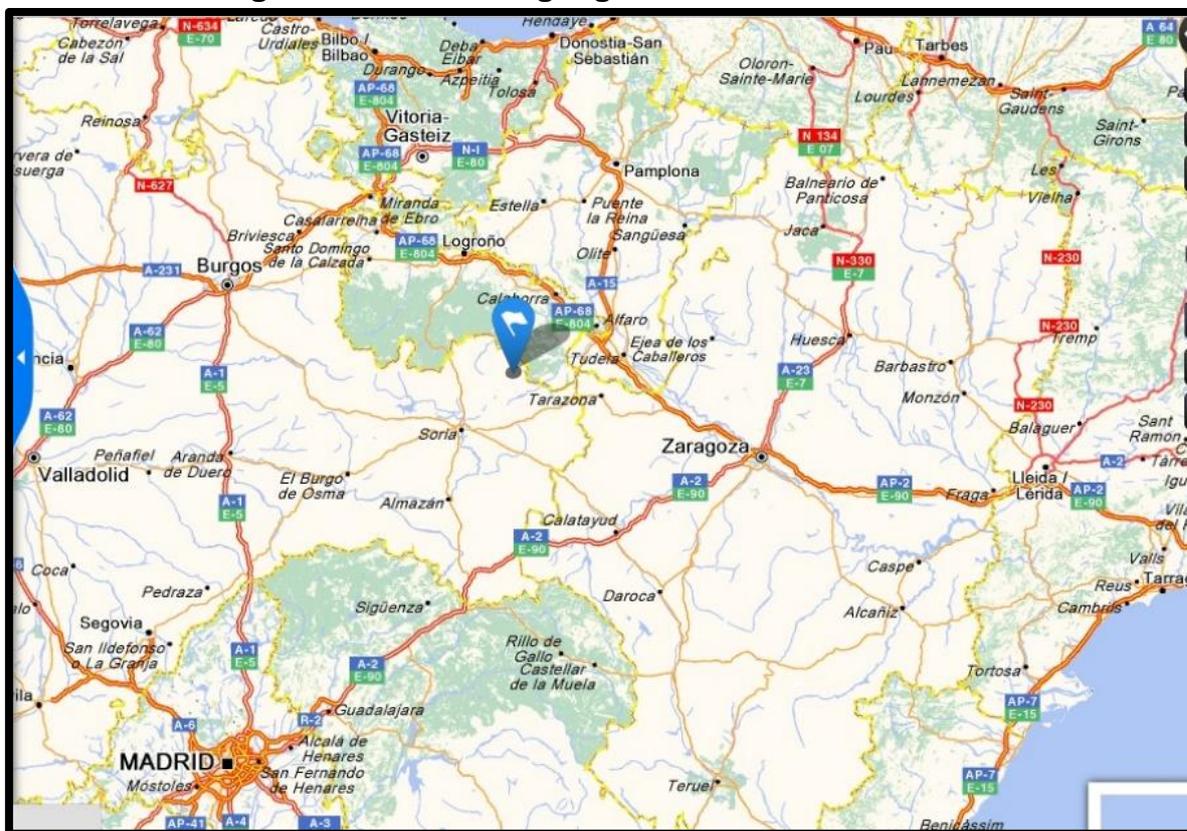
¹⁴ Documento público y solemne en que se consigna una sentencia firme. Se encabeza en nombre del Rey (art. 245.4 L.O.P.J.).

3.1.2 Localización

El pueblo de Valdelavilla se encuentra situado en la zona noroeste de la provincia de Soria, término municipal de San Pedro Manrique. Más concretamente, se halla al suroeste, en el límite con La Rioja bañado por el río Mayor en la vertiente mediterránea y afluente del río Alhama. Hay una distancia de siete kilómetros hasta San Pedro Manrique por la carretera que lleva a Fuentes de Magaña.

La figura 3.1 representa la localización de Valdelavilla respecto a ciudades representativas cercanas, como Madrid en la zona sur, Burgos al oeste, Vitoria, Logroño y Pamplona en su franja norte, y Zaragoza orientación este.

Figura 3.1 Situación geográfica de Valdelavilla



Fuente: Google maps

Valdelavilla goza de un clima diferencial, resultado de estar situada en una depresión que lo resguarda dando origen a un microclima diferenciado y por ser el núcleo más pequeño. La presencia, todavía hoy, de árboles frutales como guindos, nogales, manzanos, etc. dan una idea de la benignidad del clima frente al entorno de mayor dureza de sus alrededores. Los relatos recogidos de sus antiguos habitantes hablan de la ausencia de climatología adversa en estos enclaves, donde las nieves del invierno no llegaban a cuajar más allá de la mitad de las faldas de las montañas circundantes.

Otras contingencias tales como inundaciones, desprendimientos, etc. no han sido constatadas, y la disposición de los enclavamientos hace difícil esta circunstancia.

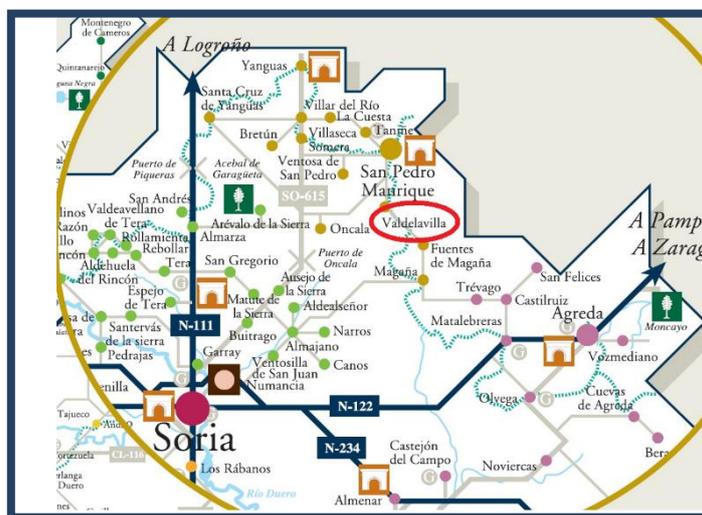
Como peculiaridades destacar la regular aparición de animales como ardillas y ciervos, que bien podemos encontrar a nuestro paso, y los asiduos de la zona ven con normalidad.

En lo referente a accesos y comunicaciones, Valdelavilla ofrece los siguientes accesos:

- Dos kilómetros desde la carretera entre Matalebreras y San Pedro Manrique.
- Desde Logroño se accede una vez llegados a San Pedro Manrique por la SO-630. Desde allí se sigue dirección a Matalebreras, y pasado Matasejún nos encontramos el cruce que baja a Valdelavilla.
- Desde Soria, también tendremos que acudir a San Pedro Manrique, pero puede acortarse por Matasejún.
- Desde Zaragoza, nos dirigiremos a Matalebreras, donde se tomará la SO-692 hasta Castilruiz y luego la SO-630 por Magaña hasta encontrarse con la desviación señalizada a Valdelavilla.

Señalar, que la entrada que nos dirige hasta el pueblo, se trata de una carretera caracterizada por su pendiente, por su estrechez y por sus cerradas curvas.

Figura 3.2: Extracto de mapa de la zona de Tierras Altas de Soria



Fuente: Folleto de "Soriaturismo"

Respecto a su disposición, los servicios sanitarios, de orden público, etc. más próximos se encuentran a 7 km. en San Pedro Manrique: Centro de salud con servicio de urgencias y ambulancia; Guardia Civil; Iglesia; Veterinario; Taller de reparaciones con grúa; Vehículos quitanieves; Casa de guardería forestal y Comercio.

Para servicios de urgencia o refuerzo de los enumerados, en el desplazamiento de San Pedro Manrique a Soria no se invierte más de 35-40 minutos.

Su emplazamiento corresponde a un entorno de naturaleza y tranquilidad, que está rodeado por dehesas de robles y encinas, hayedos y bosques de acebos. Además de conjuntos históricos artísticos y monumentales y también cuenta con senderos, riberas, paisajes y rincones con gran encanto.

3.1.3 Descripción de las instalaciones

Antiguamente, antes de comenzar el proyecto, el casco urbano de la villa tenía forma de "T" y constaba de 21 edificios orientados la mayoría a poniente, el resto de los edificios, corrales y gallineros, estaban repartidos por laderas cercanas.

El modelo arquitectónico que mostraba era casi idéntico al de los pueblos circundantes y se basaba en materiales tales como la piedra, madera, teja y yeso. No había materiales modernos a la vista debido a que su abandono tuvo lugar, como ya conocemos, a finales de los sesenta. La distribución común a todas las viviendas era la de planta baja más dos alturas, conteniendo en su planta baja cuadras y bodega, donde se ubicaban los animales. Las habitaciones en la planta primera, destinada a vivienda de las familias y almacén o granero en la planta bajo cubierta. La superficie total está cercana a las dos hectáreas, estando en su mayoría aterrazado¹⁵.

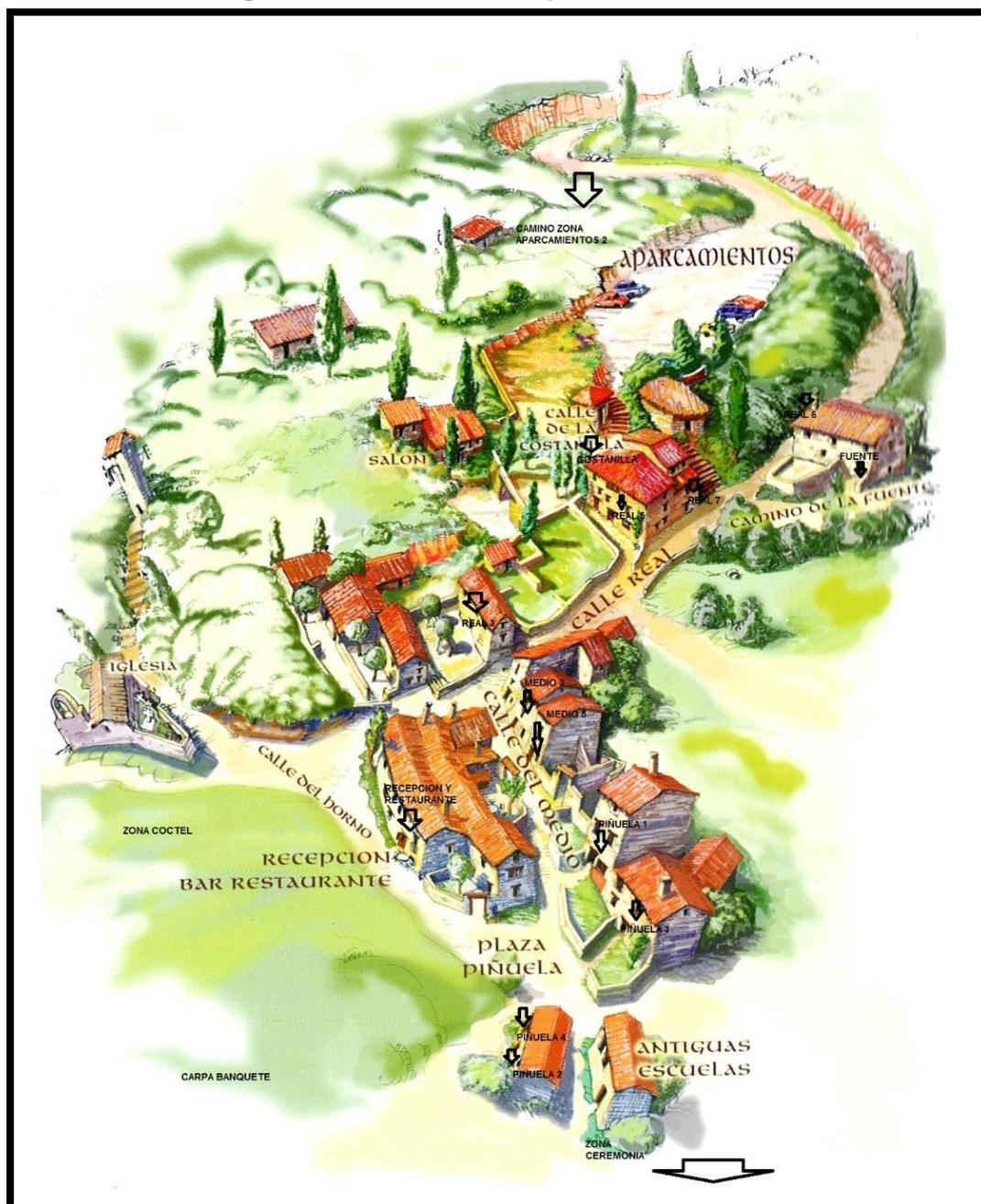
Tras el diseño, se llevó a cabo la remodelación, centrándose en la rehabilitación de los bloques existentes, y siempre buscando conservar la estructura inicial.

Actualmente, hay quince casas rurales, una es propiedad de los antiguos moradores, y por lo tanto no está en disposición de arrendarse, ni de ser vista ni usada para otros fines. Y otra de ellas es para uso del personal.

En la figura 3.3 queda reflejado a través de un dibujo el mapa del pueblo de Valdelavilla, con el nombre de las calles y los diferentes espacios que podemos encontrar, como la recepción o el parking.

¹⁵ Paisaje resultante del método de cultivo de los suelos con terrazas o bancos en cuevas para crear áreas de la tierra plana.

Figura 3.3: Plano descriptivo de Valdelavilla



Fuente: Material Valdelavilla

Otro edificio es el que da cabida a la zona de recibo de usuarios y está compuesto por varios pisos y espacios. En la planta a pie de calle, se halla la cafetería y la recepción junto con unos aseos. En los pisos superiores podemos encontrar salones-comedores distribuidos en tres espacios, además de cocina, almacén, oficina y una sala de lectura aderezada con chimenea, sofá y libros. El desayuno tipo buffet, las comidas y cenas de los clientes se sirven en los citados salones, en los que caben hasta 80 personas.

Por otra parte, hay habilitado un salón para eventos con capacidad de 240 personas, llamado *carpa*. Este está remodelado muy recientemente y suele usarse para los banquetes de diferentes celebraciones, las barras libres etc.

Además, también disponen de un pequeño edificio destinado a gimnasio con máquinas para uso y disfrute de los clientes. Y otro dividido en dos espacios que es la sala de reuniones, la cual tienen un alquiler a parte y se le puede dar el fin que estime oportuno el consumidor, desde organizar una comida, pasando por clases de baile hasta proyectar una película. Esta sala de reuniones se trata de una antigua majada.

Justo al lado, se ha usado uno de los inmuebles para habilitar unos servicios disponibles para todo el mundo. El antiguo lavadero del pueblo, al igual que la iglesia, se encuentra en el mismo sitio que estaban inicialmente, y a los que podemos acceder, ya que se han restaurado para ello.

Las praderas de césped y las eras empedradas son otros de los emplazamientos que se pueden explotar y disfrutar, bien para ocio, o eventos al aire libre, ya que todos sus alrededores y composición se basan en ello.

Destacar los seis puntos wifi que hay colocados por diversas zonas para dar cobertura a todo el pueblo y el espacio de aparcamiento situado justo a la entrada.

La localidad está comunicada con la aldea abandonada de El Vallejo. Se puede realizar el trayecto a pie, a través de una ruta señalizada, concebida al paseo. Cercana está una pista forestal con vistas al Moncayo.

Las trece casas rurales tienen la opción de alquiler completo, y se componen de 37 habitaciones diferentes. Algunas de estas pueden reservarse independientemente del resto de la casa. En total hay capacidad para 70 personas, 88 con camas supletorias.

Las habitaciones están equipadas con calefacción, agua caliente independiente, teléfono, televisión, salón y cocina (provista con hornillos, nevera, microondas y menaje). Cuatro de las casas tienen baño compartido, pero todas las otras habitaciones cuentan con baño propio.

Los techos de estas casas son de vigas de madera, los escalones con listones, en algunas se conserva intacta la chimenea, los ventanucos, al igual que las dobles puertas de madera. Todas las alcobas están ambientadas rústicamente, para mantener esa esencia de antaño.

Las denominaciones que reciben las casas y habitaciones, tienen su razón en los nombres de las calles. (Se puede observar en el plano de la figura 3.3 anterior):

-Costanilla, Real 2, Real 4, Real 6, Piñuela 2 y Piñuela 4. Estas son casas para dos personas.

-Fuente, Real 3, Real 5, Medio 3, Piñuela 1 y Piñuela 3. Son casas con habitaciones con baño, que encajan para grupos pequeños.

-Real 7, Medio 5 y El Horno; Se alquilan al completo, disponen de varios baños compartidos, estando pensadas para amigos.

A través de la tabla 3.1 se ha pretendido plasmar de una manera visual, las casas con sus diferentes habitaciones y el tipo de cama que ofrecen.

Tabla 3.1 Distribución de habitaciones por casas

Habitación	Tipo	Habitación	Tipo	Habitación	Tipo
Real 6 ¹⁶	M	*Medio 5.1	I	Piñuela 1.1	M
Fuente 1.1	M	*Medio 5.2	D	Piñuela 1.2	M
Fuente 1.2	D	*Medio 5.3	D	Piñuela 1.3	D
Fuente 1.3	M	*Medio 5.4	M	Piñuela 1.4	I
*Real 7.1	I	*Medio 3.1	M	*Horno 3.1	M
*Real 7.2	D	*Medio 3.2	D	*Horno 3.2	D
*Real 7.3	D	*Medio 3.3	D	*Horno 3.3	D
Real 3.1	M	Real 5.1	M	Piñuela 3.1	M
Real 3.2	M	Real 5.2	M	Piñuela 3.2	M
Real 3.3	M	Real 5.3	D	Piñuela 2	D
Real 3.4	M	Real 5.4	D	Piñuela 4	M
Real 3.5	D	Costanilla ¹⁷	M		
Real 2	M	Real 4	M		

Fuente: Elaboración propia

I = Individual

D = Doble

M = Matrimonial

*Tienen baño compartido

3.1.4 Organización y Modelo de gestión de la empresa

Valdelavilla, como ya hemos comentado anteriormente, sufrió un proceso de despoblación en los años sesenta. Años más tarde, una idea pionera hizo que se constituye como Sociedad Anónima llamada Valdelavilla Tierras Altas S.A.

En 1995 nace el proyecto original. En él se detallaba la obra que se comprometían a ejecutar en la aldea, ante mediciones muy generalistas. En 1998 se modificó, definiendo detalladamente la inversión a realizar y la

¹⁶ Se puede separar del resto de la casa.

¹⁷ Es la "Suite" y además se puede separar del resto de la casa.

posterior explotación del Complejo Turístico Rural formado por todo el pueblo de Valdelavilla. Se realizó una memoria con el propósito de conseguir de los Organismos Oficiales competentes las ayudas y la oportuna autorización para su puesta en servicio.

Las fuentes de financiación del proyecto eran tres: las ayudas de la administración, el capital social de la empresa promotora y préstamos de entidades financieras. En tanto las ayudas de la administración se hacían efectivas, el proyecto necesitaba sustentarse para poder llegar a su consecución. Así, hasta recibir la subvención se abasteció con préstamos “puente”.

La idea se centraba en rehabilitar el pueblo, dar actividad a la zona para que no se olvidará ni quedara abandonada y convertirlo para su uso y disfrute. En noviembre de 1998 quedan inauguradas las instalaciones de Valdelavilla como Complejo Turístico Rural, y es en 2001 cuando el prestigioso profesor de inglés Richard Vaughan inauguró el proyecto de “pueblo inglés”. Fue una idea que surgió de la mano de la dirección del centro (Caja Rural) y el profesor Vaughan, quien se interesó por Valdelavilla para impartir cursos de inmersión lingüística viendo un gran potencial dadas las características del sitio y lo que el tenía para aportar. Fue el primer proyecto de estas características en España.

El CTR es una de las empresas participadas de Caja Rural de Soria, y actualmente la entidad es la única dueña.

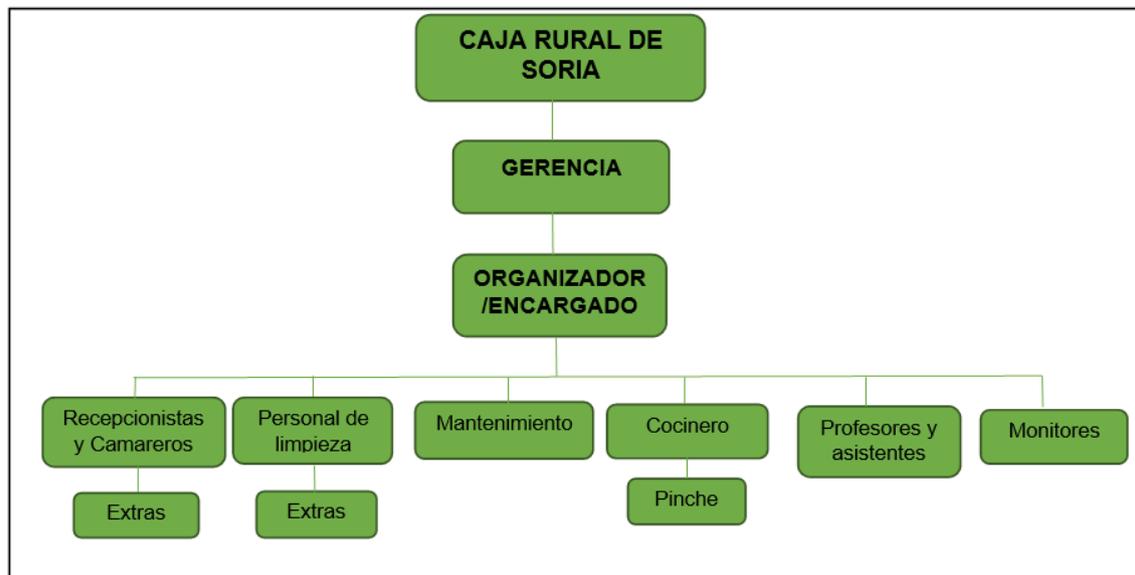
Antes de dar a conocer la organización de la empresa, creemos que es necesario explicar cuál es la filosofía empresarial y de marketing de la misma. La explotación de Valdelavilla no se trataba solo de un arrendamiento de casas rurales. Además de ofrecer un servicio turístico también optó por la formación en idiomas, algo que hoy en día sigue vigente, y se completa con otras actividades como las celebraciones, actividades de ocio o restauración entre otras.

La filosofía de marketing seguida por la empresa es de orientación al cliente. En base a ello, su trabajo se enfoca en ofrecer al cliente un servicio de calidad y que satisfaga sus expectativas. Cada servicio es único y muy personalizado. En Valdelavilla se percibe que el eje central de la estrategia empresarial es el consumidor. Dar respuesta, a su demanda es la forma más eficiente de tener éxito.

La organización interna de la empresa está dotada con diferente personal para cubrir las diferentes áreas y necesidades del cliente. La figura 3.4 muestra el organigrama de la empresa. Está abanderado por Caja Rural de Soria, entidad de la que depende directamente la gerencia. A partir de ésta existen diversos departamentos integrados en una plantilla de alrededor de quince

personas, que aumenta en épocas de temporada alta, o según necesidades de la demanda, con trabajadores temporales.

Figura 3.4 Organigrama de Valdelavilla



Fuente: Elaboración propia

La coordinación de la recepción se encarga de llevarla a cabo el mismo personal que atiende la cafetería.

El equipo de formación en inglés se compone de tres profesores y tres asistentes, los cuales ejercen el papel de suplentes si alguno de los anteriores no pudiese, o de plus en el caso de que se necesitara más personal.

No existe un número fijo de monitores, este varía dependiendo de la actividad o actividades a realizar y del tipo que sean estas.

Como bien apuntaba unas líneas antes, en épocas de máxima demanda, la plantilla se completa con personal extra, sobretodo personal de limpieza, y camareros.

3.1.5 Cartera de productos

El producto es la primera de las variables del marketing mix y constituye la base de todo el sistema de marketing.

La cartera de productos de Valdelavilla se compone de diferentes servicios. Esta composición no siempre ha sido la misma, ya que ha ido añadiendo líneas a lo largo del paso del tiempo.

La empresa entró al mercado operando dentro del segmento de turismo rural. Asimismo estaba orientada a la formación de idiomas, ya que tenía vínculos con una empresa externa dedicada concretamente a la gestión de

cursos de inglés. Era una línea pionera en España, con la que la empresa apostó estratégicamente al adentrarse en el mercado con este producto. Con el paso de los años se ha completado su oferta y actualmente se compone de los servicios que vienen plasmados en la tabla 3.2

Tabla 3.2: Servicios de Valdelavilla

Turismo Rural
Restauración
Actividades de tiempo libre
Celebraciones
Formación propia en idiomas
Reuniones de empresa
Espacio de formación para terceros (pendiente)

Fuente: Elaboración propia

Destacar que con el trabajo desarrollado desde Caja Rural se ha conseguido que Valdelavilla cuente hoy día con cuatro pilares estratégicos para seguir siendo una oferta única.

Por un lado está la formación en inglés; en segundo lugar las celebraciones; el tercer ámbito se centra en potenciar el pueblo como destino para reunión de empresas y por último el campo del turismo rural con plazas de alojamiento y la oferta de la gastronomía.

3.2 Análisis estratégico del mercado

Lo primero que debe hacer una empresa, antes de definir una estrategia de mercado, es llevar a cabo un análisis estratégico. Este análisis estratégico implica considerar un conjunto de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización (Sánchez Herrera, 2010). La empresa utilizará el resultado que desprenda el análisis para sentar las bases sobre las que se apoyará la estrategia de marketing de la organización.

En este apartado nos vamos a ocupar de analizar la situación que tiene Valdelavilla como empresa, desde diferentes puntos de vista, pero centrándonos en su estrategia de mercado del año 2014. Haremos referencia al entorno, viendo cuales son los factores que más afectan a la empresa. Examinaremos la existencia y el comportamiento de los competidores, ya que

ejercen un fuerte papel de influencia. También haremos alusión a la normativa por la que se rigen los alojamientos rurales, modificada recientemente. Además, como punto importante, trataremos un análisis DAFO para tratar de dar una visión generalizada de la empresa. Por último, determinamos las principales diferencias de años anteriores con el actual 2014 a través de una comparación.

3.2.1 Análisis del entorno

Para el análisis del entorno en el que opera cualquier empresa se tendrán en cuenta factores económicos, factores socio-culturales y también político-legales, al igual que la dimensión tecnológica y ecológica.

La situación socioeconómica que se vive desde el año 2008 en todo el mundo supone un escenario distinto que afecta a todos los sectores de actividad y en particular, al sector turístico. No deja por ello de ser distinto en España, dónde la situación de crisis económica y política en que se vio envuelta, sigue siendo latente hoy día y el turismo rural es uno de los sectores también afectado. Este nuevo escenario coincide en el tiempo con un cambio de ciclo de onda larga¹⁸ que afecta por primera vez en su historia al sector turístico, incidiendo drásticamente en la dinámica del sector y poniendo en evidencia la encrucijada en que éste se encuentra. (PNIT 2012-2015).

Actualmente, Valdelavilla, también experimenta los efectos que de tal crisis derivan. Existe una fuerte recesión del consumo y una guerra de precios entre empresas, que tiene como resultado el descenso de los mismos y a su vez, de los beneficios de la mayor parte de los negocios del sector.

Es importante estimar las variables microeconómicas presentes en nuestro país, ya que van a influir en la demanda de los servicios del centro de turismo rural, y también condicionarán el tipo de segmentos de mercado al que podrá dirigirse.

Para hacernos una idea de la situación actual de la sociedad española, basta con fijarse en cifras macroeconómicas tales como: El PIB (en 2014 creció un 1,4% respecto a 2013. Se trata de una tasa 26 décimas mayor que la del año anterior, que fue del -1,2%). El índice de confianza del consumidor (comprando datos de los meses de 2013 y 2014 comprobamos que va en aumento), o el gasto o consumo medio de los hogares, entre otros.

Es evidente que la economía española sigue en proceso de recuperación, la incertidumbre está presente en la mayor parte de la población, y la tendencia sigue siendo hacia el ahorro. Por ello, los recortes de las familias

¹⁸ M. Butler. "La competitividad en el turismo español". FAES 2011

se centran en el ocio. Valdelavilla es testigo del “parón” de la demanda, sobretudo en cuanto a turismo rural. La gente mira por su economía, sus salidas al año se han reducido, y existe una amplia gama en el mercado para poder elegir cercanía junto con precios lo más asequible posibles. La calidad, la duración de la estancia junto con otros factores, pasan a un segundo plano.

Ligado a esta demanda de servicios está el consumo de productos, donde aparece la restauración como otro de los segmentos claramente afectados. En muchas ocasiones se encuentran en la dialéctica entre “si adquiero un servicio de ocio, no puedo permitirme otro”.

Por otra parte, Europa siempre se ha caracterizado por albergar a un conjunto de naciones con grandes diversidades culturales y políticas en continua evolución. En las últimas décadas, el perfil del consumidor ha cambiado y está cambiando. En consecuencia, es importante estudiar esos cambios y tener en cuenta los gustos de los consumidores potenciales para conocer mejor esas preferencias, que son las que nuestra empresa persigue ofertar materializadas en servicios. Un ejemplo, 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.

El ámbito cultural también es una influencia importante. En la actualidad existe una verdadera preocupación por el medio ambiente. Otros datos importante son 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.

Respecto a las variables tecnológicas, estamos asistiendo cada día a una revolución tecnológica a nivel mundial. Internet juega el papel principal en el entramado de la sociedad. Parece que sin él estamos perdidos. Por ello, para cualquier negocio es primordial invertir en tecnología. Partiendo de los sistemas informáticos que dan soporte a la gestión empresarial, pasando por las infraestructuras disponibles en las instalaciones, y como no, la publicidad e interacción por medio de la red para acercarse al cliente.

La dimensión ecológica está muy presente, porque el ecoturismo está de moda. La conciencia social por el cuidado del medio ambiente, el reciclaje y respeto hacia la naturaleza ponen en auge el ecoturismo. De esta forma, los factores ecológicos han generado cambios en las políticas medioambientales y juegan hoy día un papel de necesidad social muy relevante que se ve reflejado en el ámbito empresarial.

Como extracto a este pequeño análisis del entorno en el que opera Valdelavilla, se conocen los efectos de la crisis y además se percibe que la situación actual del turismo rural no es tal de vivir los mejores momentos. Existe mayor oferta, más competencia, clientes más informados y exigentes, política de precios agresiva, ilegales, intrusismo, implantación de las nuevas tecnologías, uso de las TIC's, infraestructuras, comercialización, junto con los cambios legislativos, subidas de los carburantes, impuestos, inestabilidad del mercado... Tal y como decía Chico (2013) en su ponencia de "Asociacionismo en turismo rural": es tiempo de rentabilizar esfuerzos, optimizar recursos y obtener unos buenos resultados económicos.

3.2.2 Análisis de los competidores

Se considerará un competidor, en nuestro caso, todo aquel negocio que ofrezca un servicio similar al nuestro y esté ubicado relativamente cerca o próximo a la zona en la que nos encontramos, dado que hablamos de un servicio que para que se haga efectivo es indudablemente necesario acudir al lugar in situ.

Al analizar el caso concreto de Valdelavilla, queda patente el grado de diferenciación con el que cuenta el negocio en particular. No encontramos dentro del territorio nacional algo que se asemeje a este caso. A pesar de ello, para nuestro análisis consideraremos por un lado la posible competencia existente dentro del campo del turismo rural, y por otro lado de gestión de eventos e impartición de cursos de idiomas.

La competencia es bastante reducida en todos y cada uno de sus ámbitos, pero lo primero en lo que hay que hacer hincapié es la exclusividad y personalización que buscan los clientes cuando se interesan por los servicios de Valdelavilla.

En cuanto a alquiler de alojamiento rural se refiere, la característica que vamos a tomar como referente para determinar si hay competencia directa o no, es la zona geográfica. El propio negocio no considera tener competencia en la zona, pero sí existen alojamientos que pueden cubrir las necesidades de algunos de los viajeros que están por allí o quieren ir. En un radio de 30 kilómetros encontramos unas 50 casas rurales, si bien es cierto, ubicadas en

distintos pueblos de la comarca y con capacidad de cuatro-seis personas de media. Por ejemplo El Castellar de Taniñe a una distancia de 13 kilómetros de Valdelavilla y con capacidad para 12 plazas; o Los cerezos de Yanguas que puede hospedar hasta 24 personas y se sitúa a 22 kilómetros del CTR. Dado que no cumplen las mismas características que brinda Valdelavilla no vamos a entrar a valorar el distintivo precio.

Cuando hablamos de clientes en el sector de los eventos y celebraciones la empresa es muy competitiva. Tanto que, dentro de la demanda de estos servicios (hábese de bodas comúnmente) es cada vez más conocida la posibilidad de alquiler de este pueblo y apuntar también que no existe un lugar concreto o definido de donde provengan tales clientes. Muchas veces es el boca a boca, la publicidad gratuita o simplemente los que buscan algo original o a medida y lo encuentran aquí. Hay que tener en cuenta, la exclusividad del sitio, las características que ofrece y los precios tan competitivos con los que trabaja en este campo, siempre a medida de las exigencias de cada cual. Dado que es la propia empresa la que se ocupa de la gestión y comercialización del servicio, el precio y condiciones vendrán estipulados según lo que las dos partes consideren más adecuado. Esto, implica que, tal y como nos hizo saber una de las trabajadoras del CTR, "aquel que llama, sabe dónde lo hace, lo que quiere y siempre se llega al objetivo final de la contratación del servicio solicitado. Por ello, no existe competencia directa alguna".

Mencionar también los grupos. Un mayor número de personas supone una gran oportunidad para la empresa, de ahí que a más volumen mejores precios y condiciones. Por ejemplo, a partir de 50 personas el pueblo se alquila por completo para uso privado.

Dada la localización dentro de la península hace que sea aún más atractiva. Cerca de la capital de España y a pocas horas de otras capitales de referencia como Zaragoza, Burgos, Logroño, Pamplona o Bilbao, aquellos que quieren celebrar su ceremonia buscan un sitio no muy lejano. El alquiler de fincas o parcelas que cuenten con espacios al aire libre están en auge a la hora de la celebración de eventos de este tipo. Es por ello que existen infinidad de opciones en España y en concreto en los alrededores de Valdelavilla. Como ya adelantábamos, es cierto, que ninguna de ellas ofrece los mismos servicios, por lo tanto pueden suponer una amenaza, pero de momento, no están considerados como competidores al mismo nivel.

La formación en idiomas es la línea de negocio por excelencia de Valdelavilla. Además, hoy día la mayoría de la población maneja un segundo idioma y los cursos de inmersión lingüística se han puesto de moda. Estos consisten en exponerse intensivamente a una segunda lengua, viviendo en una

comunidad que la hable de forma habitual, para aprenderla más rápidamente. Así lo hace Valdelavilla con sus cursos. Estos ofrecen el alojamiento con todo incluido además de las clases, material y profesorado, todo ello en un paraje diferente a las aulas a las que estamos acostumbrados o a tener que alojarse en una ciudad en el extranjero. En esto se basa el valor añadido a otros cursos de características similares.

Dentro del mercado nacional existe un competidor con mucho potencial. Se trata de "Diverbo, que trabaja la formación en idiomas como escuela de idiomas, además de los programas de inmersión lingüística. Dentro de estos programas tiene instaurados "Pueblo Ingles" y "Villa Inglesa". Estos se basan en lo mismo que ofrece Valdelavilla 3.0 con sus cursos de inglés. Valdelavilla pertenecía hasta hace unos años al programa "pueblo inglés" de Diverbo, pero en la actualidad está totalmente desvinculada a esta entidad. Por ello una de las desventajas con las que cuenta actualmente Valdelavilla, es lo que le va a suponer competir con las empresas ya instauradas en este mercado, ya que su andadura comienza desde cero siendo ella la gestora del propio negocio de los cursos lingüísticos. Al desprenderse de la colaboración con esta empresa ha podido perder parte del mercado, pero también le ha ayudado a saber gestionar esta línea de negocio, elaborarse su propia agenda de contactos además de poder competir en precios.

A través de su página web (www.diverbo.es) hemos podido comprobar que actualmente ofrece cursos de inmersión en inglés en siete sitios diferentes repartidos por toda la geografía española: tres de ellos en Salamanca (dos en La Alberca y uno en Saucelle, los demás en Canceleda (Ávila), Cazorla (Jaén), Sorpe (Lleida), Villalba (Lugo). Valdelavilla utiliza los precios para poder competir con este ente que tiene mucho poder. Ofrece servicios muy similares a precios inferiores, intentando así acceder a clientes de su mercado.

Uno de los potenciales a los que pretende dar salida es el trabajo que está realizando para su posible implantación corto plazo de otros idiomas, como lo es el chino, al igual que el alquiler de las instalaciones para formación para terceros (estos sería fundamentalmente acuerdos con academias).

Valdelavilla es un proyecto pionero en cuanto a los servicios que ofrece. Si bien es, que otras empresas también disponen de un alojamiento rural, u ofrecen actividades en un entorno rural, u otras dedicadas a formación de idiomas, pero ninguna alberga todo en uno. La empresa apostó por insertar en el mercado algo novedoso y único. Primeramente comenzó a trabajar con agentes externos dedicados a la formación, y el CTR solo se hacía cargo del alojamiento y restauración. Fue una idea y un acuerdo de colaboración que dio lugar a algo singular en su día.

Así, podemos determinar que Valdelavilla goza de potencial, pero al mismo tiempo guarda una estrecha relación con el debilitamiento cada vez más notorio en el eje del turismo rural. Tal como vimos, muchos agentes externos e internos le afectan de manera directa.

3.2.3 Análisis DAFO

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre el entorno y la competencia, así como tomando en consideración los recursos y capacidades de la empresa, se ha elaborado un análisis DAFO, que nos muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que está expuesta Valdelavilla. (Véase tabla 3.2)

Tabla 3.3 Diagnostico de la situación (D.A.F.O)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Localización -Entorno (terreno agreste, ventisquero) -Climatología adversa -Comunicaciones -Dificultad para competir más en precios -Casas útiles para escasas o nulas actividades (solo el descanso) -Necesidad de vehículo para desplazamiento -Ausencia de cobertura -Escasos servicios/establecimientos cercanos -Precios altos en “formación en idiomas” respecto al mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica y situación de incertidumbre -Emergencia de nuevos competidores en el mercado y en el entorno geográfico -Poder de las grandes empresas -Fuerte estacionalidad -Éxodo a grandes ciudades -Peligro de incendios -Nula inversión en infraestructuras -Poca concienciación del potencial existente -Posible plagio de servicios ofertados -Escasa fidelización en turismo rural -Dificultad lanzamiento propio
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad (varias casas con numerosas plazas) -Carácter de exclusividad y calidad -Trato y servicio totalmente personalizado -Orientación a la satisfacción del cliente -Entorno único y en la naturaleza -Tranquilidad y evasión -Instalaciones rehabilitadas con estructura original -Rico en historia/patrimonio -Recursos propios (no hay agentes externos) -Fidelidad de ciertos clientes/grupos -Multitud de actividades al aire libre 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora y amplitud de la red de contactos -Oportunidad de nuevas negociaciones y contratos -Mayor facultad para publicidad y marketing, así un cliente mejor informado del servicio y la calidad -Búsqueda de nuevos segmentos de mercado -Ocasión de ganar a través del “ boca a boca” puesto de más prestigio -Posibilidad de fidelización -Auge del ecoturismo

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Entorno legal

Tal como se hizo referencia en el capítulo segundo, la comunidad Castellano-Leonesa está en proceso de implantación de una nueva normativa que regula los alojamientos de turismo rural. Este ámbito queda regulado por el decreto 75/2013 de 28 Noviembre. Fue emitido por la Consejería de Cultura y Turismo, y publicado en el BOCYL el 2 de diciembre de 2013, entrando en vigor tres meses después. Los establecimientos contaban con el plazo de un año desde su entrada en vigor para categorizarse presentando la correspondiente declaración responsable. Antes de que finalizara este primer plazo, la Consejería de Cultura y Turismo y la Federación de Asociaciones Castellano y Leonesas de Turismo Rural (Acultur), acordaron ampliar hasta el 20 de diciembre el plazo de adaptación al Decreto de Turismo Rural

Casa Rural, Posada y Centro de Turismo Rural, además de Posada Real, son las denominaciones regladas que existen actualmente reguladas por el decreto 84/95, de 11 de mayo y la orden de 27 de octubre de 1995, las que quedan derogadas por esta nueva ley. Próximamente se diferenciarán las figuras de Casa rural, Hotel rural y Posada como alojamientos dentro del ámbito rural. Cada establecimiento debe adaptarse al cambio según las características particulares que lo conformen.-

Una de las principales novedades de esta norma es la catalogación de los alojamientos en las figuras referidas anteriormente, así como su categorización en cinco niveles distintos en función de sus instalaciones, equipamientos y servicios identificados con estrellas verdes. Lo que hará que la identificación sea equivalente al resto de establecimientos de alojamiento turístico. El decreto establece la capacidad máxima de la Casa rural en 16 plazas (hasta ahora era de 10 plazas). El Hotel rural no tendrá capacidad mínima y la máxima será de 50 plazas. Dada la singularidad de las Posadas, estas continuarán sin tener un límite cuantitativo.

El régimen de explotación de las casas rurales será el de casa rural de alquiler completo, excluyendo el alquiler por habitaciones independientes. De esta forma, y a propuesta del propio sector, se establece un único régimen de explotación en este ámbito y a partir de la entrada en vigor del decreto no se podrán crear nuevas casas rurales cuyo régimen sea el de alojamiento compartido. En todo caso, las casas rurales de alojamiento compartido existentes en la actualidad podrán seguir con la actividad hasta el cese del negocio.

Este decreto regula también el régimen de funcionamiento de los establecimientos de alojamiento de turismo rural en todo lo relativo a la prestación de servicios, normas de funcionamiento, sistema de reservas,

precios, facturación o acceso a la información por parte de los usuarios. Tal y como se contemplaba en la anterior normativa, los establecimientos de turismo rural estarán ubicados en poblaciones que no superen los 3.000 habitantes y, de forma excepcional, podrán ubicarse en municipios de hasta 20.000 habitantes siempre y cuando sea en suelo calificado como rústico.

Las categorías de los alojamientos de turismo rural vendrán representadas por una, dos, tres, cuatro o cinco estrellas. Para obtener la categoría correspondiente han de valorarse las áreas y los criterios recogidos en el sistema de categorización.

El sistema de categorización es una de las novedades del texto. Se basa en la autoevaluación que hacen los titulares de las instalaciones, equipamientos y servicios del establecimiento a partir de siete áreas valorables con sus correspondientes criterios en el caso de las casas rurales y de diez en el caso de los hoteles rurales y las posadas. Cada establecimiento deberá obtener una puntuación por área que será el resultado de los puntos obtenidos en todos los criterios de cada área en virtud de unos valores asignados. En función de los puntos obtenidos se les asignará el número de estrellas.

Las áreas y criterios con los que se procederá a la evaluación del sistema de categorización las hemos plasmado en la tabla 3.xxxx. Hay siete áreas comunes para casas rurales, hoteles rurales y posadas. En el caso de los hoteles rurales y las posadas habrá tres áreas más que se tendrán en cuenta.

Tabla 3.4 Áreas y criterios categorización de establecimiento de turismo rural

Áreas comunes para casas, hoteles y posadas	Hoteles y posadas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El entorno y la situación, con aspectos como el acceso al alojamiento o los espacios exteriores. 2. La estructura y el acondicionamiento en asuntos relativos a superficie y equipamiento en cocina; equipamiento, superficie por plaza, estructura o confort en salones y comedores; número de habitaciones en relación al número de plazas, superficie de la habitación individual y de la doble o equipamiento en el caso de las habitaciones; y superficie y equipamiento o mobiliario en el cuarto de baño. 3. El equipamiento general, tanto al equipamiento interior de ocio como al exterior y al estacionamiento del vehículo. 4. El trato con el cliente y servicios. Se atenderán los criterios de atención personalizada al cliente o el idioma extranjero. 5. Medio ambiente y sostenibilidad en lo relativo a la eficacia energética y ahorro de agua o tratamiento de los residuos. 6. La seguridad y la accesibilidad será la sexta de las áreas 7. La gestión de la calidad en lo relativo al tratamiento de quejas y medición del grado de satisfacción del cliente y el procedimiento de gestión del establecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Restauración, donde se contempla desayuno, comida y cena y la gastronomía de Castilla y León. 9. Valoración de las actividades adicionales o las actividades corporativas 10. Servicios adicionales como depósito o servicio de recepción.

Fuente: El norte de Castilla

La suma de las puntuaciones obtenidas en cada una de las áreas valorables será la puntuación total del establecimiento a los efectos de obtener la categoría correspondiente según estos tramos de puntuación mínima:

- a) 10 puntos: Una estrella
- b) 35 puntos: Dos estrellas
- c) 45 puntos: Tres estrellas
- d) 65Puntos: Cuatro estrellas
- e) 85 puntos: Cinco estrellas

La Administración tiene a disposición de los empresarios un sistema de asesoramiento en lo relativo a la aplicación de criterios de valoración para una correcta autoevaluación. Cada titular será responsable del cumplimiento de la normativa, pero la Administración puede realizar inspecciones para analizar si esos datos son acordes a la legalidad.

Los distintivos que los establecimientos deberán exhibir en la parte exterior y junto a la entrada principal vienen establecidos en la orden CyT/114/2014, de 17 de febrero de 2014.

La placa identificativa en el caso del hotel rural deberá medir 45 cm x 45 cm con un grosor de 2 cm. La figura 3.5 muestra su aspecto¹⁹.

Figura 3.5 Placa distintiva Hotel rural



Fuente: Orden CyT 114/2014

Valdelavilla, se encuadra en la actualidad dentro del modelo de Centro de Turismo Rural. Es por ello que deberá adaptarse con la nueva normativa a la clasificación de hotel rural.

¹⁹ Se sombrearan en verde el número de estrellas que se corresponda con su categoría.

Capítulo 4

LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE VALDELAVILLA

“Casi todo lo que realice será insignificante,
pero es muy importante que lo haga”

(Mahatma Gandhi)

4.1. Delimitación del mercado objetivo

Al delimitar el mercado objetivo o target de una empresa se pretende definir el grupo de consumidores atendidos o interesados en un producto o servicio, en qué y cómo se les satisface. A partir de estos, la empresa va a determinar en qué parte del mercado debe operar.

Dada la existencia de multitud de empresas en el mercado actualmente, es difícil instaurar estrategias de marketing dirigidas a todo el mercado, además del elevado coste que esto supondría y que los resultados deseados no se llegarían a alcanzar. De esta manera, como exponen Bigne Alcañiz y otros (2000), la segmentación supone la división del mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos respecto a algún criterio o características, a fin de desarrollar para cada uno de dichos grupos o segmentos, estrategias de marketing diferenciadas que ayuden a satisfacer sus necesidades y a conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

Considerando las definiciones de diferentes autores como Kotler y Armstrong (2003); Stanton, Etzel y Walker (2004); Bonta y Farber (1997) y la del Diccionario de Marketing (Cultural S.A.), se puede definir un segmento de mercado como "un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado".

A continuación, vamos a analizar los perfiles de los usuarios de turismo rural nacional, haciendo mención especial a la comunidad castellano-leonesa. Esto es debido al trato mayoritario que se ha dado durante el presente trabajo del carácter de alojamiento rural que ostenta Valdelavilla. Seguidamente delimitaremos las cualidades del target de la empresa objeto de estudio. También mencionaremos brevemente las características de los segmentos que forman el público objetivo de los demás servicios ofrecidos por Valdelavilla (celebraciones y formación en idiomas).

Antes de plantearse cualquier estrategia de promoción y venta, es fundamental conocer las motivaciones que empujan al viajero a practicar turismo rural. Las motivaciones más predominantes son el descubrir cosas nuevas junto con el turismo activo al igual que la búsqueda de la relajación y la desconexión. De esta manera tendríamos por un lado el turista experimental, es decir aquel que quiere hacer actividades, y por otro el turista social, o sea sé, el que quiere compartir tiempo con los suyos. En la figura 4.1 se muestran las características de tales viajeros.

Figura 4.1 Tipos de turista rural



Fuente: www.escapadarural.com

El principal motivo por el que un viajero realiza una estancia de turismo rural es para pasar tiempo con los amigos, familia o pareja (68,9%). Es decir, las relaciones personales es una de las principales razones. Muy seguido se encuentra el contacto con la naturaleza como causa para practicar turismo rural (67,7%). Y el relax es el tercer y gran motivo de los turistas rurales que buscan desconexión (66,3%). Los grupos minoritarios son aquellos que deciden celebrar acontecimientos apostando por un alojamiento rural (21%), y los que lo hacen promovidos por la gastronomía o actividades eno-turísticas (19,5%)¹. Los resultados que desprenden las encuestas de Observatorio de Turismo Rural (OTR), muestran como para los turistas castellano-leoneses los motivos son practicamente iguales a los del resto de españoles. aunque existen algunas diferencias con la media nacional. En Castilla y León, la oportunidad de compartir una experiencia rural con amigos y familia es más importante que en el resto del país, lo cual corrobora el carácter social de sus escapadas. Sin embargo, el contacto con la naturaleza o la búsqueda de relax no es tan importante.

El perfil socio demográfico que enmarca nuestro target también viene definido por los estudios, la ocupación o la edad que no hemos mencionado antes. En cuanto a los estudios no está muy definido, ya que cualquier tipo de personas con o sin estudios es susceptible de hacer turismo rural. Si bien es cierto, que aquellos que presentan un perfil más motivado por descubrir nuevas experiencias tienen un nivel cultural aún mayor. La ocupación sólo es relevante, tanto en cuanto, aquellas personas que ocupan un puesto laboral y por lo tanto disponen de renta para gastar, están más dispuestas a ser consumidores potenciales de nuestro caso objeto de análisis.

La edad media en la que se sitúan los turistas es mediana-joven. En el caso de los viajeros de Castilla y León la franja de edad esta entre los 30-40 años, coincidiendo con la media nacional, con un porcentaje del 34% aproximadamente. Los más jóvenes, hallada entre los 20 y 30 años, en nuestra comunidad son más del 22%, cifra significativamente superior al resto de España con casi un 18%. Este dato es razonable, ya que guarda relación directa con el tipo de acompañante de este tipo de viajero, que se corresponde más al de amigos y pareja que al de familia.

Otra información de interés es de donde provienen los clientes que se convierten en turistas en nuestra Comunidad. Según las respuestas de los propietarios a la encuestas realizadas por el Observatorio del Turismo Rural del que venimos hablando, se extraen los datos que la mayoría de los clientes son españoles (90,6%), en una proporción muy superior al resto de alojamientos

¹ Datos obtenidos en el Estudio sobre la demanda del turismo rural 2014 del Observatorio del Turismo Rural. El *Observatorio del Turismo Rural* es una iniciativa de investigación conjunta desarrollada por EscapadaRural.com, la EUHT CETT-UB y Netquest que genera conocimiento y aporta información de valor sobre el sector del turismo rural en España, tanto en su ámbito de la oferta ("propietarios") como en el de la demanda ("viajeros").

del país (68%). Si bien a nivel general el cliente internacional ha despertado mucho interés en los últimos años debido a la crisis, el turismo rural es notablemente nacional y esto es aún más evidente en Castilla y León. Dentro del turista nacional las principales comunidades de las que provienen son Madrid con un 91%, en segundo lugar los propios castellano-leoneses con más de un 63% y por detrás los vascos con casi un 40%. De esta manera queda reflejado que destaca el turismo de proximidad dentro del turismo rural.

Debido a las características propias de Valdelavilla como alojamiento de turismo rural nos permite identificar dos grandes grupos de clientes potenciales. Una de sus fortalezas a tener en cuenta que nos ha llevado a determinar los grupos, es la posibilidad de alquiler íntegro de una o varias casas, incluso del pueblo al completo. Por un lado identificamos a las familias, generalmente con niños, las cuales buscan la tranquilidad, el descanso y la posibilidad de no estar en constante vigilancia de los más pequeños, ya que el pueblo no supone ningún peligro para que puedan estar solos. Por otro lado, los grupos de amigos, o grupos de personas que deciden reunirse por alguna razón y necesitan de amplitud en la capacidad de alojamiento.

Los segmentos del mercado objetivo de las líneas de negocio de las celebraciones y la formación en idiomas vendrán determinados por otras propiedades. En el caso de las celebraciones, y a muy grandes rasgos, el target va a estar comprendido por todo aquel que desee realizar algún tipo de evento con las características que Valdelavilla ofrece. Pero sobre todo lo vamos a limitar al caso de las ceremonias. En este caso, quedará reducido a parejas que tengan previsto casarse o realizar algún tipo de acto para celebrar su unión, aniversario, etc. Serán personas en su mayoría de edad joven, que rondan los 30-35 años (como indican datos de la estadística en 2014 de edad media de los españoles al contraer el primer matrimonio). Por la parte que toca a los cursos de formación en idiomas, estos van dirigidos tanto a empresas, las cuales se los ofrecen a sus empleados, como a particulares. En el caso de las empresas no nos vamos a detener, puesto que el perfil de estas está más claro. Respecto a los particulares que demandan servicios de formación en idiomas, el rango de edad es verdaderamente amplio. Abarca desde niño y jóvenes con buen nivel en el idioma a practicar (en este caso de inglés) hasta personas de más edad sin llegar a tener un límite.

El perfil sociodemográfico sí que hace que prestemos atención a atributos como el nivel adquisitivo o el cultural, ya que es en la mayoría de los casos se califica como medio-alto.

De acuerdo con estas premisas hemos determinado los segmentos a los que se dirige cada línea de servicios en que opera Valdelavilla, y aquellos datos a tener en cuenta para dirigir sus estrategias a unos u otros perfiles de clientes potenciales.

4.2 Estrategias de marketing

Tal y como se ha reflejado en todo el trabajo hasta ahora, el marketing estratégico consiste en analizar el entorno y poder definir un mercado-meta que sirva para satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que la competencia. Por lo tanto, la estrategia de marketing persigue que cada unidad de negocio logre sus objetivos a través de la selección del target, la definición del posicionamiento estratégico, la elección de la combinación de marketing para satisfacer las necesidades de los consumidores y la determinación del presupuesto de marketing.

4.2.1 Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. Existen tres estrategias competitivas, desde el punto de vista de la ventaja competitiva, que son: el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.

En un sector tan dinámico como lo es el turismo rural una de las claves para conseguir un posicionamiento adecuado y llegar al éxito radica en elegir bien las estrategias competitivas a aplicar.

Tabla 4.1 Estrategia de ventaja competitiva de Valdelavilla

Ventaja competitiva			
Carácter Único	Precio bajo		
Diferenciación	Liderazgo en costes (Valdelavilla no sigue esta estrategia)	Todo el Mercado	Objetivo estratégico
Segmentación o enfoque		Un segmento del mercado	

Fuente: Elaboración propia a partir de www.cesae.es/blog

En general, desde el punto de vista de la ventaja competitiva, Valdelavilla utiliza una estrategia de diferenciación, y también aplica una estrategia de enfoque en algunas ocasiones.

El servicio ofrecido es diferente a los demás que existen en el mercado, y así debe percibirse. Por ello, Valdelavilla fundamenta su estrategia de

diferenciación reforzando las características de estos servicios que oferta como únicos. Es decir, el servicio analizado aporta un valor añadido destacado que se concreta en la posibilidad de disponer de todo un pueblo, el entorno en el que está enclavado es único, y una oferta de servicios que en su conjunto no lo hacen equiparable a ninguna otra de la competencia. Como es el caso de la organización de una boda todo un fin de semana, con alojamiento, y alquiler de toda la villa en exclusiva. O los cursos de inmersión lingüística envueltos por unas características propias y desarrollados en un marco único como lo que ofrece Valdelavilla.

Es fundamental que esta diferenciación se acompañe de un buen marketing mix para que triunfe. Para conseguirlo, la empresa tratará de llevar a cabo una campaña de comunicación que aumente el conocimiento del negocio, los servicios que ofrece y cómo lo hace. Además los precios tratarán de ser competitivos y lograr varios canales de distribución en función del cliente.

El enfoque o segmentación es una variedad de la diferenciación que consiste en ofertar un producto o servicio diferenciado pero sólo a un segmento específico de clientes, lo cual a veces imposibilita ofertar el mismo servicio o producto a otras tipologías de clientes. Es decir, Valdelavilla sólo abarca el segmento de los posibles matrimonios que vayan a celebrarse para ofrecer las bodas rurales. O los cursos dirigidos al sector empresarial entre otros. De esta manera su especialización es factor clave para su competitividad.

Respecto a la estrategia basada en la reducción de precios, Valdelavilla no está considerada líder en costes, ya que no es tal su envergadura competitiva como para poder absorber la pérdida de ingresos o poder disminuir sus costes de producción sin afectar a la calidad del servicio.

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 de Valdelavilla podría materializarse en una serie de políticas de precios distribuidas en función de dos factores: estacionalidad y ofertas promocionales en puentes o festivos. De esta forma se establecen precios diferentes en temporada alta y otros en temporada baja. Al igual que aplicar ofertas promocionales en puentes, festivos, o por reserva anticipada.

Por tanto podemos concluir diciendo que Valdelavilla aplica, en mayor o menor grado, la táctica basada en la diferenciación, la fundada en la división o segmentación, o bien una combinación de ellas.

4.2.2 Estrategias de crecimiento

Según una publicación de la web *hosteltur* publicada en febrero de 2014 el alojamiento rural estaba en “caída libre”.

"No existen síntomas de recuperación en la demanda nacional en este segmento, que continúa en caída libre", siendo "poco probable" una recuperación en tanto que no cambie la situación económica nacional, aseguraba el director de comunicación del portal *Toprural*, Joseba Cortázar.

En el caso de Valdelavilla se pretende incrementar los clientes actuales que consumen estos servicios y conseguir un grado aceptable de fidelización. Esto es complicado en el caso de determinados servicios, por lo que será suficiente conseguir mantener un número apto de consumidores y que el negocio sea rentable o se mantenga.

La fidelización en el sector turístico es compleja y más en el turismo rural que adolece de una escasa fidelización, ya que el 75% de sus clientes declara no regresar al mismo alojamiento, según se refleja en un reciente estudio del Observatorio del Turismo Rural (junio 2014). Se constató que el turismo rural sólo fidelizaba al 25% de su clientela, según publicó *hosteltur*. Este bajo índice de repetición es debido, en un 98,9%² de los casos al interés del viajero por cambiar de destino. Analizando ese 25% que sí repite alojamiento, su motivación se debe a la satisfacción con las instalaciones (80,5%), la ubicación (69,9%), la amabilidad del propietario (65,5%) y el precio (57,6%).

Ansoff (1957) propone diferentes estrategias de crecimiento para explotar las posibles oportunidades de negocio. Las estrategias que expone son: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

La estrategia de crecimiento por la que la empresa optó fue el desarrollo de producto en los mercados actuales. La empresa incorporó nuevas funciones y atributos a un servicio en auge como es la celebración de eventos, añadiéndole un valor añadido que lo hace más atractivo para el cliente. Así se posiciona en un mercado con un servicio exclusivo y que entró en el mercado como novedad. En cuanto a los cursos de formación en idiomas nos encontramos ante la misma situación. Si bien hay que destacar que hoy día esta estrategia ha quedado estancada, ya que no se observa ningún tipo de innovación en estos campos desde hace tiempo. Lo recomendable sería trabajar en la aplicación de esta estrategia para aumentar su mercado objetivo.

² Según el estudio realizado por el portal especializado Escapada Rural, la escuela CETT-UB y la empresa de encuestación online Netquest.

La popularidad alcanzada hace que se haya dado a conocer sobre todo en el extranjero gracias a los clientes que ya han contratado alguno de los servicios, y el tirón que tuvo la idea pionera del conocido como “pueblo inglés.

También engloba la estrategia de penetración en otros mercados al divulgar y vender sus servicios por internet, consiguiendo con ello dirigirse a sectores del mercado que en principio no formaban parte de su target.

La empresa puso en práctica una estrategia de desarrollo de nuevos productos. En los comienzos Valdelavilla comenzó con los cursos en inglés. Hoy día conocemos varios servicios que ofrece en diferentes campos. Además está en proceso de implantación de nuevos cursos en otros idiomas, algo que puede resultar muy interesante y lo que le aporta otro punto de distinción y valor añadido, visto el éxito de estos.

No parece formar parte, de momento, la pretensión de alcanzar nuevos mercados por parte de la sociedad.

4.3 Estrategias de marketing mix

Conforme afirmó Mc Carthy en 1960, el marketing mix está formado por cuatro variables definidas que permiten construir la estrategia comercial más adecuada para una empresa, teniendo en cuenta la composición cualitativa de su mercado objetivo o target. Valdelavilla emplea las variables de producto, precio, distribución y comunicación para alcanzar los objetivos empresariales, tanto de marketing como a nivel general de toda la organización.

4.3.1 Política de producto

Cuando hablamos de producto dentro del marketing mix nos referimos a aquello que se ofrece. Y no nos referimos solo a los bienes tangibles o servicios, sino también las ideas, personas, servicios e incluso las experiencias.

Como apunta Bigné Alcañiz y otros (2000), las organizaciones que gestionan los destinos necesitan mejorar y diferenciar sus productos, enfatizando su carácter único. Así, hemos podido comprobar que la cartera de servicios de Valdelavilla basa su diferenciación en la exclusividad y calidad de lo que ofrece. Las bodas rurales son únicas y personalizadas al cien por cien y la formación en idiomas utiliza un modelo de gestión y aprendizaje propio además de los atributos que contempla todo el servicio en su conjunto.

La empresa trata de ofrecer un servicio exclusivo, de calidad y que no puede ofrecer la competencia debido a determinadas características. Esta

exclusividad es lo que busca Valdelavilla que el cliente perciba, de manera que todas las estrategias de producto desarrolladas van destinadas a este fin.

Una de las estrategias en las que está trabajando es en completar la línea de productos de los cursos de formación en idiomas, ya que se estudia la incorporación a la oferta del chino. Un idioma que está potenciando cada vez más. El acortar alguna de las líneas no está dentro de sus estrategias de momento, pero queda patente la prioridad marcada por algunos de sus servicios estrella, quedando relegados a un segundo plano las actividades de ocio por ejemplo.

En 2014 Valdelavilla lanzó su propio producto, 'Valdelavilla 3.0', dando una vuelta de tuerca más a la enseñanza de alta calidad del inglés. Su planteamiento era seguir usando el mismo modelo de inmersión idiomática de cursos anteriores, pero aprovechando al máximo las ventajas que ofrecía el entorno.

La marca personal es de gran importancia en la estrategia seguida por el producto, ya que va a aportar distinción respecto a los demás. Sobretodo muestra su marca personal en sus dos líneas fuertes: Bodas y Cursos de inglés. La figura 4.3 revela la imagen del producto "Bodas de Valdelavilla". Se han incluido unas alianzas representativas de la unión matrimonial, que junto con un fondo negro y letras doradas indican la elegancia y seriedad del servicio.

Figura 4.3 Bodas de Valdelavilla



Fuente: www.valdelavilla.es

Los cursos de inglés se amparan bajo el nombre de *Valdelavilla 3.0*. Anteriormente pasaron por el 2.0 pero con la innovación se ha dado un paso más y se ha modernizado. El método 3.0, como ya hemos comentado, surge de la mejora y modificación de dos sistemas de aprendizaje anteriores. Se basa en tres niveles de aprendizaje basado en un método natural de enseñanza. La práctica dentro y fuera del aula es lo que más importancia cobra del método de Valdelavilla.

Valdelavilla 3.0 queda definido por estas premisas:

- Un lugar único
- Calidad 100% académica
- Excelencia en servicio
- Método 3.0

La denominación de marca y logo están registrados en la oficina española de patentes y marcas. La denominación es “Valdelavilla Turismo Rural”, está a nombre de Caja Rural de Soria, y el distintivo que registrado y el utilizado actualmente son los que muestra la figura 4.2

Figura 4.2 Logos Valdelavilla



El logotipo del Centro de Turismo Rural representa el entorno de Valdelavilla. Un paraje de montaña en el que se puede apreciar la naturaleza por la que está rodeado. La noche sugiere ese punto de sofisticación que se quiere transmitir y en el que se ve un cielo despejado lleno de estrellas. Este paisaje se ha encuadrado dentro de un marco de una ventana, dotándolo de la sensación de estar mirando a través de ella. Y además, otro signo incluido posteriormente en el logo es la marca de un corazón que envuelve el paisaje retratado, lo que emite ese sentimiento de cariño o afecto que se pretende que experimente todo aquel que visita Valdelavilla.

El lenguaje que utiliza al igual que su imagen corporativa es el reflejo del mensaje que quieren transmitir. Su web se ampara bajo la frase *“Todo un pueblo para ti. Un nuevo estilo de vida y descanso”*. Además, otras de las expresiones de las que se vale y con las que exterioriza las características propias y singulares del negocio quedan evidenciadas en frases como: *“Todo preparado para que disfrutar de nuestros servicios en un entorno sin igual”*; *“Disfruta del auténtico valor del medio rural”*; *“Una magnífica relación calidad-precio”*; *“Profesionalidad, compromiso, ¡éxito!”*; *“Lugar perfecto para reunir a toda la familia y celebrar un importante evento”*; *“Valdelavilla una boda perfecta”*.(www.valdelavilla.es)

4.3.2 Política de precio

La estrategia de precio ha de ayudar a conseguir los objetivos de la empresa, es decir, ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de las líneas que componen la cartera de productos; debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno y ha de tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado.

La fijación del precio del producto turístico es un proceso complejo. Consideramos que Valdelavilla desarrolla una estrategia de economía porque

sus servicios son de calidad media (en el caso de algunas líneas se servicios alta) y tienen unos precios medios en relación con sus competidores.

Por otro lado, en lo que a la fijación de precios se refiere, aplica diferentes precios en función de las cualidades que devengue el servicio a ofrecer. Concretamente, el alquiler del pueblo al completo, la celebración de una boda, o la organización de una reunión empresarial no tienen un precio estándar porque su precio depende de las condiciones de negociación que establezca el CTR con el cliente.

Por otro lado, la empresa desarrolla una estrategia de fijación de precios anualmente en el segmento de alquiler de alojamiento rural al uso. Es decir, tiene fijadas unas tarifas por temporadas que determinan el precio por noche de alojamiento, pudiendo incluir uno o varios regímenes de comidas. Dentro de estas se aplican descuentos por volumen de reservas. Es el caso de solicitar servicios para grupos, alquilar todo el pueblo integro u otro tipo de demandas. También se aplican descuentos por pronto pago, en el caso de hacer las reservas anticipadas y previo pago en los plazos estipulados.

Valdelavilla, según el mercado y la demanda, asienta los precios de parte de su gama de servicios en una estrategia diferencial. Según las características del cliente o al segmento de mercado que pertenezca se les aplican unos precios u otros. Hemos conocido la preparación y gestión de una boda, en la cual no hay ningún valor o coste previo estipulado, si no que se conoce el caso concreto y a partir de ahí se va formulando el presupuesto. También en el caso de los cursos de inglés, en los cuales se han encontrado diferencias dependiendo del segmento a quien vayan dirigidos (particulares, empresas, etc.)

Respecto a su competencia marca unos precios a nivel corriente. Esta es otra de las estrategias de las que también hace uso, fijando precios similares a los de sus competidores basándose en precios medios de mercado.

Los precios de paquete están ligados a los productos complementarios. Esto supone fijar precios inferiores al paquete del precio que resultaría si se aplicaran por separado. Es el caso de las reservas de alojamiento rural junto con el servicio de restauración.

Por último, consideraremos de manera conjunta la relación calidad precio. Ambos conceptos van unidos, ya que si no el cliente no podrá relacionar lo que ofrece la empresa junto con el valor proporcionado. Es evidente el componente psicológico que tiene el precio, de ahí que un producto no es barato ni caro, sino adecuado o inadecuado. Tal como expresa Palacios (2008), con una cita de Pascal Py "Calidad y precio caminan de la mano, por separado pierden su valor. El valor es lo que todo bien o servicio promete .El

precio, debe reflejar su valor para el cliente”. Así pues, el precio debe comunicarse acompañado de sus ventajas, atributos y beneficios.

A continuación la tabla 4.2 muestra los precios y las estrategias en las cuales suele basarse en función de cada segmento de sus servicios ofertados.

Tabla 4.2 Estrategia y precios en los servicios de Valdelavilla

Línea	Descripción	Precio por persona*	Estrategia
Turismo Rural	Posibilidad de alquiler de una a varias casas rurales.	Desde 40€ la habitación doble pasando por ofertas que incluyen además régimen de comida o cena	Precios de paquete
Actividades de tiempo libre	Despierta y relaja tu cuerpo: ejercicios físicos, estiramientos, coreografías y técnicas de respiración y de masajes.	2-4 pers: 10€* 5-8 pers: 8€* 9-15 pers: 5€*	Combinación de estrategias a nivel corriente, junto con precios agregados por las actividades realizadas y costes de personal
	Expresión corporal y danza de las emociones: lenguaje corporal espontáneo y sensible	2-4 pers: 20€* 5-8 pers: 18€* 9-15 pers: 15€*	
	Taller textil: Confección tapiz hecho a mano, o elaboración de piezas a croché o ganchillo.	2- 4 pers: 30 €* 5- 8 pers: 28€* 9-15 pers: 25€* (material incluido)	
	Actividades artísticas: pintura y barro con modelaje de la arcilla	2-4 pers: 10€* 5-8 pers: 8€* 8-15 pers: 5€*	
	Teatro y juegos creativos: taller para preparar una representación	5-8 pers: 21€* 9-15 pers: 18€* (material incluido)	
	Circo y malabares: taller para prender las técnicas básicas de los juegos malabares y uso de zancos	5-8 pers: 18€* 9-15 pers: 15€*	
	Fiesta nocturna: animación con servicio de DJ, Play Back o Karaoke	120 € por animación	
Celebraciones	La más demandada son las bodas, pero también puede darse el caso de comuniones, bautizos o cualquier otro evento	Dependiendo de la personalización del servicio ofrecido variará el coste	Precios diferenciales
Reuniones de empresa	Posibilidad de alquiler de aulas, uso de material necesario, exposiciones etc., además de alojamiento, celebración de comidas etc.	Presupuesto dependiente de los servicios solicitados	Precios diferenciales
Formación en idiomas	Cursos de inmersión lingüística en inglés. Se ofrece alojamiento, régimen de comidas y clases junto con el material	-Programa 6 días. 72 h:1450€* -P. Fin de semana-puente. 48h. 950€* -P. Fin de semana. 35h: 650€*	A nivel corriente y precios primados (marcando la calidad del servicio)

Fuente: elaboración propia a partir de www.valdelavilla.es

4.3.3 Política de distribución

Las decisiones de distribución son difícilmente reversibles a corto plazo. Además la estrategia de distribución que se diseñe debe ser coherente con el resto de actuaciones que llevemos a cabo sobre las otras variables de marketing mix y debe responder a las necesidades de nuestro público objetivo. (Serra, 2005).

La función básica de la distribución, como instrumento de marketing en turismo, es incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa a nuestros servicios y facilitarle de alguna manera que pueda efectuar reservas por adelantado. La reserva o compra transmite un derecho de uso o disfrute futuro del producto-servicio.

Considerando dos tipos de distribución, directa o indirecta, Valdelavilla centra su estrategia de distribución por vía directa. Es decir, no existen casi intermediarios entre la empresa que ofrece el servicio y el cliente final. Esto supone un mayor control sobre el proceso de distribución y un mayor contacto con el cliente definitivo. Tenemos constancia de que en ocasiones pasadas si se usaba la figura de algunos intermediarios, combinando ambos tipos de distribución. Actualmente centra su estrategia en tratar de incrementar sus ventas directas. Citar el caso de los cursos de inglés, en los que cuenta con una academia de colaboración, y se distribuye a través de la colaboración que hacen con "The English Lab" una empresa ubicada en Madrid y dedicada a la formación académica en inglés. Son estos dos entes los que ejercen el papel de intermediarios, al informar, y poder hacer las reservas a través de ellos. Es a través de la academia Oui&Yes de Soria por la que se gestiona el proceso de información, consulta y reserva de los cursos.

Figura 4.4 Imagen de la web de The English Lab



Fuente: <http://www.theenglishlab.es/about.html>

Al clicar sobre este, no lleva a un enlace del canal de videos YouTube, en el que podemos ver un video informativo sobre un curso de inglés residencial de 6 días en Valdelavilla. (<https://youtu.be/8qK-1VaCOwk>)

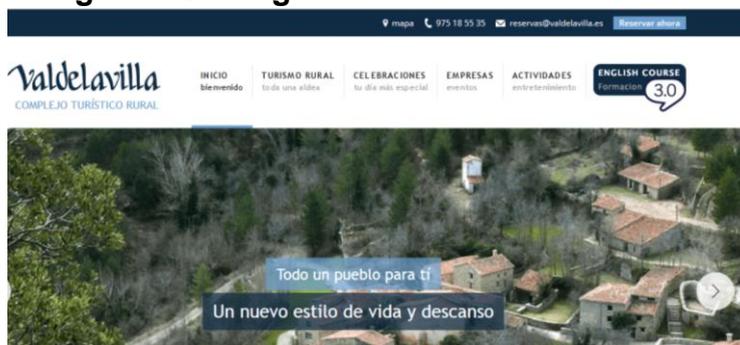
Figura 4.5 Imagen de la web de Oui&Yes



Fuente: http://ouiandyes.es/ouiandyes_profesionales

Se utiliza Internet como principal medio de distribución porque con este medio se llega directamente al cliente evitando las comisiones a los intermediarios (agencias de viaje y operadores de turismo). El portal de su página web tiene la capacidad de realizar ventas vía Internet y presenta diferentes pestañas que nos indican la información de cada servicio, junto con fotografías y precios, además de opiniones de otros clientes.

Figura 4.6. Imagen de la web de Valdelavilla



Fuente: www.valdelavilla.es

El CTR se distribuye casi en su totalidad a través de su página web, y de las de estos dos entes citados anteriormente que reconducen a la página web de Valdelavilla. Esta comunicación vía online se puede justificar dada la gran demanda y el uso que dan los consumidores de turismo a las redes para solicitar estos servicios. Lo que es sabido por todos, se confirma una vez analizadas las respuestas de los consumidores a la pregunta de la encuesta del OTR, “cuáles son las fuentes de información consultadas por el viajero”. De esta manera, las fuentes de información online se consolidan como las más utilizadas. En concreto, la página web del alojamiento (82,7 %) y los portales especializados online (71,4 %), son las fuentes de información más consultadas y, por los datos, se interpreta que son complementarias. Es decir, se consultan ambas para comparar, profundizar en detalles, etc., ya que en la

mayoría de las ocasiones el portal actúa como puerta de entrada para que el viajero llegue hasta la web del alojamiento.

Actualmente no opera con canales indirectos en los demás servicios. Si usara este tipo de distribución vendería los paquetes de turismo de naturaleza u otros con las empresas intermediarias. Empresas como las agencias de viajes y operadores turísticos, incluso de gestión de eventos, que actúan como representantes facilitando toda la información sobre los servicios que se ofrecen.

Por último, consideramos interesante recordar que anteriormente colaboraba y trabajaba junto con el Grupo Vaughan del que se desvinculó, y también con Diverbo, dentro del programa “pueblo inglés”, tal y como citamos en el capítulo anterior.

4.3.4 Política de comunicación

Valdelavilla no es conocida por haber llevado a cabo grandes campañas publicitarias ni patrocinios importantes. Podemos hablar de un tipo de política publicitaria de tipo bajo.

Internet y las redes sociales es una de las apuestas fuertes de la empresa en su estrategia de comunicación. La empresa ha apostado por este tipo de estrategia la cual tiene un coste muy bajo. Si accedemos a su página web esta cuenta con un diseño moderno y con el cual pretende dar una imagen de marca. Su página web es el principal medio de comunicación, y a través de ella es donde realiza el contacto con sus clientes, al igual que vía telefónica o vía mail, proviniendo la mayoría de ellos de una visita previa al sitio web de la empresa. El boca a boca también es uno de los medios más económicos y de coste cero que también tienen incluida dentro de su política.

La empresa ha tenido en cuenta la importancia de la presencia on-line y en las redes sociales. Es por ello que los canales que utiliza vienen publicados en su página web a través de enlaces. Pero algunos de ellos están redireccionados erróneamente, y otros ya no existen.

- Facebook (Figura 4.7)
- Twitter
- Tripadvisor
- Toprural
- YouTube (Figura 4.8)



*Facebook: poca actividad registrada. En el primer semestre de 2015 solamente se han notificado 5 publicaciones, todas ellas relativas a los cursos de inglés y siendo entre ellas muy similares.

*Twitter: el enlace a twitter es erróneo. No obstante adentrándonos en esta red social, comprobamos que la información del perfil de @valdelavilla³ es inexistente.

*Tripadvisor y Toprural: La empresa ya no se encuentra dada de alta en dichos portales.

*YouTube: Valdelavilla dispone de un canal en la famosa web para subir y compartir videos. Aunque la página solo cuenta con un único video publicado en diciembre de 2014.

Las conclusiones obtenidas de este análisis las trataremos en el siguiente capítulo.

Actualmente no se conocen campañas publicitarias de gran índole realizadas por la empresa, si bien es cierto que se han realizado reportajes, entrevistas en diferentes medios y anuncios publicitarios en ocasiones anteriores. A través de buscadores en la red podemos acceder a diferentes canales que nos muestran videos del pueblo, de los cursos de inglés, bodas etc. Estos son algunos ejemplos:

-Boda en Valdelavilla. El plan perfecto, Antena 3 Nova TV:
<https://www.youtube.com/watch?v=uaczaT-FDIY>

-Valdelavilla 3.0. Curso de inglés residencial en 6 días
<https://www.youtube.com/watch?v=8qK-1VaCOwk>

-Cómo era la vida en Valdelavilla
<http://www.rtve.es/alacarta/videos/telediario/como-era-vida-pueblo-valdelavilla/1174159/>

Suele basarse en campañas estacionales. En los meses de verano desde el domingo por la tarde hasta el viernes por la mañana se realizan los cursos de inmersión lingüística y es antes de que comience la temporada cuando se publicitan. Se aprovechan otros meses para lanzar campañas destinadas al turismo rural y jornadas gastronómicas.

³ Twitter es una red social que permite enviar mensajes de texto de corta longitud, con un máximo de 140 caracteres, llamados tweets. El perfil de cada usuario es denotado como @(nombre del usuario)

Alguna de las actividades de comunicación que ha realizado la empresa es la invitación a cursos pilotos de diferentes personas o colectivos empresariales para que conocieran el funcionamiento de este método y así poder difundirlo y contar su experiencia, a la vez que poder convertirse interesarse posteriormente en clientes.

Figura 4.7
Perfil de Facebook de
Valdelavilla

Fuente:
<https://www.facebook.com/pages/Centro-Turismo-Rural-Valdelavilla/308125143627?fref=ts>



Figura 4.8
Canal de YouTube de
Valdelavilla

Fuente:
<https://www.youtube.com/channel/UCLRq6W11AiLa5UsE8fM>
WROA



En cuanto a cartelería o folletos existe un catálogo que se corresponde con un dossier de los cursos de inglés en el cual viene especificado el programa de cada uno de los cursos planificados para el año actual. En este se puede apreciar todo perfectamente explicado y detallado. Queda difundido a través de su web y también en uno los apartados correspondientes de la academia Qui&Yes que citábamos antes como colaboradora de los cursos de inmersión lingüística de Valdelavilla. Como bien sabemos es una de las empresas participadas por Caja Rural de Soria, entidad que colabora como distribuidora de comunicación sobre todo de los cursos en inglés y otras acciones.

Capítulo 5

CONCLUSIONES

“Un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo,
y lo que parecía irremediamente un fracaso puede convertirse
en un éxito glorioso”

Elbert Hubbard

Para finalizar el estudio vamos a extraer las principales conclusiones del mismo, así como añadir posibles líneas de actuación para estudios futuros.

5.1 Conclusiones

Valdelavilla es una empresa atípica dadas las varias líneas de negocio que tiene abiertas, y el hecho de estar participada por una entidad financiera también es otra característica a mencionar.

Por su situación geográfica y al ubicarse dentro del sector servicios es necesario hacer referencia al mercado turístico español, en concreto al turismo rural que es donde opera.

La historia del Turismo Rural en España es relativamente reciente, aunque al echar la vista atrás los cambios que ha experimentado han sido más que notables. En los 90 llega el boom del turismo rural, pero el incremento fue más cuantitativo que cualitativo, diseñando un modelo carente de sostenibilidad en el tiempo. Por eso con la llegada de la crisis económica general el sector turístico también se vio afectado. Si bien han seguido llegando ayudas europeas (Leader +), es imprescindible que el sector madure y aprenda a autofinanciarse, incorporando herramientas de gestión y promoción actualizadas. Por ello resulta imprescindible apostar por el uso de las nuevas tecnologías, la personalización y especialización de los productos y los servicios, la formación para la profesionalización de los propietarios, la homogeneización de la oferta y la información sobre el mercado.

Nuestra empresa objeto de análisis no es un caso de un negocio de un propietario particular, sino que como bien explicamos, se trata de una empresa participada por una entidad financiera. Esto hace que los objetivos no sean los mismos. Por parte de Caja Rural de Soria, se ejercen criterios de responsabilidad social. Están implicados en un compromiso económico y social encaminando sus actuaciones a proteger los intereses de todas las partes de la empresa participada y evitar la desaparición de tejido empresarial. Además también les ha aportado a la cuenta de resultados y vertebrado tejido industrial que da empleo a personas en la provincia de Soria. Han colaborado en el desarrollo provincial, generando riqueza en Soria. Por ello continúa cuidando el negocio y manteniendo esa filosofía de trabajo. Entre sus objetivos no versa el alcanzar el cien por cien de rentabilidad del negocio, sino que se adecúa a que sea el mejor lugar para llevar a cabo sus líneas de negocio manteniendo un número suficiente de clientes.

Entre las líneas de negocio de Valdelavilla destaca el papel de dos de ellas. Por un lado la formación propia, concretamente especializada en cursos de inmersión lingüística, y por otro lado las celebraciones de eventos, generalmente bodas. Son los dos segmentos que más clientes y facturación concentran, además de ser las principales líneas que diferencian el negocio. Estos segmentos funcionan perfectamente, estando incluso barajando la posibilidad de ampliar la gama de servicios, dando por ejemplo salida a otros idiomas con menos oferta en España, como lo es el chino. En tercer lugar la línea que engloba a las empresas está en proceso de implantación con negociaciones en trámite. Se trata de ofrecer el espacio de Valdelavilla a empresas o entes que quieran impartir sus propios cursos, desvinculándose Valdelavilla de la formación. En último lugar se sitúa el segmento relativo al turismo rural, el cual necesita pasar por un proceso de reinvención.

Es evidente la necesidad de corregir los puntos débiles y seguir fomentando los puntos fuertes en los que destaca Valdelavilla. De esta manera, hemos constatado la dificultad generalizada para fidelizar a los consumidores de turismo rural y la poca cuota de mercado que alcanza en este segmento. Además, en relación a la atención prestada por la empresa a las redes sociales, queda reflejado que debería trabajar para mejorar su presencia en estos canales. Valdelavilla posee varias cuentas corporativas, con perfiles en Twitter o Facebook, pero las redes sociales son una herramienta de la que no hacen un uso continuado e interactivo y por tanto no dándoles la importancia que merecen. Su página web es correcta y con apariencia moderna, en la que hemos comprobado cómo los aspectos clave según los viajeros son apropiados. Así, el componente visual está perfectamente desarrollado, dotada la página y sus diferentes secciones de fotos con calidad que ilustran el entorno y las casas, además de algún video. Se destacan los rincones más atractivos, haciendo hincapié en determinados rasgos dependiendo del perfil al que se

dirigen. También está incorporado el factor humano, al transmitir las experiencias de otros clientes por medio de opiniones y videos. Pero tal y como se comentó en el capítulo anterior se echa en falta la actualización de determinados contenidos que están desfasados.

5.2 Propuestas futuras de actuación

Respecto a la dificultad para fidelizar a los consumidores de turismo rural nos basamos en el dato que arroja el OTR sobre que un 26,1% de los propietarios de casas rurales en Castilla y León desconoce el grado de fidelización alcanzado. Es un porcentaje significativo, que en muchos casos dicen, “se debe a la ausencia de una gestión más profesional del negocio”. Es por ello que proponemos incorporar en Valdelavilla herramientas sencillas, como puede ser un cuestionario de satisfacción, que permita descubrir al CTR su capacidad para fidelizar al cliente o convertirle en un buen prescriptor que recomiende su experiencia a otros consumidores.

Se hacía alusión a los contenidos desactualizados que aparecen en el sitio web del CRT Valdelavilla. Es importante cuidar determinados aspectos, como la mantener al día las publicaciones de la web, al igual que no dejar espacios vacíos o en blanco como muestra la ilustraciones 5.1 y 5.2

Ilustración 5.1 Contenido de la web desactualizado



Fuente: www.valdelavilla.es

Ilustración 5.2 Espacios en blanco en la web de Valdelavilla



Fuente: www.valdelavilla.es

Junto a la página web aparecen los enlaces a redes sociales que hacíamos referencia en el cuarto capítulo. Estos están mal redireccionados por lo que convendría ubicar su dirección correctamente y eliminar los que ya no existen.

Introducirse en las redes sociales significa prestar tiempo y dedicación suficiente para actualizar las novedades en la empresa y mantener a los usuarios bien atendidos e informados. Es decir, hacer un buen uso de estas. Por eso es necesario que para solventar la falta de publicaciones en perfiles como Facebook y Twitter se destine parte del tiempo de la gestión a definir una estrategia 2.0. Se plantea la opción de la figura de un community manager que sea quien se ocupe de identificar las posibilidades que los medios sociales pueden ofrecer a la empresa y gestione estas manteniéndolas activas. Esto puede suponer una mejora rápida y eficaz de la imagen corporativa así como el aumento de interés de los usuarios hacia la marca. Todo ello, a su vez, puede ayudar indirectamente al aumento de las ventas de la empresa.

También se pueden realizar actividades para captar seguidores en las redes e interactuar con los mismos, como es el caso de sorteos, concursos, etc. Con ello se busca interacción y participación de los seguidores, y así poder crear una necesidad entre los usuarios que les haga querer estar siempre al tanto de las novedades de la empresa, interactuando con ella y ayudando, en definitiva, a dar vida a su participación en la red.

La reinención por la que ha de pasar el segmento del turismo rural supone una labor compleja, y que depende de varios factores. No obstante, desde la perspectiva que nos atañe, nos atrevemos a plantear una serie de acciones que previo estudio puedan ser valoradas para su ejecución.

Desde un punto de vista muy general se propone relanzar el negocio con actuaciones de impacto. Primeramente, elaborar un calendario para la época invernal, que es en la que menos afluencia de público existe. Ya que en los meses de verano es cuando el CTR está ocupado en su totalidad debido a las celebraciones y cursos de inglés.

Durante estos meses, se puede optar por varias que puedan suplir la ausencia de clientes quedando las instalaciones de Valdelavilla vacías, incluso cerradas a veces.

Una de las propuestas es la cesión o alquiler del espacio para actuaciones y festejos. Destinando las instalaciones a la celebración de eventos, bien públicos o privados, y tras los acuerdos previos, poder beneficiarse de la ocupación de las plazas de alojamiento, por ejemplo.

Promover desde la provincia las visitas a Valdelavilla para dar a conocer el lugar y fomentar el aprovechamiento de sus instalaciones. Sería el caso de establecer visitas de ida y vuelta o escasos días, junto con algún tipo de actividad a realizar (dependiendo del público al que vaya dirigida). Para ello se acordaría primeramente un presupuesto con una compañía de autobuses que se encargará del servicio de llevar y recogida de los viajeros. Ligado a ello iría la actividad a realizar en Valdelavilla, por ejemplo talleres de ocio, aprendizaje, conocimiento de la fauna, rutas etc. E iría destinado a determinados colectivos, por ejemplo: Colegios (departamento de actividades extraescolares, AMPA, etc.); Grupos de la tercera edad (asociación de jubilados, residencias de la tercera edad, centros de día, club de los 60, etc.); Centros para discapacitados (centros de atención a minusválidos, centros de educación especial; asociaciones, etc.).

Siguiendo en la misma línea, mantener contacto con organizaciones educativas para acordar los “intercambio escolares de estudiantes internacionales” y que estos se fomentasen y creciesen al poder convivir en las instalaciones de Valdelavilla por precios asequibles a modo campamento.

La predominancia de familias con niños que practican turismo rural pone de manifiesto la oportunidad que existe en el mercado de orientar la oferta a este colectivo. Pero al igual que las anteriores sugerencias de estudio, es necesario valorar todas y cada una de las necesidades para poder llevarse a cabo, además de las necesidades que quedarían cubiertas y por supuesto los costes e ingresos que se ocasionarían en la cuentas del CTR Valdelavilla.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS E INFORMES

ABASCAL ROJAS, F. (2004) “Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico”. (4º ed.) Editorial ESIC, Madrid

BIGNE, E.; FONT, X. y ANDREU, L. (2000): “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo”. Editorial ESIC, Madrid.

BLANCO, A.; FRANCO, F.; HERNANDEZ, A.; HERRERO, L. C.; HORTELANO, L. A.; MANERO, F.; (2003): Estudios de la Fundación Encuentro.

BONTA P. Y FARBER M. (2005): “199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad”, Grupo Editorial Norma.

BOTE GÓMEZ, V. (1990): “Planificación económica del Turismo. De una estrategia masiva a una artesanal”. Editorial Trillas, México.

CHICO, L. (2013): “Asociacionismo como pilar del Turismo Rural”. Ponencia de Luis Chico, Presidente de Avaltur, en el marco del curso "Asociacionismo en Turismo Rural" .Valladolid, 12 al 14 de Noviembre de 2013.

CROSBY, A. ;(1993): “El desarrollo turístico sostenible en el medio rural”. C.F.A.T. – NATOUR.

DAY, G. y WENSLEY, R. (1988):“Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, Journal of Marketing.

DECLARACIÓN DE MANILA SOBRE EL TURISMO MUNDIAL (1980): Conferencia Mundial del Turismo reunida en Manila (Filipinas)

DICCIONARIO DE MARKETING (1999) Cultural S.A., España.

ESTEBAN TALAYA, A. (1996): “Principios de Marketing”, Editorial ESIC, Madrid.

ESTUDIOS TURÍSTICOS nº 183, 2010

FIGUERAS, F. (2001): “Marketing estratégico integral”. Thomson

GALLEGO, F.: “Manifiesto por un nuevo modelo de Turismo Rural”

GAMIR, L. CASARES, J. y VELASCO, C. (2013): “Política económica de España” Alianza Editorial, 9º Edición.

GARCÍA HENCHE, B. (2011): Marketing de turismo rural 3º Edición. Ediciones Pirámide, Madrid.

GÓMEZ, A. y GARCÍA B. (2012): “La estrategia de marketing de las empresas vitivinícolas”. Editorial académica española. Berlín, Alemania.

GRANDE ESTEBAN, I. (2011): “Marketing de los servicios”. Editorial ESIC, 4^o Edición.

GRANT, R. M. (2004): “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Civitas, Madrid.

HENDERSON, J. (1983): “Multivariate Data Analysis”. Prentice Hall International, 5ta ed., New Jersey.

ILDEFONSO GRANDE, E. (2006): “Conducta real del consumidor y marketing efectivo”. Editorial ESIC.

JORNADAS DE TURISMO (2005) - UNIVERSIDAD DE HUELVA. 19 de abril de 2005.

KELLER, P. (1991): “Turismo rural ¿esperanza o ilusión? Una aportación vista desde la perspectiva de Suiza”. Estudios turísticos, 110. Madrid.

KOTLER P. (2006). “Dirección de Marketing Conceptos Esenciales”. Editorial Prentice Hall.

KOTLER P. y ARMSTRONG G. (2006): “Fundamentos de Marketing”. 6^a Edición. Editorial Prentice Hall.

KOTLER, P. (1999): “El Marketing Según Kotler” Ediciones Paidós ibérica S.A, Barcelona

KOTLER, P., BOWEN, J. Y MADENS, J. (1997): “Mercadotecnia para Hostelería y Turismo”, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Méjico.

LAMBIN, J. J. (1995): “Marketing estratégico”. Mc Graw Hill Interamericana, México.

LANQUAR, R.: “Marketing Turístico: de lo global a lo local”. Editorial Ariel

LLONCH, J. y LÓPEZ, M.P. (2002): “La integración organizativa de las actividades de marketing: factores condicionantes y consecuencias.” Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa; vol.11.

MARTÍN ARMARIO, E y BARROSO CASTRO, C. (1993):”Marketing relacional”. Esic Editorial.

MC CARTHY J. (1999): “Un enfoque global” Mc Graw Hill, México, 13^o edición.

MEMORIA ADE (1998): Memoria presentada para la inversión a realizar y posterior explotación del CTR Valdelavilla.

MUNUERA Y RODRÍGUEZ (2007): “Estrategias de marketing”. Esic, Editorial, Madrid.

MUÑOZ OÑATE, F. (2000): “Marketing Turístico”. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

OHMAE K. (1982): “The Mind of the Strategist”. McGraw-Hill

OJEDA GARCÍA, C.D Y MÁRMOL SINCLAIR, P; (2012): “Marketing turístico” Editorial Paraninfo.

PALACIOS, P. J. (2008): “Técnicas avanzadas de negociación”. Editorial Netbiblo, La Coruña.

PORTER, M (1982): “Estrategia competitiva” C.E.C.S.A. México

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001): Edición número 22

RIES A. y TROUT J. (2000): “Positioning: The Battle for Your Mind Paperback “

ROBERT M. GRANT (2014): “Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Editorial: S.L. Civitas ediciones.

ROMERO R. (1997) “Marketing”. Editora Palmir E.I.R.L.

RUFÍN, R. (1998): “Marketing: Conceptos, Instrumentos y Estrategias”, ed. UNED, Madrid

SÁNCHEZ, J. (2010): “Estrategias y planificación en marketing. Métodos y aplicaciones”. Pirámide, Madrid.

SANTESMASES, M. (2008): “Marketing. Conceptos y Estrategias”. 5º Edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

SANTESMASES, M. (2012): “Marketing. Conceptos y estrategias”. 6ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

SERRA, A. (2005): “Marketing turístico”. Ediciones Pirámide, Madrid.

STANTON, W. (2004): “Fundamentos de Mercadotecnia”. McGraw Hill, México.

TURESPAÑA: Manual del empresario de turismo rural. Ministerio de Comercio y Turismo. Secretaria general de turismo. Dirección general de política turística.

VARADARAJAN Y CLARK (1994): “Delineating the scope of Corporate, Business and Marketing Strategy” .Journal of Business Research;vol. 31; nº 3.

WEAVER, D.B. (2000): "Tourism Management". John Wile&Sons, Brisbane.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. (2002): VII Congreso AECIT (Jaén, España, 21-23 de octubre de 2002) Presentación del Sr. Luigi Cabrini, Representante Regional para Europa, Organización Mundial del Turismo.

DOCUMENTOS ONLINE Y PÁGINAS WEB

A.M.A (Asociación Americana de Marketing)

www.ama.org

ASETUR: Asociación Española de Turismo Rural:

<http://www.ecoturismorural.com/>

ASOCIACION ESPAÑOLA DE EXPERTOS CIENTIFICOS EN TURISMO

<http://www.aecit.org/>

ASOCIACIÓN EXCELTUR. ALIANZA PARA LA EXCELENCIA TURISTICA

<http://www.exceltur.org/>

BLOG DE CESAE BUSINESS&TOURISM SCHOOL

www.cesae.es/blog

BLOG DE ECONOMÍA EL CAPTOR

www.elcaptor.com

BLOG PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú)

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2011/03/21/la-mente-del-estratega-kenichi-ohmae/>

BOLETINES DE COYUNTURA TURÍSTICA DE CASTILLA Y LEÓN

<http://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

CASTILLA Y LEÓN ES VIDA "CENTRAL DE RESERVAS"

<http://www.castillayleonesvida.com/>

CLUB RURAL: Centro de turismo rural Valdelavilla

http://www.clubrural.com/complejo-rural/soria/san-pedro-manrique/centro-turismo-rural-valdelavilla_132061

CONSEJERÍA DE CULTURA Y TURISMO, DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO. BOLETINES DE COYUNTURA TURÍSTICA

<http://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

DECRETO 75/2013, DE 28 DE NOVIEMBRE

<http://bocyl.jcyl.es/boletines/2013/12/02/pdf/BOCYL-D-02122013-1.pdf>

EL NORTE DE CASTILLA, periódico versión digital

<http://www.elnortedecastilla.es/20131128/local/establecimientos-turismo-rural-tienen-201311281527.html>

EXCELTUR: ALIANZA PARA LA EXCELENCIA TURÍSTICA

<http://www.exceltur.org/>

HOSTELTUR: NOTICIAS DE TURISMO

<http://www.hosteltur.com/>

INSTITUTO DE DESARROLLO COMUNITARIO

http://www.idcfederacion.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=162:tendencias-turismo-rural-espana&catid=39:noticias-medio-rural&Itemid=122

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. TURESPAÑA

<http://www.tourspain.es/es-es/Paginas/index.aspx>

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

<http://www.jcyl.es/>

LEY 14/2010, DE 9 DE DICIEMBRE, DE TURISMO DE CASTILLA Y LEÓN

<https://www.boe.es/boe/dias/2010/12/30/pdfs/BOE-A-2010-20073.pdf>

LOSCERTALES, B. (1999): TURISMO RURAL COMO FORMA DE DESARROLLO SOSTENIBLE. EL CASO DE ARAGÓN. Departamento. de Geografía y Ordenación del Territorio. Universidad de Zaragoza.

<http://www.unizar.es/geografia/geographicalia/loscertales.pdf>

MANIFIESTO POR UN NUEVO MODELO DE TURISMO RURAL” DE FERNANDO GALLEGO

<http://es.slideshare.net/innovtur/asociacionismo-como-pilar-del-turismo-rural>

MINISTERIO AGRICULTURA, ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE: Ley para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural

<http://www.magrama.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/ley-para-el-desarrollo-sostenible-del-medio-rural/>

MINISTERIO DE TURISMO

<http://www.minetur.gob.es/>

OBSERVATORIO DEL TURISMO RURAL. GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE VIAJEROS Y ALOJAMIENTOS RURALES. OTR: Edición 2013

<http://www.escapadarural.com/observatorio/estudios/>

ORDEN CYT/114/2014, DE 17 DE FEBRERO

<http://bocyl.jcyl.es/boletines/2014/02/25/pdf/BOCYL-D-25022014-1.pdf>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO

<http://www2.unwto.org/es>

PÁGINA WEB DE VALDELAVILLA

<http://valdelavilla.es/>

PLAN INTEGRAL DE TURISMO RURAL 2014

www.tourspain.es

PLAN NACIONAL E INTEGRAL DE TURISMO

<http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Paginas/que-es-PNIT.aspx>

TURISMO EN CIFRAS

<http://www.iet.turismoencifras.es/turismonacional/item/53-comunidades-de-destino-y-estancia-media.html>

WEB DE TURISMO DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

<http://www.turismocastillayleon.com>

