



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

# **Empresas turísticas en la nueva sociedad del ocio. El caso de Navaleno como ejemplo de turismo rural.**

Presentado por: Marta Gómez Llorente

Tutelado por: Guadalupe Ramos Truchero

Soria, Febrero de 2017

# **CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



# ÍNDICE

---



**INTRODUCCIÓN.....9**

**CAPÍTULO I  
CARACTERÍSTICAS SOCIALES DEL OCIO TURÍSTICO**

**1.1. El turismo y los cambios sociales.....13**

**1.2. Análisis de la motivación turística.....17**

1.2.1 Teorías sobre la motivación turística.....17

1.2.2 El proceso de elección de un destino turístico.....19

1.2.3 La tecnología y su influencia en las formas de ocio en la actualidad.....20

1.2.4 La influencia del entorno social: publicidad, oferta y presión social.....21

**1.3. Las tendencias de ocio turístico en la sociedad de la información.....22**

1.3.1 Características de la nueva sociedad del ocio.....22

1.3.2 Principales tendencias de ocio turístico.....23

**CAPÍTULO II  
EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA**

**2.1. Evolución y principales características del sector turístico español.....27**

2.1.1. Desarrollo del sector en nuestro país.....27

2.1.2. Principales características del sector turístico en España.....27

**2.2. Importancia del sector turístico en la economía española.....29**

2.2.1. Datos económicos del sector turístico a nivel nacional.....29

**2.3. El turismo rural en la economía española.....34**

2.3.1 Datos económicos de turismo rural a nivel nacional.....35

**CAPÍTULO III  
LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: FACTORES  
CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ACTUALIDAD**

**3.1. La competitividad del sector turístico: Planteamientos teóricos.....41**

3.1.1 Estrategias para el desarrollo competitivo en el sector turístico.....41

3.1.2 El Modelo Competitivo del Diamante de Porter.....43

**3.2. Los canales de comunicación y promoción como ventaja competitiva en el sector turístico.....44**

3.2.1. La importancia de la promoción turística para las empresas del sector.....44

3.2.2. Internet, portales y plataformas de promoción turística, nuevos cambios en la gestión y el marketing de destinos turísticos.....45

3.2.3. La gestión promocional en el propio destino turístico.....46

<b>3.3. Organismos públicos destinados a gestionar y promocionar el turismo en España.....</b>	<b>47</b>
3.3.1 La estrategia estatal para el turismo.....	47
3.3.2 Estrategia autonómica para el turismo.....	49
3.3.3 Entidades locales.....	50

**CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

<b>4.1 Metodología de la investigación.....</b>	<b>53</b>
---	-----------

**CAPÍTULO V**

**EMPRESAS DE OCIO TURÍSTICO EN LA LOCALIDAD DE  
NAVALENO (SORIA)**

<b>5.1 El sector turístico en la provincia de Soria: La localidad de Navaleño como objeto de estudio.....</b>	<b>57</b>
5.1.1 El sector turístico en la provincia de Soria.....	57
5.1.2 La localidad de Navaleño: Localización, información económica y sector turístico.....	57
5.1.3 Navaleño como ejemplo de desarrollo competitivo en el sector turístico.....	58
5.1.4 Dimensiones básicas que componen el conjunto empresarial del sector en la localidad.....	59
<b>5.2 Análisis de los elementos que conforman la ventaja competitiva de las empresas.....</b>	<b>60</b>
5.2.1 Condiciones de los factores productivos.....	60
5.2.2 Condiciones de la demanda de ocio turístico en la zona.....	64
5.2.3 La existencia de sectores afines y auxiliares.....	65
5.2.4 Estructura, estrategia, competitividad y desarrollo de las pymes que integran la zona.....	66
5.2.5 Efectos de la política turística para las empresas de la zona.....	79
5.2.6 Consideraciones finales.....	80

**CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

<b>6.1 Conclusiones generales y específicas.....</b>	<b>83</b>
<b>6.2 Propuestas de mejora para un futuro próximo.....</b>	<b>86</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXO.....</b>	<b>97</b>
-------------------	-----------

# INTRODUCCIÓN

---



El sector turístico funciona como eje principal de la economía española, se caracteriza por ser un sector completamente estratégico, que genera empleo y riqueza, siendo uno de los sectores económicos que registra un mayor crecimiento en los últimos años. Las empresas turísticas vienen experimentando una importante evolución en su operativa a la hora de promocionar su oferta a lo largo de los últimos años. Las nuevas tecnologías y una sociedad mucho más digitalizada influyen en un entorno más dinámico y cambiante. Es por ello que en la actualidad, es vital la adaptación de las empresas a la digitalización del momento, para que el sector turístico consiga mantener su competitividad en el presente y aumentarla en el futuro.

Actualmente en las tendencias de consumo, existe un mercado mucho más globalizado, donde la información para el turista es más accesible, rápida, amplia y completa, es lo que se denomina la “*nueva sociedad de la información.*” Esto supone grandes retos para las empresas del sector de ocio turístico y a su vez, el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio, pues se enfrentan a un tipo de sociedad donde el cliente es mucho más exigente, que busca un turismo de experiencias y emociones, y dispone de las opiniones y sugerencias de otros usuarios a través de la red. Una nueva forma de ocio que se va consolidando dentro del sector, adaptada a las necesidades de cada cliente, donde las empresas tienen como principal objetivo, estudiar los comportamientos y motivaciones que llevan a los demandantes a tener unas determinadas preferencias a la hora de utilizar su tiempo de ocio.

La realización de este Trabajo Fin de Grado tiene como finalidad elaborar un estudio de los hábitos de ocio en la sociedad del momento, la evolución del sector turístico a lo largo de los últimos años, y su importancia para la economía española. Entendiendo así, el papel que desempeñan las nuevas tecnologías en la actualidad y la tendencia que está surgiendo, como consecuencia de ello, hacia un nuevo cambio en el modelo de ocio turístico en nuestro país, con el fin de seguir siendo un sector competitivo. El análisis se basará en describir el turismo rural en la provincia de Soria, concretamente el objeto de estudio se centra en la localidad de Navaleno.

Una zona geográfica que en los últimos años ha conseguido adaptarse de una forma muy positiva y dinámica a las nuevas tendencias de ocio turístico en espacios naturales en el medio rural. Es por ello, que el interés del estudio se centra en analizar la configuración de productos y servicios turísticos alternativos y de calidad, los cuales aportan una nueva forma de ocio diferente para el viajero, fundamentándose en la creación de experiencias y emociones diferentes, a través de una oferta cada vez más diversificada para atender de una manera más especializada y profesional a las necesidades de la demanda turística actual. Dentro de este contexto los objetivos que se plantean en esta investigación son los siguientes:

- Describir las características de la nueva sociedad del ocio y el impacto que generan las tecnologías de la información en los hábitos de consumo turístico.
- Conocer la evolución del sector turístico en España y su adaptación a una sociedad más digitalizada, estudiando el turismo rural como ejemplo de ocio alternativo al modelo tradicional de sol y playa, donde existe un consumidor mucho más informado que desea un turismo basado principalmente en las experiencias y emociones.

- Analizar el turismo rural en la provincia de Soria, centrando el trabajo de campo en la localidad de Navaleno. Estudiar todas sus líneas de adaptación a las nuevas formas de consumo turístico desde la perspectiva de la oferta, así como las características de la demanda. Por otro lado, es importante también observar el papel que juega el cliente a la hora de diseñar las nuevas estrategias empresariales. Las cuales, están orientadas a configurar mejores productos y servicios de ocio turístico, con capacidad de diferenciarse con respecto a otras zonas geográficas, donde el conjunto de empresas que se ubican en la zona, muestran un alto grado de competitividad dentro del sector.

- Evaluar las líneas de acción empresarial dentro del sector de turismo rural en la localidad de Navaleno, reflexionando sobre si la zona logra mantener la competitividad dentro del sector y si responde adecuadamente a las necesidades del nuevo entorno turístico actual y futuro. Será preciso analizar si nos encontramos en una zona geográfica con unas características específicas, que propicien un entorno lo suficientemente competitivo en turismo rural, como para configurar en el futuro un *clúster* empresarial en torno a este sector.

La estructura del trabajo consta de un desarrollo de seis capítulos, el primero de ellos trata de reflejar una base teórica que describa las características sociales del ocio turístico, su evolución, las motivaciones que en la actualidad llevan a los clientes a consumir determinados tipos de productos y servicios turísticos, y el papel que juegan las nuevas tecnologías de la información dentro de la sociedad actual.

El segundo capítulo refleja la evolución del sector turístico y su importancia en la economía española, las características del sector en la actualidad, y como se ha visto condicionado por los cambios sociales y el impacto de las nuevas tecnologías que configuran el nuevo escenario de ocio turístico. Como ejemplo de esto se estudia el caso del turismo rural, sus características, sus principales aportaciones al sector turístico y sus grandes retos de adaptación a las nuevas necesidades de ocio de la sociedad actual.

En relación al tercer capítulo, en primer lugar, se analizan los planteamientos teóricos que describen métodos para conseguir crear ventajas competitivas en torno a un destino de ocio turístico en la actualidad. Posteriormente, se estudia como el sector turístico español ha conseguido mantenerse como líder en competitividad turística en los últimos años, a través de las claves sobre la promoción del ocio, la utilización de nuevos canales de promoción y comunicación, y una estrategia estatal sobre gestión y posicionamiento del sector.

El quinto capítulo alberga la parte empírica de éste trabajo, dónde se estudian a través de casos reales sobre empresas, las razones por las que en un futuro, debido a la red competitiva de pequeñas y medianas empresas que se agrupan en torno al sector de turismo rural en la comarca de Pinares y, concretamente, en la localidad de Navaleno, podría darse la existencia de un *clúster* empresarial en torno al sector de ocio turístico. El análisis se desarrolla a través del “*Modelo del Diamante de Michael Porter, (1990)*” evaluando el grado de competitividad que presenta la red de pymes que opera en la zona. Para finalizar el sexto y último capítulo expone las conclusiones extraídas de la investigación, así como una visión crítica con el fin de evaluar nuevas propuestas para el futuro del sector turístico en la localidad de estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **CARACTERÍSTICAS SOCIALES DEL OCIO TURÍSTICO.**

---



Para entender el turismo hoy en día es preciso conocer las características sociales del ocio turístico, contemplar la evolución que ha tenido la sociedad a lo largo de la historia, y como esos cambios sociales han derivado en una constante transformación del modelo turístico. En la primera parte del capítulo estudiaremos qué es el turismo, y de qué manera ha estado influenciado a lo largo de los años por las transformaciones económicas, culturales y sociales.

En la segunda parte analizaremos la motivación turística a través de diferentes teorías, y cuáles son los factores que influyen sobre la decisión de consumo turístico en el individuo. Desarrollaremos cómo se conforma el proceso de elección de un destino turístico en la sociedad actual, y cómo la tecnología toma un papel muy protagonista en los nuevos patrones de consumo de ocio turístico, condicionando así, a las empresas del sector a permanecer en un continuo proceso de adaptación a las necesidades de la demanda actual y futura. Estudiaremos cómo la nueva sociedad del ocio está influenciada a su vez por un entorno, dónde la publicidad toma una importancia muy notable dentro del sector, en el cual los cambios realizados por las empresas en la oferta de nuevos productos, y la presión social, nos han llevado a plantear un nuevo modelo turístico.

Finalmente, conoceremos las tendencias de ocio turístico en la actualidad, y los nuevos hábitos de consumo en la sociedad de la información. Como consecuencia de ello, consideraremos que cambios ha experimentado el ciclo de vida del viaje de ocio turístico.

### 1.1 EL TURISMO Y LOS CAMBIOS SOCIALES

Existen múltiples definiciones que explican el concepto de turismo, pero destacamos principalmente la que utiliza la Organización Mundial del Turismo. (OMT)<sup>1</sup>

*“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.”*

Para poder realizar un análisis completo de lo que significa el turismo en la actualidad, es preciso describir los grandes y destacados cambios estructurales en los sistemas económicos y sociales, los cuales fueron la causa de la transformación a nivel mundial hacia sociedades mucho más complejas que las previamente establecidas.

Hay grandes etapas que es preciso destacar en materia turística a lo largo de la historia, fases que a su vez coinciden con importantes cambios en las estructuras sociales (Sousa y otros, 2008). Siguiendo el esquema de la evolución de la estructura social y el turismo que realizan estos autores en su trabajo, destacamos las

---

<sup>1</sup> La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.

características principales que describen cada situación de cambio social, y como consecuencia, el impacto que han generado sobre el turismo en España.

**Figura 1.1 Evolución de las estructuras sociales y el turismo**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Sousa y otros, 2008*

El primer periodo a destacar hace referencia a las sociedades medievales, fundamentadas principalmente en el poder que poseía la iglesia, dónde el turismo estaba ligado a la búsqueda del encuentro con un ser divino. Los siglos XVII y XVIII condujeron a una configuración de grandes Estados, cimentados en los dominios de poder de la aristocracia. El turismo experimenta cambios importantes, momento en el cual, surgen los viajes de la nobleza para investigar sobre el conocimiento y potenciar las relaciones sociales entre individuos que poseían determinado nivel de riqueza (Sousa y otros, 2008).

La llegada de la Revolución Industrial en el siglo XIX, y el dominio que conquistan los burgueses sobre la sociedad, lleva al turismo de las clases más acomodadas a una simulación de los patrones turísticos que describían a la nobleza en etapas anteriores. Lo que hace diferente a este periodo turístico, y como consecuencia a la conformación de la sociedad, es que el ocio se constituye de una manera más desarrollada, vinculado a un nuevo concepto de vida y patrones sociales, dónde la economía comienza a tener especial relevancia, principalmente por el crecimiento del comercio y el nuevo posicionamiento de la industrialización como motor de la economía (Sousa y otros, 2008). Cabe destacar que la Revolución Industrial no hubiera sido posible sin la llegada de la Revolución de los Transportes, facilitando toda una red de comunicaciones impulsando así la movilidad turística, y ayudando a formar las bases para el origen del turismo moderno (Sousa, 1994).

Después de las profundas transformaciones que trajo consigo la Revolución Industrial, la mecanización del trabajo, y la comodidad que había supuesto los desplazamientos, debido a la mejora de las comunicaciones con la Revolución de los Transportes. El desenlace del siglo XIX y los comienzos del XX, se caracterizó por la extensión de la actividad turística a un conjunto más extenso dentro de la demografía, influyendo así en su organización, configurando por primera vez el turismo en grupo dentro de la sociedad (Sousa y otros, 2008).

## CARACTERÍSTICAS SOCIALES DEL OCIO TURÍSTICO

---

Tras la Segunda Guerra Mundial, surgió la necesidad sobre la sociedad de adoptar un consumo turístico de masas. La razón principal es el progreso del llamado Estado de Bienestar Social, acompañado de todas las transformaciones que tuvieron consecuencia sobre la forma y las nuevas condiciones de vida que se estaban dando dentro de la sociedad y la economía, encaminando al turismo hacia un recreo de masas (Sousa y otros, 2008).

El ocio turístico en esta etapa, comienza a estar estrechamente relacionado con la necesidad de descanso, alcanzando su esplendor a mitad del siglo XX con la socialización del descanso. Toda comunidad humana, cuando ha resuelto sus necesidades básicas, piensa y necesita del tiempo del ocio, que puede aprovechar para hacer turismo (Seguí., 2005).

Comienza así, un periodo denominado turismo del crecimiento y la consolidación industrial, afianzándose en los sectores importantes de la economía, permitiendo desarrollar muchas regiones, fijando la actividad turística como medio esencial para la economía. El final del siglo XX se caracteriza por el surgimiento de novedosas ideas que implican considerables variaciones en el concepto en el ocio turístico, desarrollándose así una nueva forma de hacer turismo, denominado turismo sostenible. Comienza una corriente de pensamiento dentro de las sociedades, caracterizada por hacer del turismo una tarea que proteja los recursos naturales, potencie la cultura y respete el medio social a través del cambio de costumbres entre turistas y afincados en una población.

La llegada de las nuevas tecnologías provoca una gran transformación en la estructura organizativa del sector turístico, generando así un gran impacto social, dónde el ocio turístico comienza a estar determinado por la actividad tecnológica. La aparición de nuevas formas y hábitos de consumo como consecuencia de la digitalización, han desarrollado un nuevo término para describir a la sociedad del momento, denominado sociedad de la información.

Las sociedades de la información se fundamentan, principalmente, en el conocimiento, a medida que se incrementa la información originada por una sociedad, aumenta la exigencia de convertirla en conocimiento. Otra magnitud que caracteriza a estas sociedades, es la celeridad con que dicha información se produce, transfiere y se tratan sus datos. A día de hoy la información puede conseguirse de forma inmediata debido a la digitalización y, en la mayoría de los casos, desde el mismo origen que la genera, sin diferenciación del lugar (Linares y otros, 1995).

Otros autores definen a la sociedad de la información como un actual método que genera efectos sobre la tecnología, la economía y la sociedad en su conjunto. El incremento del rendimiento de una economía no necesita exclusivamente del aumento de los factores de producción básicos, como son el trabajo, capital y recursos naturales, sino del empleo a su vez, de entendimiento e información sobre la administración, fabricación y distribución, de la misma forma en el desarrollo como en los resultados productivos (Castells, 1998).

Hoy en día, entendemos el turismo como la forma de ocio por excelencia, es la materialización del tiempo libre, la sociedad entiende el tiempo de ocio como ausencia de responsabilidades y trabajo, se crea una necesidad de emplear ese tiempo para uno mismo. El nuevo concepto de sociedad de la información lleva a la población a generar

nuevas necesidades de ocio y al concepto de tiempo libre basado en nuevas experiencias y emociones. A lo largo del tiempo y hasta la actualidad, las sociedades disfrutaron de mayor tiempo de ocio y a su vez el concepto de tiempo libre y su utilización ha ido cambiando continuamente. El hecho de que la sociedad demande mayores posibilidades de ocio es lo que ha revolucionado la industria turística.

Siguiendo a Sousa (1994), la tecnología y sus avances están funcionando como factor de cambio, sin embargo, este factor no podría entenderse al margen del sistema económico, social, cultural y ecológico.

El impacto de las nuevas tecnologías sobre la sociedad, provoca que la demanda turística actual se caracterice por estar constituida de conjunto de individuos mucho más informados, con una amplia red de conocimiento, independientes por sí mismos, activos, consumidores mucho más diferenciados, con tendencias de consumo individualizadas que necesitan productos a medida para satisfacer sus necesidades.

Los motores de la sociedad han cambiado, anteriormente, la motivación principal era la tecnología, y actualmente los valores y las experiencias, de la etapa del racionalismo se ha pasado a las emociones. Comienza a surgir lo que se denomina la sociedad de ensueño (Bordas, 2003).

**Tabla 1.1 Evolución de sociedad de la información a la sociedad de ensueño.**

EVOLUCIÓN SOCIAL	
SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	SOCIEDAD DE ENSUEÑO
Tecnología	Los valores
Racionalismo	Las emociones
Pragmatismo	Las historias
Confort físico	El confort emocional
Inteligencia racional	Inteligencia emocional

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Bordas, 2003)*

La sociedad está evolucionando muy deprisa en los últimos años, a partir de la sociedad de la información viene desarrollándose en un corto espacio de tiempo y hasta la actualidad, la sociedad de ensueño, donde el factor emocional, los valores, y las sensaciones toman una destacada importancia respecto al componente racional. El turista en la actualidad no desea adquirir únicamente servicios, sino que su tendencia es a inclinarse por consumir experiencias que cubran sus necesidades emocionales. (Bordas, 2003).

La nueva sociedad del ocio, denominada sociedad de ensueño, se caracteriza por adoptar un protagonismo vital como referencia ante la industria turística y la creación de producto o servicios turísticos. Gracias a la economía digitalizada el turista hace de intermediario entre la oferta y la propia demanda, utilizando las redes y la tecnología para plasmar que tipo de producto turístico desea, para posteriormente compartir sus experiencias. El sector turístico en la actualidad se desarrolla en una sociedad que dispone de un importante y sólido tejido empresarial, amplios recursos culturales, naturales, una excelente red de comunicaciones, instalaciones más innovadoras y de una elevada calidad. Además cada vez existe un mayor número de sectores que contribuyen de forma directa o indirecta con el desarrollo turístico, algo que permite potenciar cada vez más al sector dentro de la economía global.

La nueva sociedad del ocio se caracteriza por estar cada vez más formada, es por ello que el sector turístico cuenta con un capital humano cada vez más preparado, con mayor capacidad de creatividad para dirigir el servicio turístico hacia lo que la demanda necesita. A su vez es una sociedad que muestra un mayor interés por el desarrollo sostenible y la conservación de los espacios naturales, por lo que las empresas del sector, tienden a ofrecer nuevos servicios turísticos que contribuyan a la conservación del medio ambiente, y que a su vez, sean capaces de satisfacer las necesidades que demanda una población con mayor responsabilidad para proteger el medio ambiente.

### 1.2 ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN TURÍSTICA.

#### 1.2.1 Teorías sobre la motivación turística.

Los cambios sociales que se han producido a lo largo de la historia han ido generado variaciones en las motivaciones y el comportamiento del turista. La motivación turística, cobra un papel muy importante a la hora de elegir el destino de ocio, de esta forma, identificar las necesidades motivacionales del ocio y su influencia en la elección del destino turístico, es un factor que cobra especial relevancia para analizar el comportamiento del turista en la sociedad del momento.

El estudio de las motivaciones es el paso para explicar el comportamiento humano a la hora de elegir el destino turístico, dirigiendo la conducta a la satisfacción de necesidades, ya sean fisiológicas, sociales o el planteamiento de expectativas, objetivos y metas (Castaño y otros, 2003). La motivación para el ocio turístico, representa el primer estímulo que pone en marcha todo el proceso de decisión posterior. Existen varias teorías que explican la motivación y su evolución a lo largo de la historia:

Según sostiene la “Teoría jerárquica de las necesidades de Abraham Maslow 1943”, existe una jerarquía de las necesidades humanas donde en primer lugar se satisfacen las necesidades básicas del individuo, y a medida que esas necesidades quedan cubiertas, el ser humano desarrolla nuevas necesidades y deseos más elevados. Ésta teoría se describe en forma piramidal y consta de cinco niveles: el primer nivel hace referencia a las necesidades fisiológicas, el segundo describe las necesidades de seguridad física y psicológica, el tercer nivel se denomina de afiliación, donde hace referencia a las relaciones sociales del individuo, amistad afecto y relación, el cuarto nivel se denomina de reconocimiento social, confianza y éxito y; por último, el quinto nivel se denomina de autorrealización y desarrollo creativo del individuo.

**Figura 1.2 Pirámide de las necesidades de Maslow**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la Teoría de Maslow*

La motivación turística se ha convertido en un concepto de tal importancia, cuya influencia se ha extendido de una forma, en la que no sería posible constituir los procedimientos fisiológicos o psicológicos relacionados con el ocio turístico, sin que estén unidos de forma directa con la motivación. Este engranaje es el motivo principal

del comportamiento humano y define todos los hechos o sucesos partícipes que caracterizan cualquier actividad turística. Particularmente, posibilita responder a tres cuestiones fundamentales del ciclo turístico: las razones para viajar, la elección del destino, y las conclusiones obtenidas o la satisfacción (Castaño y otros, 2003).

La Teoría de Crompton (1979) afirma que se pueden distinguir entre dos tipos de motivaciones, las sociopsicológicas y, por otro lado, las culturales. En relación a las motivaciones sociopsicológicas, el autor afirma que se corresponden con los factores “push” o de empuje y las culturales están relacionadas con los factores “pull” o de arrastre. Lo que se denominan factores “push” están relacionados con la necesidad de escape de lo cotidiano o la rutina del día a día, el estrés, la vida laboral. Están centrados en el sujeto psicológico. Por otro lado, los factores “pull”, están relacionados con la necesidad de búsqueda (Castaño y otros, 2006). Siguiendo el análisis de la teoría de Crompton elaborado por los autores citados anteriormente, en relación a los motivos sociopsicológicos se pueden destacar siete: el escape del ambiente cotidiano, exploración y evaluación del yo, relajación, prestigio, regresión, mejora de las relaciones de parentesco y facilitación de la interacción social; y dos las motivaciones culturales: novedad y educación. Mientras que en el caso de los individuos cuyas motivaciones son de carácter cultural, las características propias de cada destino son decisivas, atrayendo de esta forma a los turistas y despertando su interés por el destino elegido.

**Tabla 1.2 Motivaciones según la teoría de Crompton (1979)**

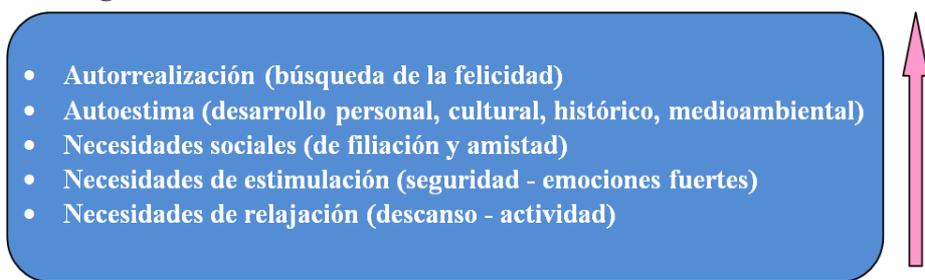
MOTIVACIÓN TURÍSTICA	
MOTIVOS SOCIOPSICOLÓGICOS	MOTIVOS CULTURALES
Escape del ambiente cotidiano	Novedad
Exploración y evaluación del yo	
Relajación	
Prestigio	Educación
Regresión	
Mejora de las relaciones de parentesco	
Facilitación de la interacción social	

*Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Crompton (Castaño y otros, 2006)*

Atendiendo al modelo teórico de Pearce (1982) en su obra, “Travel Career Ladder” o “Teoría de los peldaños de la carrera de viaje” aporta ciertas novedades en relación al estudio de la motivación turística, añadiendo un concepto nuevo, que hasta el momento no se había analizado, que es la experiencia turística.

La “Teoría de los peldaños de la carrera de Viaje” de Pearce parte en su análisis de las perspectivas que poseen los individuos y las experiencias de ocio turístico, el turista considera su tiempo de ocio y sus viajes como un procedimiento que forma parte del aprendizaje personal (Emeri, 2011). Siguiendo a esta autora, en relación al estudio de la teoría de Pearce y retomando la interpretación de Maslow, a medida que el individuo posee mayor experiencia adquirida en relación a los viajes turísticos y de ocio, se incrementará su preocupación por cubrir las necesidades que se encuentran en los niveles superiores de la pirámide. Pearce considera una modificación del modelo jerárquico, estableciendo el siguiente nivel de necesidades:

**Figura 1.3 Pirámide de las necesidades de Pearce (1982)**

- 
- Autorrealización (búsqueda de la felicidad)
  - Autoestima (desarrollo personal, cultural, histórico, medioambiental)
  - Necesidades sociales (de filiación y amistad)
  - Necesidades de estimulación (seguridad - emociones fuertes)
  - Necesidades de relajación (descanso - actividad)

*Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Pearce (1982)*

### 1.2.2 El proceso de elección de un destino turístico.

Analizar cómo se conforma la elección del ocio turístico en la sociedad del momento es algo complejo. La elección del ocio turístico va estrechamente ligada a la experiencia turística y la creación de emociones en el consumidor. Los cambios de tendencia y de hábitos dentro de la sociedad actual, conducen a la creación de un mercado donde el consumidor es el actor principal, de manera que las empresas trabajaran para segmentar el mercado cada vez más, otorgando al cliente un completo poder de elección de su experiencia turística adaptada a sus necesidades.

La experiencia que adquiere el turista en relación al destino de ocio, se desarrolla cuando este conecta directamente con los atractivos turísticos, como pueden ser la comodidad que ofrece el alojamiento, la acogida, la gastronomía y la capacidad de la oferta para establecer rutas y actividades. Todo en su conjunto, contribuye en la imagen que el turista conforma sobre el destino de ocio, y la evaluación que realiza del mismo. En definitiva, el destino turístico o la percepción que el individuo posee del mismo, viene a ser lo que el turista supone o cree que puede ser (Izaguirre, 2012).

Según varios estudios, un destino de ocio turístico resultará de interés especial debido a su imagen, es decir, la apreciación de la posibilidad que tenga para satisfacer las necesidades y deseos de ocio del individuo. De esta forma, cuanto mayor sea la confianza del turista en que un destino podrá satisfacer sus necesidades de ocio, más incrementará la posibilidad de ser elegido (Muñoz, 2015).

La actitud que toman los consumidores de ocio turístico hacia los productos o servicios ofertados, determinan sus pautas de comportamiento. La conducta del turista, es la voluntad a expresar una postura favorable o adversa en relación a algo específico, y puede no presentar una realidad definida. La actitud es una predisposición hacia un producto o servicio turístico, y es consecuencia de las percepciones obtenidas (Pons y otros, 2007). Las reflexiones de estos autores, afirman que es muy importante analizar la significación de las actitudes dentro del procedimiento de selección de un destino turístico, y sostienen que existen tres puntos importantes a tener en cuenta:

**Figura 1.4 Claves de selección de un destino turístico**

- Los conjuntos de elección
- Las preferencias y el carácter dinámico de los conjuntos de elección
- La evaluación de los conjuntos de elección por parte del turista potencial

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Pons y otros, 2007)*

Ante el proceso de decisión, el individuo parte de los deseos, las motivaciones iniciales, la percepción y las preferencias. En primer lugar, son seleccionados los destinos de ocio que conforman el conjunto inicial, a partir de ahí comienza la valoración de las opciones de viaje tenidas en cuenta, atendiendo a la utilidad que las alternativas de ocio proporcionan al sujeto, la valoración de los lugares de ocio y sus atributos. En definitiva, se establece un patrón de las percepciones que posee el individuo y sus preferencias o deseos, además de una pauta de decisión. Todo esto conforma el pilar básico del proceso de elección de las opciones de ocio turístico y la selección final (Pons y otros, 2007).

### **1.2.3 La tecnología y su influencia en la elección de las formas de ocio en la actualidad**

Como hemos analizado en las teorías motivacionales del ocio turístico enunciadas anteriormente, establecemos la conclusión, de que la elección del destino turístico no únicamente está condicionada en las experiencias del individuo, sino que en la actualidad, está jugando un papel muy importante la búsqueda de emociones. Se añade un nuevo concepto muy relevante para la elección del destino turístico, las emociones. A la hora de la elección del destino de ocio turístico se ha evolucionado desde la necesidad de un turismo de experiencias, en general, a las preferencias por parte del turista de las formas de ocio emocionales. La sociedad actual busca en el turismo vivir experiencias que generen emociones positivas que ayuden a escapar de la rutina, de esta forma la vivencia turística será recordada como un hecho o una experiencia de carácter satisfactorio a lo largo del tiempo.

La elección del ocio turístico en la actualidad, está muy condicionado por el uso de las nuevas tecnologías. Ante una sociedad digitalizada, las formas de consumo de ocio han ido evolucionando, la información es un valor clave en la fase de elección del destino turístico, y en cómo necesitan configurar sus formas de ocio los individuos, adaptadas a sus necesidades y preferencias. La tecnología incide en la mejora del conocimiento sobre las alternativas de ocio, creando nuevos métodos de comunicación que generan círculos de opinión, dónde otros usuarios comparten sus experiencias, creando así, ventajas para el usuario a la hora de tener más clara su elección de destino turístico. Compartir información y opiniones sobre las experiencias turísticas incide en las decisiones de elección de ocio, creando nuevas expectativas y hábitos de consumo turístico dentro de la sociedad. En este punto, es preciso definir las Tecnologías de la Información y la Comunicación denominadas TIC's, las cuales están generando un impacto muy relevante en el dentro del sector turístico y concretamente en la elección del destino turístico y las formas de ocio. En la actualidad existen diversas definiciones sobre las TIC's pero destacamos la siguiente:

*“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”.* (Cabero 1998:198)

Según un estudio elaborado por SEGITTUR<sup>2</sup>, en colaboración con el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) afirma que: *“La participación de las TIC’s, y en particular de Internet, en los procesos de decisión y contratación turística, se concreta en segmentos vinculados a clases medias genéricas y a turismo vacacional.”* (SEGITTUR, 2014:3).

En relación a lo anterior podemos extraer la conclusión de que a día de hoy, para las empresas y la oferta turística, conocer el impacto de las nuevas tecnologías sobre la sociedad y la influencia que generan en relación a la elección de los destinos turísticos y el comportamiento de la demanda, es vital para estudiar el mercado y los nuevos segmentos que lo conforman. La digitalización facilita a la sociedad el proceso de decisión y elección del destino turístico, ya que dispone de herramientas de comunicación permanentes y toda la información necesaria para completar ese proceso.

### **1.2.4 La influencia del entorno: publicidad, cambios en la oferta y la presión social.**

El entorno social en el que se mueve el sector turístico, va más allá de una interpretación únicamente económica. El turismo, es entendido en su conjunto como un servicio dentro de la sociedad que genera efectos en la misma, potenciando ciertos valores culturales, educativos y económicos. La nueva sociedad del ocio aprovecha el turismo para crear un nuevo entorno de aprendizaje, conocimiento de otras culturas y compartir nuevos espacios (Hosteltur, 2016). De la misma forma que la sociedad ha ido evolucionando a lo largo de los años, han variado sus formas de ocio. El impacto de la publicidad tiene especial relevancia a la hora de generar influencias en la decisión de consumo de los turistas. Las empresas son las que deben de analizar esa transformación de la demanda, para después, tener la capacidad de adaptar su publicidad a las necesidades de los clientes de la manera más rápida y eficiente.

La publicidad va dirigida a crear efectos dentro de la sociedad, y que en un futuro, la inversión en promoción que realizan las empresas tengan un retorno, ya sea en forma de reservas, impresiones o sensaciones sobre una determinada marca turística, obtener oportunidades para introducir en el mercado nuevos productos. Todas las acciones publicitarias deben estar muy bien controladas para conocer cuál ha sido con exactitud el triunfo de las mismas, y que efectos ha generado en la sociedad actual (Hosteltur, 2012). Uno de los objetivos de la publicidad turística, es incorporar y hacer partícipe al cliente en la empresa, y en el destino de ocio turístico. Por ello el marketing se justifica en una táctica, dónde la publicidad más eficaz, es la que desarrollan los consumidores de ocio turístico, favoreciendo y estimulando a que la demanda directa e indirecta, se comprometan con el destino turístico. Las actuales páginas webs de ocio turístico conforman medios para promover el marketing en turismo, otorgando a los demandantes instrumentos, y la posibilidad de intervenir de una forma activa en la promoción de empresas y de destinos de ocio turístico (Hosteltur, 2012)

La sociedad ha pasado de consumir el modelo turístico, dónde los canales de promoción y comunicación son más amplios y accesibles para el viajero. El modelo de

---

<sup>2</sup> La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (SEGITTUR), dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, es la responsable de impulsar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español, tanto en el sector público (nuevos modelos y canales de promoción, gestión y creación de destinos inteligentes, etc.) como en el sector privado (apoyo a emprendedores, nuevos modelos de gestión sostenible y más competitivo, exportación de tecnología española).

sociedad ha cambiado, y es por ello que las empresas deben generar nuevos efectos en los consumidores a través de la publicidad.

La oferta de productos de ocio turístico dentro del marco social actual, ha hecho que las empresas evolucionen en dirección a ofrecer productos cada vez más específicos. Este nuevo modelo turístico, crea productos dirigidos a nichos de mercado muy distintos entre sí, dónde a la hora de ofertar los productos de ocio turístico, se han encajado diversas variaciones, principalmente en la forma en que se presentan los servicios turísticos al cliente actual y futuro. En este ámbito ha tenido mucha relevancia una tendencia de la sociedad actual, que es la economía colaborativa, y el consumo de paquetes de ocio turístico a bajo coste, sin embargo no es el único factor influyente en la oferta. (Hosteltur, 2016)

La presión social que existe sobre un nuevo modelo turístico, es un factor muy importante a tener en cuenta en todo este análisis. Una de las características que mejor describe a la sociedad actual, es la tendencia al consumo de nuevos productos turísticos pero a unos precios mucho menor. Se trata de una sociedad, que debido a las características económicas del momento, dispone de una renta más reducida pero desea consumir productos de ocio turístico de calidad. Esta tendencia social ha transformado la industria turística completamente, provocando que las empresas propongan un nuevo modelo productivo, que por necesidades de la demanda, ofrezca unos precios más bajos, pero que a su vez y en términos de calidad, sean capaces de satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, rompiendo así con el modelo turístico más tradicional. La influencia que ha tenido la tecnología en los patrones de consumo de la sociedad ha sido muy importante, también genera ciertas presiones sociales tanto en la oferta como en la demanda, ya que el consumidor interconectado tiende a buscar esa oferta turística más ventajosa a través de las redes, pero que a su vez disponga de un precio económico y accesible.

### **1.3 LAS TENDENCIAS DE OCIO TURÍSTICO EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.**

#### **1.3.1 Características de la nueva sociedad del ocio.**

Dadas las características sociales del momento, el perfil del turista puede definirse como un individuo inteligente, digitalizado, con acceso a información muy amplia y completa, dónde la experiencia del viajero es un elemento de especial relevancia, para un individuo que habita en una sociedad “abierta e interconectada”. Las personas integrantes de esta nueva sociedad, adoptan un papel activo y protagonista en la conformación del producto de ocio turístico, comparten sus vivencias y experiencias a través del marco digital, conformando un círculo de opinión y reputación pública, denominada (*on line*), de los productos de ocio turístico y los diferentes destinos. (Arroyo, 2011)

Se puede afirmar que la “*Sociedad del Ensueño*” ha supuesto y seguirá suponiendo en el futuro, una transformación profunda para el sector turístico y para todos los agentes que intervienen en el mismo. Existe para las empresas la necesidad de adaptarse para satisfacer una demanda cada vez más individualizada, que describen

clientes que buscan en la actividad turística poner en valor sus emociones, a la vez que consiguen escapar de la rutina y disfrutar del tiempo de ocio (Leira, 2013).

### 1.3.2 Principales tendencias de ocio turístico.

En este punto, observamos que el papel de la demanda y su protagonismo a través del marco digital cobran especial relevancia, ya que son generadores de opinión, condicionando así la actuación de las empresas y las tendencias de ocio turístico en la actualidad. A través de la figura 1.5 pueden destacarse ciertas tendencias de ocio turístico que tomarán forma en la actualidad o en un futuro próximo.

**Figura 1.5 Tendencias de ocio turístico**



*Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Turismo Español Horizonte 2020*

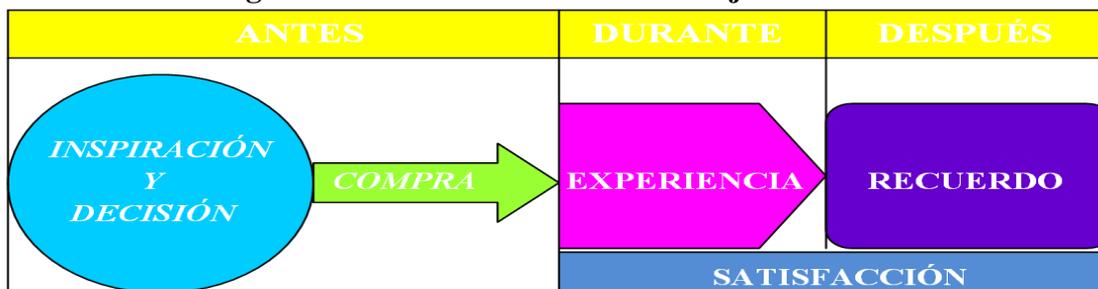
Las nuevas pautas de consumo turístico, se están desarrollando en un mundo cada vez más globalizado, donde el perfil de consumidor turístico es exigente, con experiencia y un conocimiento más amplio. La reorientación constante de los productos turísticos a medida que evolucionan los patrones de consumo son la clave para desarrollar el éxito de oferta y la satisfacción de la demanda. Con ello, la creciente digitalización y el empleo de las redes sociales, han llevado a configurar novedosos patrones de promoción turística. Desde los soportes virtuales los fenómenos sociales conformados sobre los mismos, (social media, marketing viral, blogs, etc.) han transformando la gestión y administración del análisis del entorno y los agentes sociales como parte importante para la mejora y perfeccionamiento de las ventajas competitivas en el sector turístico.

El comportamiento que el consumidor está adoptando a la hora de demandar productos y servicios turísticos se define como emocional. El perfil que adopta el viajero a la hora de elegir un destino turístico, está relacionado con las experiencias vividas hasta el momento del viaje, para después, analizar los intereses que persigue en función de sus necesidades de ocio y el valor de la información que proporcionan las empresas a través de la oferta turística. Todo ello provoca diferentes reacciones en el consumidor, las cuales se traducen en un estado emocional.

La individualización de la oferta turística está generando especial relevancia en la actualidad. Mostrar al cliente un servicio más personalizado en sus experiencias de ocio, con una mayor adaptación a sus necesidades personales, pasando de demandar un

producto estandarizado a un consumo más específico y de carácter personal. Todo esto supone un reto para los oferentes turísticos, que necesitan actualizar sus paquetes de ocio, segmentando y adaptando la oferta para mejorar el valor añadido de las empresas que conforman el sector. A razón de esto, el ciclo de vida del viaje de ocio turístico está experimentando algunos cambios, según destaca el Informe de Destinos Turísticos Inteligentes (SEGITTUR, 2015). El nuevo ciclo de vida de un viaje de ocio turístico se compone de tres fases.

**Figura 1.6 Nuevo ciclo de vida del viaje de ocio turístico.**



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Destinos turísticos Inteligentes (2015)

- *Antes (la inspiración asistida)*: La disposición de una gran cantidad de información perfectamente estructurada sobre destinos turísticos y servicios perfecciona y potencia destacablemente la capacidad de selección del cliente.

- *Él durante (la movilidad inteligente)*: El frecuente empleo de las tecnologías y la digitalización genera experiencias turísticas más fáciles y confortables, donde el turista se encuentra continuamente conectado con las empresas y la diversa oferta turística y a su vez con otros viajeros, lo que permite al cliente adoptar decisiones más inteligentes.

- *El después (la satisfacción compartida)*: Uno de los retos esenciales de las empresas y los destinos de ocio es conocer quién genera opinión sobre sus productos y servicios, dónde y de qué manera. Actualmente, hay numerosas aplicaciones de comunicación a través del medio interactivo, en particular las redes sociales, las cuales posibilitan saber el nivel de satisfacción de los clientes y fijar métodos de mejora prolongada a lo largo del tiempo, como puede ser estudiar y poner en práctica novedosos métodos de fidelización de clientes.

## **CAPÍTULO II**

# **EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA**

---



El sector turístico actúa como uno de los pilares esenciales para la economía de nuestro país, hoy en día, funciona como el mayor generador de ingresos, y es por ello, que cobra especial importancia para este trabajo y en relación al tema que estamos estudiando, realizar un análisis más en profundidad del sector turístico en España. En este segundo capítulo se analizará las características que lo definen, y la importancia que tiene dicho sector para la economía global de nuestro país. Es por ello que estudiaremos los principales datos económicos del sector a nivel nacional, donde para concluir, y encaminándonos al objetivo final de análisis dentro de este Trabajo Fin de Grado, es fundamental que estudiemos el sector desde la perspectiva del turismo rural, su evolución, y la importancia social y económica que ha tomado este modelo turístico en los últimos años, dentro de la nueva sociedad del ocio.

### **2.1 EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL.**

#### **2.1.1 Desarrollo del sector en nuestro país.**

El sector turístico español evolucionó a lo largo del siglo XX partiendo de un turismo minoritario, de élite, en los primeros años de siglo, hasta convertirse en lo que se denomina turismo de masas, más especializado, cualificado y más exigente. El fenómeno turístico adopta una trayectoria muy lógica, teniendo en cuenta su participación en la internacionalización de la actividad turística, durante la segunda mitad del XX, al conformarse como un notable mercado receptor (Vallejo, 2002).

La industria turística que hoy se percibe es completamente distinta a la de los años noventa, pues el sector ha experimentado grandes transformaciones que han influido directamente sobre los patrones de negocio turístico, las empresas, la sociedad y los destinos de ocio (García, 2014).

Actualmente nos encontramos ante un sector turístico altamente competitivo, donde la innovación es la pieza clave para la creación de valor dentro del mismo. Con la globalización la población actual viaja de manera diferente a como lo hacían las generaciones anteriores.

#### **2.1.2 Principales características del sector turístico en España.**

Para analizar las características del sector turístico, hay que tener en cuenta todos los matices que van a contribuir en su evolución futura. Es preciso tener en cuenta conceptos clave como la transformación de los destinos turísticos, los recientes mercados competidores, la estacionalidad, los mercados emergentes y la llegada de la economía colaborativa, algo por lo que las empresas del sector están mostrando especial preocupación. Es por ello que destacan los siguientes elementos como principales caracterizadores del sector turístico en la actualidad.

**Figura 2.1 Características del sector turístico**



*Fuente: Elaboración propia a partir de HOSTELTUR, 2015*

En cuanto al liderazgo en competitividad turística, España logró en 2015 liderar el índice mundial de competitividad turística elaborado por el *World Economic Forum* (WEF)<sup>3</sup>, seguido por Francia, Alemania, Estados Unidos y Reino Unido. La razón principal es la capacidad que ha adquirido el país para gestionar todos los recursos que posee, a través del ajuste de la oferta a los nuevos hábitos de consumo digitalizados.

El desarrollo tecnológico conforma uno de los desafíos próximos a los que se enfrenta el sector turístico, pero no serán únicamente en base a la tecnología, sino que esos retos estarán condicionados por la forma en que las empresas y el consumidor turístico se adaptan al cambio tecnológico. De modo que surgirán nuevos mercados emergentes y nuevas tendencias turísticas muy distintas para cada segmento.

En relación a los nuevos mercados emergentes y un reciente repunte de la demanda nacional. España ha conseguido progresar en atraer nuevos mercados emisores, con un mayor volumen de gasto como puede ser China. La presencia de turistas asiáticos en nuestro país en ha registrado elevadas tasas de crecimiento, y para las perspectivas de 2017, se espera un nuevo incremento de estos turistas. Cabe también recalcar el positivo aumento del consumo turístico entre los españoles, debido a unas condiciones más favorables del entorno económico, que beneficia la positiva evolución de la demanda turística nacional.

La búsqueda de nuevos destinos turísticos es una de las razones del triunfo del turismo español en los últimos años. El turista ha comenzado a apostar por alternativas diferentes en turismo de interior, rural, gastronómico o de compras. Uno de los retos del sector turístico es poder terminar con la estacionalidad, principalmente, porque genera una importante pérdida de oportunidades para el mismo. Los nuevos segmentos emergentes como el turismo de interior, cultural, rural, deportivo o gastronómico, han

<sup>3</sup> *World Economic Forum* (WEF): El Foro Económico Mundial o también llamado Foro de Davos es una fundación sin fines de lucro, constituye la Organización Internacional de Cooperación Público-Privada. El Foro engloba y aborda temas relacionados con lo político, empresarial y otros líderes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales.

ayudado a ofrecer otras formas de hacer turismo al margen del tradicional turismo de sol y playa que caracterizaba la oferta de años atrás.

Actualmente, el turismo es uno de los principales sectores donde el impacto de la nueva economía colaborativa ha sido más relevante, transformando así, la industria turística por completo. Estos nuevos métodos caracterizados por el intercambio entre particulares y en compartir bienes, implican también directamente a otros sectores de la economía española, como el alquiler turístico dónde ofrecen al mercado alojamiento en viviendas particulares, el transporte compartido y la restauración, todo ello relacionado con las nuevas herramientas digitales de distribución de productos turísticos.

A modo de conclusión, en base a las características principales que presenta en la actualidad el sector turístico. La finalidad de los agentes sociales que participan en el sector, es transformar el modelo tradicional de ocio en un modelo que se adapte lo antes posible a la nueva sociedad de la información y a una economía mucho más globalizada e interconectada, a través de los soportes digitales. La irrupción de la economía colaborativa en el sector debe verse como una oportunidad para adaptarse al nuevo modelo de ocio, y a una gestión del mismo de una forma mucho más dinámica. Todo ello, forma parte de un proceso de desarrollo del sector inevitable para sostener y reforzar esa posición de liderazgo en competitividad turística que posee nuestro país en la actualidad.

## **2.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.**

El sector turístico español conforma una industria muy estable y con grandes posibilidades de desarrollo en un futuro, La industria turística a lo largo de los años se ha ido desarrollando en un entorno económico cada vez más globalizado, en ocasiones muy inestable, dónde se observan nuevas tendencias y desafíos de futuro. Es por ello, que debe existir una estrategia única para el sector, principalmente, desde la configuración de una política turística eficiente desde la administración pública.

### **2.2.1 Datos económicos del sector turístico a nivel nacional.**

El sector turístico en España constituye uno de los sectores más importantes de la economía española y, como consecuencia, un notable motor en el desarrollo económico dentro del país. La destacada participación exterior que tiene la demanda a nivel mundial hacia el turismo español, constituye un elemento que debe tenerse especialmente en cuenta antes de valorar la aportación que el sector genera en el conjunto de la economía (Cuadrado y López 2015).

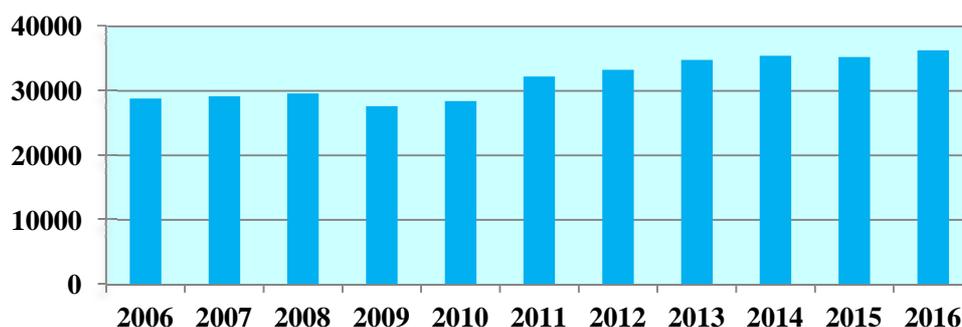
Años atrás, el sector turístico se vio completamente afectado a causa de la crisis económica que el país estaba atravesando, donde a consecuencia de ello, se originó una considerable caída del consumo turístico, la más destacada fue en el año 2009, cuando el sector anotó las mayores consecuencias de la recesión económica. En el año 2014 el sector comenzó a recuperarse y tener buenas perspectivas, empezando así, una nueva recuperación económica. La clave reside en el incremento de la demanda extranjera como principales consumidores de ocio turístico de carácter vacacional. A raíz de esto, comenzó a contemplarse un desarrollo del turismo de interior, que a finales de 2015

registraba un acusado crecimiento de la demanda nacional, continuando así en 2016. Los principales indicadores económicos que cuantifican el sector turístico son los siguientes:

- *Balanza de pagos:* Constituye una estadística macroeconómica que anota las transacciones que se registran entre los residentes en una economía y los no residentes, catalogándolas en corrientes, de capital y financieras. El turismo está introducido en la cuenta de servicios la cual integra parte de la cuenta corriente. La cuenta corriente más la Cuenta de capital, en neto, conforman lo que se denomina “Capacidad/Necesidad de financiación” de una economía. (García y Álvarez 2013)

Según los datos extraídos de TURESPAÑA (2016), la balanza de pagos por turismo, ha presentado superávit durante la última década. Su evolución en estos últimos diez años ha experimentado un incremento significativo de su saldo hasta un 26% más en el año 2016, registrando los datos más favorables en relación al turismo, y arrojando un saldo de balanza de pagos de 36.310 millones de euros. El ejercicio 2009, registró el menor saldo de balanza de pagos con 27.608 millones de euros.

**Gráfico 2.1 Evolución de la balanza de pagos por turismo en el periodo 2006-2016 (millones de €)**

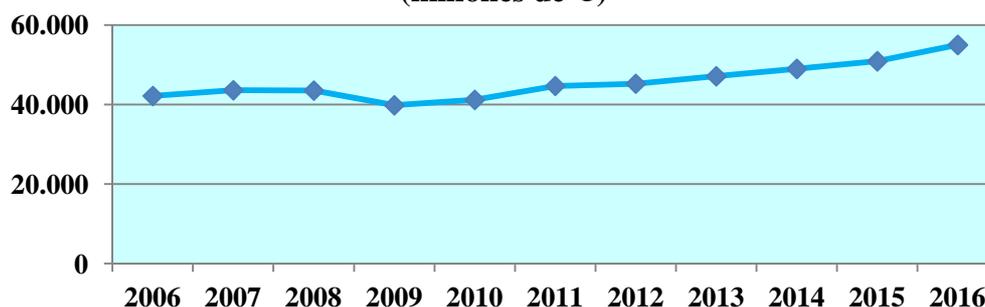


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA<sup>4</sup> y Banco de España*

- *Ingresos por turismo:* Como muestra el gráfico 2.2 los ingresos por turismo se han incrementado considerablemente, registrando en el año 2006 unos ingresos de 42.199 millones de euros una, cifra relativamente baja, analizando la evolución de los ingresos por turismo en esta última década. El ejercicio 2016, que ha obtenido unos ingresos por turismo de 55.042 millones de euros, registrando la mayor cifra hasta la fecha, incrementándose hasta un 30,43% en relación a 2006. El año 2009 experimentó una caída más destacada de los ingresos debido al periodo de crisis económica que sufrió el país, más acusada en esa etapa, obteniendo unos ingresos de 39.856 millones de euros, un 38,1% menos que la cifra más alta de ingresos registrada en el año 2016. El gráfico muestra como a medida que se ha ido produciendo la recuperación económica, los ingresos por turismo se han ido incrementando gradualmente desde el ejercicio 2009 hasta 2016.

<sup>4</sup> TURESPAÑA: Es el organismo nacional de Turismo responsable del marketing de España en el mundo y de crear valor para su sector turístico impulsando la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de los destinos nacionales. Su misión es constituir la vanguardia de la estrategia del Turismo Español, coordinando y liderando a los actores públicos y privados.

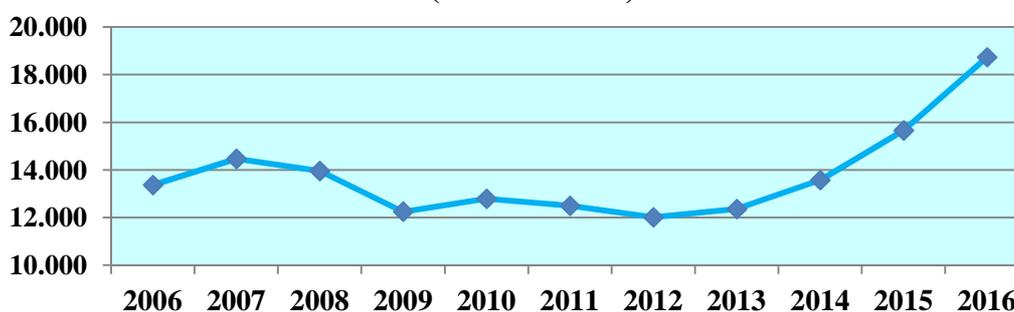
**Gráfico 2.2 Evolución de los ingresos por turismo en el periodo 2006-2016 (millones de €)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA y Banco de España.

- *Pagos por turismo:* El gráfico 2.3 muestra la evolución de los pagos efectuados por los españoles para viajar al extranjero en el periodo 2006-2016 (en millones de €). El año 2006 arrojó unos pagos de 13369 millones de euros, mientras que el 2016 muestra unos datos de pagos por turismo de 18.732 millones de euros, un 39% más que en 2006. Pero el año que registró un menor dato de pagos por turismo es el ejercicio 2012 con 12.011 millones de euros, acompañado del año 2009 que también anota un menor dato de pagos por turismo coincidiendo con la recesión económica. A partir de 2012, los pagos por turismo comienzan a incrementarse de nuevo adoptando una senda positiva.

**Gráfico 2.3 Evolución de los pagos por turismo en el periodo 2006-2016 (millones de €)**



Fuente: Elaboración propia a partir de TURESPAÑA y Banco de España

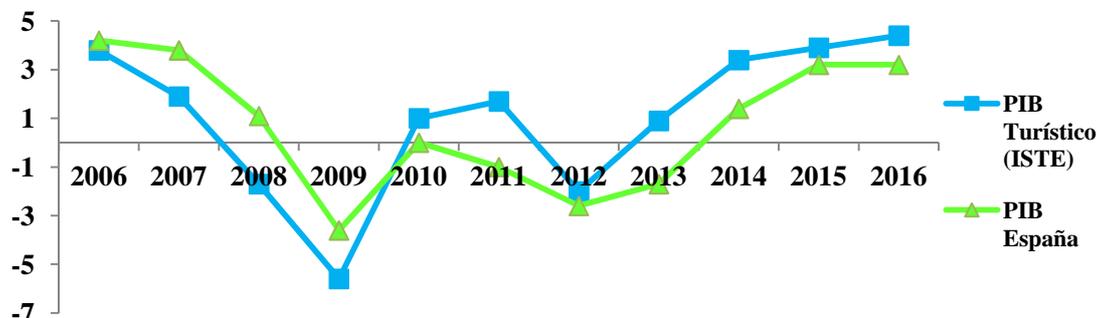
Atendiendo al informe presentado por EXCELTUR<sup>5</sup> sobre los datos económicos del sector turístico en el año 2016 destacamos:

- *PIB turístico:* El turismo funciona como pilar básico dentro de la economía española, es un sector que aporta un 11,7% al PIB global de la economía. El sector turístico cierra el año 2016 con un crecimiento del PIB turístico de un 4,4%. El incremento de la actividad turística durante el cuarto trimestre de 2016 ha sido impulsado por el crecimiento de la demanda extranjera, pero también es atribuible al aumento del consumo turístico en los hogares españoles. El cuarto trimestre ha presentado un comportamiento en relación al PIB algo mejor de lo que se esperaba, lo

<sup>5</sup> EXCELTUR: Es una asociación sin ánimo de lucro, formada por 25 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística y de los subsectores del transporte aéreo, ferroviario, marítimo y terrestre, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, hospitales turísticos y centrales de reservas/GDS.

que significa 1,2 puntos por encima del crecimiento del PIB de la economía española. (Ver gráfico 2.4).

**Gráfico 2.4 Crecimiento anual del PIB turístico comparado con el PIB general de la economía española 2006-2016 (en %)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Exceltur, INE y Banco de España (Dic 2016)*

El turismo tendrá de nuevo un comportamiento favorable dentro de la economía y continuará siendo el principal motor del crecimiento en 2017, ante un marco de estabilidad el PIB turístico continuará creciendo.

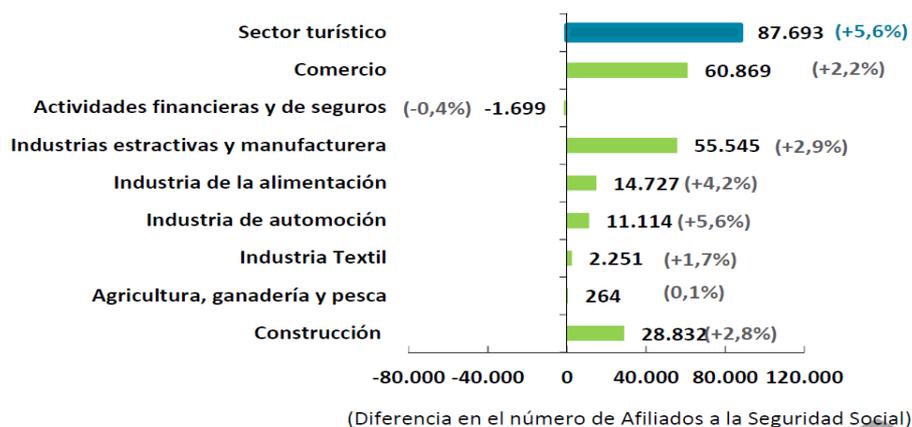
- *Ventas del sector:* El crecimiento de la actividad turística y una progresiva compensación de los precios, han posibilitado al 67,2% de las empresas turísticas incrementar sus ventas en 2016 en un 51,4%. Esta notable mejora en las ventas, junto con las políticas de eficiencia operativa empleadas en los años de crisis, y la acusada rebaja de los costes energéticos y financieros durante 2016, ha impulsado un crecimiento de márgenes y resultados finales de las empresas turísticas españolas.

- *Demanda nacional:* El incremento del consumo y el gasto turístico dentro de la demanda española, ha favorecido al aumento de las ventas para una parte importante de empresas y destinos turísticos en nuestro país. Los índices de demanda turística nacional concluyen el año 2016 con crecimientos por encima 5%, a su vez los gastos relacionados con los desplazamientos exteriores que calcula el Banco de España en la Balanza de Pagos, han crecido por encima del 15%.

- *Demanda extranjera:* El ingreso medio por turista extranjero continúa cayendo, llegan más turistas pero poseen un perfil con menor gasto en ocio turístico. Independientemente de que el sector ha experimentado un incremento de la demanda extranjera en primavera de 2016 del 10,9%, ha caído al 8,9%, en los meses de junio a agosto. En relación al turismo de negocios, para el mismo período la demanda ha bajado un -13,2% respecto a 2015.

- *Empleo:* El turismo ha sido el motor esencial del restablecimiento de la economía española y de la creación de empleo. En 2016 el sector turístico ha potenciado y ayudando por cuarto año consecutivo a la recuperación de la economía. El sector continúa liderando la creación de puestos de trabajo en nuestro país en 2,3 puntos por encima de la cadencia en creación de empleo en otros sectores económicos. El incremento en un 5,6% de los afiliados a la Seguridad Social dentro del sector turístico en 2016, colocándolo por delante de otros sectores importantes, como el comercio y la construcción.

• **Gráfico 2.5 Comportamiento del empleo en España por ramas de actividad Septiembre 2016 Vs Septiembre 2015.**



Fuente: *Exceltur a partir de los datos de Seguridad Social.(2016)*

Las perspectivas para el próximo ejercicio económico son muy favorables en relación a la creación de empleo dentro del sector de ocio turístico, las empresas contarán con un crecimiento en sus plantillas para 2017.

- *Inestabilidad geopolítica en los principales países competidores del sol y playa:* El turismo español de sol y playa ha vuelto a enriquecerse a causa de la coyuntura geopolítica y de la inestabilidad percibida a lo largo del año 2015 y 2016 en determinados de sus principales países competidores. Esto ha provocado de manera imprevista la llegada de turistas extranjeros hacia España. de los 2,1 millones que han abandonado, Túnez, Egipto y Turquía como destino vacacional.

El Brexit no ha mostrado hasta el momento algún efecto relevante en 2016 para el sector turístico español, ni sobre la llegada de turistas británicos hacia España. Únicamente han descendido los índices de crecimiento en llegada de éstos turistas, y el gasto medio por turista, principalmente debido al impacto de la depreciación de la libra.

- *Competencia:* Se ha observado en el año 2016 un incremento muy relevante de la competencia desleal que generan ciertos productos y servicios turísticos que no se encuentran en un estado equitativo en relación al resto de oferentes regularizados de servicios semejantes. Todo ello es potenciado por los nuevos soportes denominados P2P<sup>6</sup> siendo la estancia y hospedaje en viviendas de alquiler turístico el exponente más significativo de ello. La denominada economía colaborativa en el entorno turístico propone una serie de nuevas formas de desplazarse, hospedarse y de ocio turístico en general a un coste menor para el cliente. Esta situación que se ha dado como alternativa y solución a la crisis económica requiere nuevos enfoques y planteamientos entre los oferentes turísticos habituales como son los componentes del sector hotelero, transportes, las agencias de viajes y la hostelería, los cuales se

<sup>6</sup> P2P: El turismo (p2p) establece una de las tendencias más destacadas que está renovando el modo de viajar y consumir ocio turístico. A día de hoy, la mayoría de los sectores de la industria turística, a excepción del sector de aviación comercial, los cuales comienzan a sentir el efecto de la llamada “economía compartida”.

encuentran presionados a conseguir una solución de utilidad que considere la personalización de la oferta de una forma más competitiva en el servicio ofrecido.

- *Destinos de interior:* El incremento del mercado de interior y el destacado repunte de la demanda extranjera en relación al turismo costero, ha propulsado un aumento de las ventas de manera general en la mayor parte de destinos turísticos de nuestro país. Para el año 2016 el turismo de interior ha crecido un 10% en 13 de las 17 Comunidades Autónomas, donde Andalucía, Madrid, Cantabria, Asturias, Navarra, Galicia, Castilla y León, las cuales han conseguido reponerse durante el ejercicio de 2016 del retroceso que había experimentado el sector en los últimos años de crisis económica.

Para concluir este punto, observando los datos económicos del sector, el turismo seguirá funcionando como motor del crecimiento económico en nuestro país. Las empresas del sector se muestran optimistas para el año 2017, esperando un incremento de las ventas en relación a 2016, y generando mayor empleo y rentabilidad dentro del sector. La creciente oferta turística y la competitividad a nivel internacional, requiere una mayor rapidez en incluir nuevos mecanismos para posicionar y diferenciar nuestra oferta. En cuanto a la demanda, 2017 presenta muy buenas perspectivas debido a ese repunte de la demanda nacional en 2016, y al incremento de la demanda de turistas extranjeros a causa de la inestabilidad geopolítica que se está desarrollando en algunos destinos del mediterráneo. Las perspectivas favorables acerca del año turístico de 2017, se expanden a todos los destinos turísticos que componen la geografía española. El turismo de interior andaluz y del norte de España, padecieron intensamente los efectos de la crisis, actualmente destacan en la encuesta de confianza empresarial como los más optimistas de cara al año turístico 2017.

### **2.3 EL TURISMO RURAL EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA.**

Uno de los objetivos de este Trabajo Fin de Grado es analizar la nueva sociedad del ocio desde la perspectiva del turismo rural, por lo que cobra especial relevancia realizar un estudio sobre cómo se comporta este tipo de turismo dentro del sector en nuestro país. Para ello analizaremos las principales tendencias en turismo rural, los datos económicos más relevantes, y el comportamiento de la oferta y la demanda tanto a nivel nacional como de comunidades autónomas.

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo rural se define 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 Hernández (2010), se pueden distinguir tres características generales que completan la definición de turismo rural: La primera es que se desarrolla en el espacio rural, la segunda es la causa principal del viaje, definida por la búsqueda de mayor familiaridad y contacto con los aspectos de vida más tradicionales, (arquitectura, naturaleza, gastronomía, historia, cultura, etc) y, por último, el viaje de ocio turístico en poblaciones rurales se realiza en periodos de estancia cortos, como pueden ser de fin de semana o puentes.

En relación a los alojamientos, la autora destaca dos características que suelen mostrarse unidas: en primer lugar, deben proteger la tradición arquitectónica sobre la zona en la que están asentados, y en segundo lugar, los alojamientos se caracterizan por ser de pequeñas dimensiones. Gran parte de ellos conforman microempresas de carácter familiar, cuyo número de plazas o habitaciones también se encuentra condicionado por la legislación vigente en turismo rural, la cual cambia de unas Comunidades Autónomas a otras, y depende de la categoría que posea el establecimiento.

El turismo rural ha vivido en los últimos años una etapa de crecimiento exponencial en nuestro país, y al ser percibido como un estímulo y viable recurso para reactivar la economía de determinadas áreas rurales, ha provocado que la oferta se amplíe muy deprisa.

Una forma de ocio que en viajes de reducida estancia, conforma una opción excelente para los consumidores de este tipo de turismo, que en ausencia de grandes desplazamientos prefieren disfrutar de unos días de tranquilidad en una atmósfera más natural, rural, con escasa aglomeración, por lo que este producto de ocio turístico, a grandes rasgos y exceptuando en algunas ocasiones, tiene también una elevada estacionalidad, principalmente los fines de semana, días de puente, Semana Santa y Verano. Del mismo modo que el turismo de sol y playa, precisa de una transformación completa, y resaltando que el desarrollo del turismo rural en nuestro país, está retrasado alrededor de unos treinta años en relación a otros países europeos, igualmente requiere de una aclimatación y reforma profunda, con el objetivo de conformar un producto idóneo para satisfacer las necesidades a un viajero mucho más exigente (Del Río, 2016).

### 2.3.1 Datos económicos de turismo rural a nivel nacional.

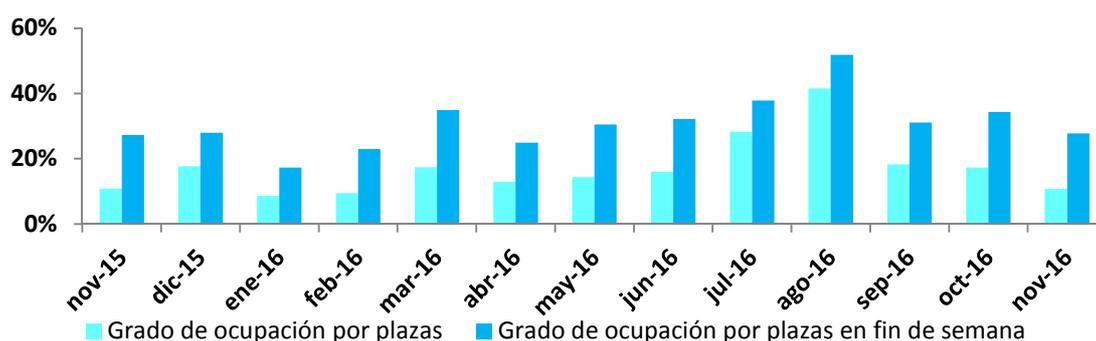
- *Oferta de alojamientos de turismo rural:* En nuestro país lo que predomina en términos de oferta de alojamiento de turismo rural es una mayoría de estancias que brindan la posibilidad de alquiler íntegro, en concreto el 70,06% del total de alojamiento. Mientras, que el 16,04% posibilita el alquiler por habitaciones y únicamente el 13,9% combina ambas tipologías. Las comunidades autónomas con mayor número de alojamientos de alquiler íntegro son Región de Murcia, con el 94,86%, Castilla y León, con el 93,36% del total, Navarra 76,9%, Islas Canarias con un 75,81% y Andalucía con el 75,26% (Barómetro del Turismo Rural en España, 2016).

Pero según el barómetro, no únicamente una parte considerable de la oferta pertenece a alquiler íntegro, sino que asimismo es la modalidad cuya demandada es la más destacada por parte de la mayoría de las personas que buscan alojamiento rural en nuestro país, en concreto, por el 79,7%.

- *Pernoctaciones en alojamientos de turismo rural:* Hasta el mes de Noviembre de 2016 las pernoctaciones en alojamientos turísticos extrahoteleros (apartamentos, campings, alojamiento de turismo rural y albergues), aumentan un 8,6% en relación al mismo periodo de 2015 (INE, 2016).

Atendiendo a los datos del gráfico 2.6 se observa que sigue habiendo estacionalidad en los meses de julio y agosto que son los que arrojan un mayor grado de ocupación, destaca también el mes de marzo coincidiendo con las vacaciones de Semana santa que presentan gran ocupación de alojamiento turístico de carácter rural.

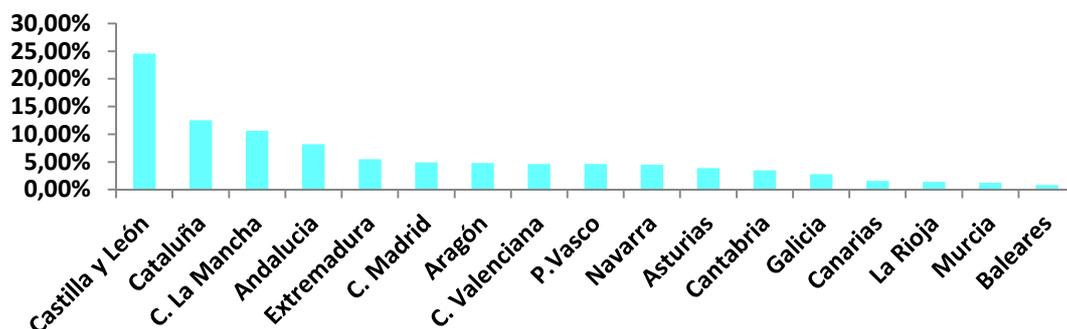
**Gráfico 2.6 Grado de ocupación por plazas y por plazas en fin de semana**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (noviembre-2016)

En cuanto a Comunidades Autónomas, Castilla y León destaca como destino favorito, con 94.872 pernотaciones, un 2,0% menos que en noviembre del año 2015. Canarias obtiene el mayor nivel de ocupación, en torno al 38,0% de las plazas ofertadas. En cuanto a la observación por zonas turísticas, Pirineos es el principal destino, con 19.602 pernотaciones. El Parque Nacional del Teide presenta la mayor ocupación, del 43,6% de las plazas ofertadas (INE, 2016).

**Gráfica 2.7 Distribución de pernотaciones de los viajeros residentes en España por comunidades Autónomas de destino en %**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (noviembre-2016)

- **Precio:** El precio medio en turismo rural se encuentra en torno a 20-30 euros por persona y noche. El 42,6% de los establecimientos rurales españoles presentan estos precios, cifra que permanece constante en todo el ejercicio de 2016. Se observan modificaciones en algunos establecimientos rurales que ofrecen tarifas entre 15 y 20 euros por persona y noche, englobando así el 26,9% de los establecimientos a nivel nacional (Barómetro del Turismo Rural en España, 2016).

- **Incremento de la demanda de turismo gastronómico en las zonas rurales:** Las variaciones experimentadas dentro del papel económico y social de las zonas rurales, ha generado una evolución destacada, desde de la habitual actividad productora de género alimenticio a la reforma de la configuración productiva, ofreciendo oportunidades de carácter más profesional para la población. En este entorno, las diversas alternativas de turismo rural han sido determinantes como método para solventar las dificultades y retos que ofrecen las regiones de interior (Millán y otros, 2014).

Las zonas rurales no persiguen captar como primer objetivo al viajero gastronómico, sino de poner en valor los productos de la zona con propuestas gastronómicas atractivas. Y para diferir sobre otros destinos, se ha empezado a desarrollar propuestas gastronómicas de carácter local, las cuales han incrementado su demanda destacadamente en los últimos años. (Hosteltur, 2016)

También es conveniente destacar dentro de este tipo de turismo rural el incremento la demanda del turismo eno-gastronómico dentro del sector. Según un estudio del Observatorio de Turismo Rural<sup>7</sup>, el 19,7% de los encuestados ha afirmado que realiza turismo rural cuya motivación principal es la eno-gastronomía. Un porcentaje no muy elevado, pero útil para extraer conclusiones sobre este nicho de mercado emergente. El 65% de estos turistas valora por encima de todo en su estancia de ocio el relax, de esta forma, los alojamientos de turismo rural que estén acondicionados de spa, o jacuzzi poseerán un mayor encanto para aquellos demandantes que planifican su viaje de ocio en pareja. El turismo de carácter familiar (32%), motivado por la eno-gastronomía, presentan como segunda inquietud relacionada con el alojamiento la planificación del viaje con niños.

En cuanto al gasto turístico, el 14% de los turistas que viajan impulsados por la eno-gastronomía, desembolsan más de 40 euros/persona al día por persona en alimentación, en porcentaje 8 puntos por encima que los turistas que no realizan este tipo turismo rural movidos por la gastronomía (Observatorio de Turismo Rural, 2015).

- *Uso de las TIC en reservas de alojamiento de turismo rural:* El frecuente uso de dispositivos móviles ha generado efectos en la manera en que los demandantes de turismo rural realizan sus reservas. En 2016, el uso de dispositivos móviles para realizar la reserva del viaje con antelación se ha incrementado en un 54.11%. De esta manera, la utilización del ordenador cae, realizando el 35.46% de las búsquedas. El empleo de *tablets* también cae efectuando el 10.44% de las reservas. (Barómetro del Turismo rural en España, 2016).

Para concluir observamos que, actualmente, el turismo rural en España se halla en una etapa de crecimiento, donde además, comienza a funcionar como solución ante la necesidad transformar el modelo turístico, y conseguir diversificar la oferta de ocio turístico en función de las nuevas necesidades de la demanda. A razón de esta nueva coyuntura, han sido las Comunidades Autónomas quienes han tenido que realizar el trabajo de organizar, clasificar y regular, mediante normativas específicas para cada comunidad, este tipo de ocio turístico que a día de hoy, está comenzando a comportarse como un pilar muy relevante dentro del sector turístico en nuestro país. Resulta importante recalcar que, el turismo rural, se está convirtiendo en un fundamental generador de ingresos, actividad económica y empleo para las pequeñas zonas y poblaciones rurales, cuyo principal motor económico en estas localidades durante siglos había sido el sector agrícola.

---

<sup>7</sup> El Observatorio de Turismo Rural es una iniciativa de investigación conjunta desarrollada por [EscapadaRural.com](http://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”).



## **CAPÍTULO III**

# **LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ACTUALIDAD**

---



Nuestro país, como ya hemos comentado en capítulos anteriores, lidera por primera vez el ranking mundial de competitividad turística. El sector de ocio turístico ha conseguido ese éxito en competitividad, a través de utilizar todos los recursos que posee de forma competitiva e innovadora, adaptándose a los nuevos hábitos de consumo influenciados por el panorama digital.

En este tercer capítulo, en primer lugar, analizaremos diferentes planteamientos teóricos que describen métodos para crear ventajas competitivas en torno a un destino de ocio turístico en la actualidad, a través de diversos factores.

En segundo lugar, estudiaremos como el sector turístico español ha conseguido mantenerse en ese liderazgo en competitividad turística a través de su gestión promocional de ocio, en base a nuevos canales de promoción y comunicación, y una estrategia estatal sobre gestión y posicionamiento del sector.

### **3.1 LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO: PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS**

El sector de ocio turístico ha experimentado una evolución en los últimos años, la cual lo ha ido transformando, no únicamente en una actividad de carácter estratégico de gran trascendencia para la economía del país, sino que de la misma forma, también es objeto de diversas investigaciones desde múltiples estudios y puntos de vista muy diferentes dada la tendencia multidisciplinar que está adquiriendo dicho fenómeno. Los profundos cambios que se están realizando dentro de los sectores industriales y de servicios, conducen a conformar un nuevo marco competitivo. El sector de ocio turístico, está transitando actualmente por el desafío de la competitividad en sus productos y regiones o territorios. Afrontar el reto de la competitividad, conduce a un refuerzo de la calidad de vida de todos los elementos que integrantes de una economía y su sociedad (Rodríguez, 2011).

#### **3.1.1 Estrategias para el desarrollo competitivo en el sector turístico.**

En este trabajo, perseguimos investigar y reflexionar sobre el estudio de los factores competitivos del sector turístico en una localidad concreta, las razones por las que las empresas de la región llegan al éxito o el fracaso dentro de un mismo entorno de negocio, y cómo ha evolucionado el sector a nivel competitivo, a razón de todos los cambios que está experimentando en los últimos años. Para ese estudio de los factores competitivos haremos referencia al término “*clúster*”

El término de “*clúster*” tal y como lo define Porter (1990). Son conglomerados geográficos de empresas, vinculadas entre sí, proveedoras de servicios, negocios pertenecientes a sectores con características comunes y organismos relacionados, como puede ser la administración y las asociaciones comerciales, las cuales rivalizan entre sí pero a su vez también establecen una relación de cooperación. Conforman una actividad que tiene lugar en casi la totalidad de las economías nacionales, regionales y de carácter urbano, en particular las de países más desarrollados.

Compone de esta manera un conglomerado heterogéneo de empresas, donde sus funciones se encuentran en torno a un sector específico, o donde a su vez también, en ocasiones están incorporadas las industrias auxiliares, ciertos proveedores especializados en un determinado sector, empresas que pertenecen a sectores afines o instituciones de carácter público, entre los cuales existen vínculos competitivos y a su vez cooperativos (Ferro y otros, 2001). Estos autores sostienen que estas agrupaciones geográficas de empresas previamente definidas, presentan tres dimensiones fundamentales:

*Dimensión territorial*, en la cual un conjunto de empresas se agrupan en un territorio limitado o reducido.

*Dimensión sectorial*, en la que convergen empresas cuyas actividades están relacionadas con una estructura de creación de valor turístico.

*Dimensión cooperativa*, donde se conservan activas e interrelacionadas actividades de cooperación dentro del sector turístico.

El hecho de que las empresas generen una red competitiva de *clusters* de ocio turístico de carácter natural, no conlleva a que se asocien conscientemente bajo un contrato, sino que de una manera tácita compiten de esa forma, beneficiándose de las llamadas economías de aglomeración y de las ventajas que se generan en un territorio. Por otro lado, existen también agrupaciones empresariales que son constituidas bajo lo que se denomina un *cluster* institucional, interpretándolo en este caso, como un sujeto que tiene personalidad jurídica propia, el cual persigue el desarrollo competitivo de las empresas que lo conforman y del destino de ocio turístico (Rodríguez, 2001)

**Figura 3.1 Elementos participantes del clúster**



*Fuente: Rodríguez 2001*

La cooperación empresarial es una opción de carácter estratégico para las empresas del sector turístico, atendiendo a su perspectiva de futuro y a desarrollar una importante posición competitiva. De esta forma, y siempre conservando su independencia como empresa, pueden aumentar su eficiencia al emplear las ventajas competitivas de las compañías con las que se asocian. Cuando la cooperación se desarrolla entre empresas de un mismo destino de ocio turístico, se configura un soporte de relaciones que se van interconectando hasta crear redes compactas denominadas *clusters*, las cuales pueden mostrarse con especial importancia para determinar el nivel competitivo del grupo de negocios que forman parte de los mismos (Rodríguez, 2001).

## LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ACTUALIDAD

Para entender mejor como se configuran las estrategias competitivas de las empresas que conforman un destino turístico estudiaremos un modelo competitivo “*El modelo del Diamante de Michael Porter*”

### 3.1.2 El Modelo competitivo del Diamante de Porter.

Porter (1990) manifiesta que, la ventaja competitiva comienza y perdura a lo largo del tiempo, mediante un desarrollo muy fijado en relación a un entorno competitivo. Este entorno competitivo, se alcanza por medio de cuatro elementos de competitividad, a través de los cuales, las empresas participan y aprenden a perfeccionar su competitividad. Porter, desarrolló esto mediante un modelo conocido como el “*Modelo del Diamante (1990)*”<sup>8</sup>, conformado por cuatro elementos de competitividad, los cuales se fijan a través de factores competitivos. (Figura 3.2).

Figura 3.2 El Diamante de Porter (1990)



Fuente: Elaboración propia a través de la teoría de Porter (1990)

Las *condiciones de los factores*, hace alusión a la existencia de factores de producción en un determinado entorno geográfico, estos factores se dividen en cinco grupos denominados: recursos humanos, medios físicos, conocimiento e investigación, capital y recursos financieros, e infraestructura. La capacidad de una región para desarrollar éstos factores es lo que ayuda a crear ventaja competitiva en torno a los sectores productivo.

Las *condiciones de la demanda*, se refieren a la demanda interior de un producto, fundamental para el desarrollo y sostenimiento en el tiempo de una ventaja competitiva. Esto posibilita a las empresas observar, analizar, planificar y mostrar un resultado o solución a las necesidades de la demanda, donde lo esencial es que una empresa alcance su ventaja competitiva si la demanda de la región o localidad le posibilita percibir sus necesidades de futuro, tanto del cliente local como del extranjero, de una manera más ágil de la que son capaces sus competidores exteriores.

<sup>8</sup> *El Modelo del Diamante de Michael Porter* para la ventaja competitiva de las naciones, ofrece un modelo que puede ayudar a entender la posición competitiva de una nación en la competitividad global. El modelo se puede utilizar también para regiones geográficas más localizadas.

En cuanto a los *sectores afines y auxiliares*, las empresas alcanzan su ventaja competitiva cuando tienen en sus inmediaciones sectores auxiliares y extras que sean lo suficientemente competitivos e innovadores, los cuales sean capaces de prestar sus servicios y cooperar con el sector principal, lo que ayuda a que las empresas puedan colaborar y prestar servicios en actividades comunes creando sinergias, cooperando con el avance, el desarrollo y la innovación dentro de un sector productivo.

En relación a la *estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*, la existencia de competidores fuertes en una geografía determinada, actúa como incentivo para la creación y perpetuación de ventajas competitivas, ya que ejercen grandes efectos estimulantes para las empresas de la zona. La situación de competencia, presiona a las empresas para disminuir costes y desarrollar una mejor calidad en el servicio ofertado, creando productos y procesos productivos cada vez más innovadores.

Los cuatro elementos de competitividad anteriores, describen la capacidad competitiva que posee una determinada área geográfica. Pero el “*Modelo del Diamante*” de Porter, también tiene en cuenta la función de las Administraciones Públicas y la casualidad en los cuatro elementos, por lo que el autor razona su incorporación en el modelo.

*La casualidad*, hace alusión a acontecimientos que se encuentran fuera del dominio tanto de las empresas como de las Administraciones Públicas, estos acontecimientos pueden ser: discontinuidades tecnológicas significativas, desajustes en los costes de determinados productos, cambios importantes en los mercados financieros a nivel mundial, o en los tipos de cambio, incrementos inesperados de la demanda exterior o regional y decisiones políticas de gobiernos extranjeros.

*El gobierno* toma un papel parcial ya que éste puede ser capaz de influir en los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de manera positiva o negativa, principalmente a través de políticas económicas y de concesión de recursos para infraestructuras, normativas y modelos que influyen sobre la rentabilidad de la actividad económica de la zona, de un mismo modo, la política tributaria pueden activar o moderar la inversión en la industrias turística o el crecimiento de nuevas empresas.

Porter planteó un modelo dirigido principalmente al sector de la industria, pero terminó siendo muy útil para estudiar la conformación de destinos turísticos, y la capacidad de los mismos para desarrollar empresas competitivas. Este modelo ha sido muy práctico para analizar estrategias empresariales sobre destinos turísticos, aunque en los últimos años han surgido nuevos autores que han ido avanzando en el estudio de otros modelos de carácter *ad-hoc* más desarrollados y concretos.

## **3.2 LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR TURÍSTICO.**

### **3.2.1 La importancia de la promoción turística para las empresas del sector.**

Actualmente las empresas turísticas necesitan buscar nuevas y renovadoras estrategias para atraer al mayor número de clientes posibles y, principalmente, conseguir fidelizarlos a largo plazo. Los objetivos más destacados vinculados a la

## **LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ACTUALIDAD**

---

innovación que persiguen las organizaciones turísticas, son: obtener más clientes e incrementar su cuota de mercado, modernizar y acondicionar el servicio a las necesidades de la demanda actual y un adecuado posicionamiento de su imagen de marca. En los últimos años la promoción turística a través de internet se ha convertido en el canal de comunicación más importante para dar a conocer los servicios que ofrecen las empresas que conforman el sector. El *marketing* es una labor clave y de especial importancia para toda la industria turística, ya que posibilita la creación de mayor valor añadido a través de un buen posicionamiento de la imagen de marca, provocando así, que el sector turístico español sea el más competitivo.

Estudiar en profundidad el vínculo que existe entre empresa y cliente debe ser el medio para la explicación, el progreso y el control de la difusión y comercialización de los productos y servicios turísticos de cara a un futuro próximo. Los mecanismos para emprender un nuevo patrón de comercialización que defina el actual sector turístico español son: la segmentación en tipos de clientes y mercados, y el establecimiento de una serie de pautas de valoración sobre la eficacia de las inversiones realizadas, la comunicación, distribución y comercialización de los productos de ocio turístico. Para conseguir un sistema eficiente de promoción turística, cobra especial relevancia desarrollar una labor de comunicación orientada a los organismos públicos responsables de las comunidades autónomas y a las entidades locales vinculadas a la ocupación turística, de manera que se difundan los futuros desafíos y estrategias del sector de ocio turístico español con una perspectiva a largo plazo. (TURESPAÑA, 2007).

### **3.2.2 Internet, portales y plataformas de promoción turística, nuevos cambios en la gestión y en el marketing de destinos turísticos.**

A lo largo de este trabajo académico venimos haciendo referencia al protagonismo que cobra la digitalización y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector turístico. Es por ello que, llegados a este punto es preciso realizar un análisis detallado de la promoción turística de nuestro país y de los mecanismos de comunicación que existen entre la oferta y la demanda en la actualidad, estudiando las formas de cooperación por parte de las instituciones de carácter público y a su vez, las líneas de actuación de organismos privados.

La clave de un portal web para promocionar un destino turístico en el panorama *online*, consiste en poder generar un atractivo suficiente para los clientes en un primer vistazo, como para conseguir que los demandantes de ocio turístico sean fieles al portal web y vuelvan a visitarlo. Esto provoca que los organismos de carácter público o privado que gestionen plataformas turísticas digitales, deban mantenerlas en continua actualización para que consigan atraer clientes, suministrar información actualizada acorde a los cambios del entorno y las necesidades de la demanda, y ser útiles para las empresas del sector. (Kotler y otros 2011).

Hoy en día el hecho de aparecer en portales web para un destino que desea ser competitivo genera una serie de ventajas, ya que estas plataformas de carácter *online* pueden actuar como clave a la hora de seleccionar un lugar para el ocio turístico. Las impresiones y las reacciones que genera una plataforma turística a través del marco digital pueden influir en la decisión final de elegir un destino u otro. La satisfacción del cliente con el servicio web crea la adopción de posturas positivas hacia la marca y el producto turístico y, de esta manera un propósito o deseo de visitar ese destino turístico (Fernández, 2014).

**Figura 3.3 Funciones de las plataformas de promoción turística**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las plataformas digitales están actuando como medio o soporte para el estudio del comportamiento del consumidor. El análisis sobre el comportamiento del consumidor a través de estos medios es mucho más eficaz e instantáneo, lo que posteriormente facilita la capacidad que poseen las empresas para tomar decisiones de carácter estratégico, dirigidas a la creación de nuevos productos turísticos que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Comprender las pautas de movimiento y preferencias sobre las experiencias de ocio turístico del consumidor, plantea un gran marco de posibilidades para las empresas del sector y los destinos.

El estudio del cliente se ha convertido en una pieza indispensable y necesaria para cualquier empresa del sector turístico, pero es preciso añadir que las plataformas turísticas de carácter digital no solo facilitan ventajas para el *marketing* turístico, sino que también permiten cuantificar datos muy relevantes para el análisis del sector, como puede ser la previsión de la demanda y su evolución, estadísticas sobre los desplazamientos, analizar la evolución de los precios, el volumen de consumo y la frecuencia y uso de las redes sociales. (Thinktur, 2016).

### 3.2.3 La gestión promocional en el propio destino turístico.

Todo el esfuerzo llevado a cabo en el proceso de marketing y comercialización no presentara validez ninguna, si posteriormente el producto o servicio turístico ofrecido no garantiza las expectativas generadas en esa fase anterior de promoción y comunicación. Por todo ello, la habilidad que poseen las empresas para crear valor añadido debe percibirse de forma efectiva y práctica en los distintos productos y servicios turísticos que se ofertan. Es imprescindible crear un servicio de ocio que ensalce y revalorice las propiedades intangibles y emocionales o de carácter más sensitivo, las cuales deben crearse a través de un vínculo entre la empresa y el cliente. El cuidado de todos los detalles unido a la capacidad que presenta el servicio para ser eficiente, será la composición que propulse la satisfacción del consumidor. Es preciso que las empresas consigan consolidar esta estrategia, ya que posibilitará cimentar novedosas ventajas competitivas, justificadas en el nexo establecido a través del vínculo

## LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ACTUALIDAD

con el mercado y ese valor experiencial particular (TURESPAÑA, 2012). En relación a la estrategia de diferenciación de productos y servicios turísticos, las empresas del sector deben conseguir que su oferta de ocio disponga de los elementos adecuados que permitan diferenciarlos de otros competidores. La tabla 3.1 que se muestra a continuación, expone que existen varias formas por las cuales las empresas pueden diferenciar sus productos y servicios de ocio turístico (Kotler y otros, 2011).

**Tabla 3.1 Modalidades de diferenciación de un destino turístico**

<b>Diferenciación por las características físicas de un destino.</b>	Ofertar destinos de ocio turístico que sean referentes históricos, culturales, las gastronomía de una zona, puede ser una ventaja competitiva importante en base a la diferenciación en características físicas de un destino. Conseguir atraer demanda por ofrecer algo nuevo puede crear excelentes oportunidades de relaciones públicas, lealtad del cliente y un incremento en los beneficios.
<b>Diferenciación por servicio</b>	Un servicio de ocio turístico que facilite la estancia al cliente puede ser una valiosa ventaja competitiva en relación al resto de competidores. Por ejemplo servicios de ocio que ofrecen ventajas en facturación, comodidad y confort, o en la inmediatez de la atención.
<b>Diferenciación en recursos humanos</b>	La especialización y cualificación de los empleados es algo esencial para un buen funcionamiento del servicio de ocio turístico, y a su vez para crear atributos diferenciadores con el resto de empresas del sector
<b>Diferenciación por localización</b>	La localización puede aportar una gran ventaja competitiva ya que pueden enfocar sus productos o servicios en base a una ubicación concreta, como puede ser la costa y el turismo de sol y playa, turismo de interior de carácter urbano para empresas situadas en zonas más cosmopolitas o por otro lado turismo rural.
<b>Diferenciación por imagen</b>	Crear una imagen de marca que defina el producto o servicio turístico de manera diferenciadora puede ser una ventaja competitiva muy poderosa. Un destino turístico o su imagen de marca debe ser capaz de comunicar un mensaje distintivo o particular que describa el posicionamiento y las ventajas que ofrece el destino de ocio turístico.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y otros, 2011)*

### 3.3 ORGANISMOS PÚBLICOS DESTINADOS A GESTIONAR Y PROMOCIONAR EL TURISMO EN ESPAÑA.

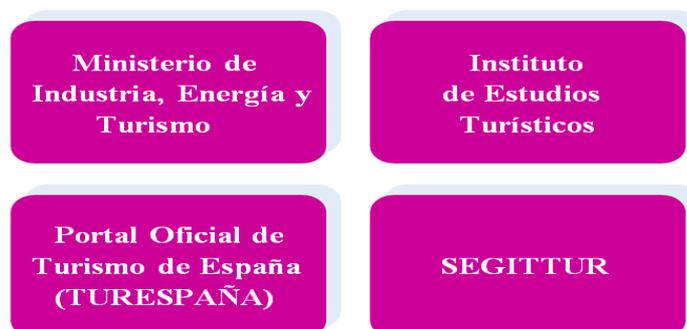
En relación a lo estudiado a lo largo del capítulo, analizaremos la gestión promocional de nuestro país como destino turístico, y qué tipo de estrategias se siguen a nivel global para crear ventajas competitivas que consigan crear valor añadido dentro del sector de ocio.

#### 3.3.1 La estrategia estatal para el turismo.

La administración central dispone de una serie de organismos desde donde es capaz de gestionar el sector turístico, sus acciones de cara al futuro, y su imagen o posicionamiento a nivel internacional. La finalidad principal de la estrategia estatal en materia turística, es realizar acciones de cooperación y coordinación con las Comunidades Autónomas, entes locales, y otros departamentos ministeriales, así como con los agentes privados, para la adaptación de los servicios de ocio turístico que prestan las empresas, al ritmo que marcan las tendencias del mercado. En esta dirección,

la administración central a lo largo de toda su trayectoria ha proporcionado servicios de orientación y cualificación a más de 10.000 entidades empresariales. En España la idea de calidad turística está ampliamente desarrollada en la totalidad del sector (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016)

**Figura 3.4 Organismos turísticos pertenecientes a la Administración Central**



*Fuente: Elaboración propia*

El *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*, tiene como objetivo en materia turística, reconocer las fortalezas y debilidades del sector en nuestro país. La meta es constituir un futuro plan de actuación, que trabajando sobre la oferta y la demanda, consiga posicionar correctamente a España en el mapa internacional del turismo. Desde el ministerio se implantan una serie de medidas orientadas a desarrollar la acción de las administraciones públicas comprometidas con el sector turístico, así como, de los agentes privados implicados en la cadena de valor de esta industria, con el fin de impulsar y hacer un sector cada vez más competitivo.

El *Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA)*, conforma el organismo nacional de turismo responsable del marketing turístico orientado a nivel internacional. Su función es constituir una estrategia para potenciar el turismo español. La marca turística que define nuestro país es “España, Marketing y Conocimiento”, es una marca que conforma los tres puntos fuertes sobre los cuales TURESPAÑA centra su estrategia y poder de actuación. Su actividad en el exterior es fundamental para elaborar una eficaz promoción turística y empresarial a nivel internacional. El objetivo es desarrollar los cimientos de un sector turístico cada vez más competitivo ante un novedoso y cambiante panorama internacional.

El Instituto de Turismo de España a su vez contiene un *Portal Oficial de Turismo de España*, a través del cual se posibilita la comunicación y comercialización de forma online de todos los productos y servicios de ocio turístico que se ofrecen en nuestro país. La marca España en relación al turismo, pretende actuar sobre la percepción que poseen los futuros viajeros de ocio sobre el destino turístico que representa. Debe percibirse como un destino competitivo, confortable y de distinguida calidad en todos los productos y servicios de ocio turístico que oferta. El Portal Oficial de Turismo genera importantes beneficios para las empresas y para la oferta turística del país, así como facilita a los clientes potenciales toda la comunicación e información necesaria sobre la puesta en valor del turismo (TURESPAÑA, 2015).

El *Instituto de Estudios Turísticos (IET)*, funciona como un organismo de carácter público que depende directamente del Instituto de Turismo de España, el cual desarrolla funciones de investigación acerca de todos los elementos que actúan sobre el

## LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ACTUALIDAD

turismo, así como la realización, reunión, selección y valoración de datos e información estadística relacionada con el sector turístico. Este organismo contribuye a la creación y transmisión de conocimiento e inteligencia turística, coordinando toda la información que se genera sobre el sector turístico. Los estudios estadísticos actúan como pieza clave para las empresas del sector turístico, la disposición de datos sobre el comportamiento de la demanda, la evolución de la oferta, los posibles mercados emergentes...etc, facilita a las empresas estructurar su estrategia empresarial de cara a un futuro próximo.

La *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas S.A (SEGITTUR)*, es un organismo dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, vinculada a la Secretaría de Estado de Turismo, siendo la encargada de promover y desarrollar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español. Es un operador muy dinámico y eficaz, con elevada capacidad de cooperar con el desarrollo, la renovación y el mantenimiento de las empresas que conforman un sector turístico. Comunica, promueve e introduce en los mercados turísticos a nivel nacional e internacional, el conocimiento, la calidad, y el desarrollo e innovación tecnológica que han transformado a nuestro país en un ejemplo a nivel internacional en el ámbito del turismo (SEGITTUR, 2016).

### 3.3.2 Estrategia Autonómica para el turismo.

El turismo también funciona como pieza clave para la economía de las diferentes Comunidades Autónomas. Es por ello, que cada vez cobra mayor importancia la creación y el posicionamiento de una imagen de marca adecuada que describa y agrupe convenientemente los productos y servicios de ocio turístico que las Comunidades Autónomas pueden ofrecer en relación a sus recursos disponibles.

**Tabla 3.2 Funciones de apoyo empresarial de las Comunidades Autónomas en materia turística**

MECANISMOS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS
➤ Apoyo empresarial para comercialización y promoción de los productos turísticos regionales.
➤ Programas empresariales que garanticen la calidad del destino turístico regional.
➤ Colaboración de las Comunidades Autónomas con el sector de ocio turístico de cada región.
➤ Análisis de la trayectoria empresarial de la región en materia turística y gestión del conocimiento.
➤ Proporcionar formación y especialización a las empresas para definir una estrategia de oferta de productos y servicios de ocio turístico concreta.
➤ Generar ayuda empresarial para la creación de “mix” turísticos con potencia comercial en las diferentes regiones.
➤ Apoyar a las pymes para mejorar la accesibilidad de la oferta turística de cada región.
➤ Promoción empresarial de la oferta turística regional a nivel internacional
➤ Ayudas a la inversión empresarial en innovación de nuevos productos y desarrollo turístico a nivel regional.

*Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Estratégico de turismo de Castilla y León 2014-2018*

La inversión en promoción turística cada vez está siendo más importante para las regiones de nuestro país. Las campañas de marketing y de posicionamiento en la red son

un elemento clave hoy en día ya que persiguen una promoción eficaz y de calidad de su tierra como lugar de ocio turístico. Cada Comunidad Autónoma debe elaborar su Plan Estratégico de Turismo, dónde deben estar fijados unos objetivos a seguir, los cuales ayudarán a ese incremento de la competitividad del sector de ocio turístico de cada región. Los planes autonómicos conforman una serie proyectos y programas que deberán elaborarse en los próximos años por las Consejerías de Cultura y Turismo de cada Comunidad Autónoma, en colaboración con los distintos agentes públicos y privados comprometidos con función turística del destino.

### 3.3.3 Entidades locales.

Los destinos turísticos a nivel local han de abordar dos destacadas vías de actuación. Por un lado, la planificación, el desarrollo turístico a nivel empresarial, proyectos de futuro, todo lo que corresponde al producto de ocio turístico ofertado, competitividad del destino, y la calidad. Por otra parte, la segunda vía de actuación, es la fase de promoción y el posicionamiento de la imagen de marca del destino de ocio, acompañado el proceso de venta de dicho producto turístico. Para llevar a cabo todas las acciones anteriores, es muy importante la labor que desempeñan las oficinas municipales de información turística y los Patronatos provinciales de Turismo o Diputaciones Provinciales, las cuales desarrollan una serie de competencias en materia turística como las que se describen en la tabla 3.3

**Tabla 3.3 Actuaciones de las entidades locales en materia turística**

<b>COMPETENCIAS DE LAS DIPUTACIONES EN MATERIA TURÍSTICA.</b>
➤ Fomentar el estudio de los recursos y bienes de ocio turístico de las provincias y municipios locales.
➤ Desarrollar acciones orientadas a atraer y consolidar las actividades de ocio turístico en los distintos municipios locales, reforzando las actuaciones y trámites entre las Administraciones Públicas y organismos privados y empresas con el objetivo de restablecer e impulsar las condiciones turísticas actuales.
➤ Emprender actividades dirigidas a la promoción turística de provincia y municipios.
➤ Plantear ideas y proyectos de negocio a entidades y órganos competentes en materia de turismo.
➤ Desarrollar un turismo sostenible y armónico, respetando el medio ambiente, al patrimonio histórico, artístico y a la cultura tradicional de provincias y municipios, con el fin de extraer ventajas competitivas para las empresas de ocio turístico
➤ Estimular el asociacionismo empresarial por sectores para afianzar la industria turística y promover la comercialización de los productos de ocio en mercados nacionales e internacionales.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Diputación de Soria, desarrollo económico y turismo.*

A modo de conclusión para este capítulo, observamos que la conformación de una estrategia competitiva para el sector turístico, no es preciso limitarla únicamente a constituir un entorno competitivo, desde una óptica de carácter normativo, o de generar servicios e infraestructuras que fomenten la creación de valor añadido exclusivamente. Sino que además, esa estrategia competitiva, también debe dirigirse para explorar nuevos modelos a medio y largo plazo, que posibiliten localizar nuevas soluciones más creativas, acordes a los patrones que demanda la sociedad actual, las cuales resuelvan debates de carácter socioeconómico, físico o medioambiental, que también conforman una serie de problemas que afectan al sector de ocio turístico.

# **CAPÍTULO IV**

## **METODOLOGÍA**

---



### 4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología que se ha empleado para desarrollar la parte empírica que corresponde a este Trabajo Fin de Grado, comprende la realización un análisis descriptivo del sector turístico en la provincia de Soria, concretamente de las empresas de ocio en turismo rural, dónde el objeto de análisis se concentra en la localidad de Navaleno.

Se estudiarán las razones de por qué en un futuro, debido a la red competitiva de empresas que se agrupan en torno al sector de turismo rural en la comarca, podría darse la existencia de un *clúster* empresarial en el sector de ocio turístico. Se detallará para ello, las características de la oferta y los productos de ocio turístico que existen en la zona, así como también, se analizara las estrategias que siguen todas las empresas que participan en el sector. Se conocerán las infraestructuras con las que cuenta la localidad, los fines que persiguen las mismas y cuáles serán los objetivos empresariales en un corto o medio plazo de futuro. De la misma forma, se estudiarán las particularidades de la demanda de turismo rural que presenta Navaleno, su evolución y las razones de su notable incremento en los últimos años.

Será preciso realizar un análisis sobre el grado de competitividad que existe entre las empresas instaladas en este punto geográfico, con el fin de llegar a nuestro objetivo en esta investigación. El cual se basa, en detallar si nos encontramos en una zona geográfica con unas determinadas características específicas, las cuales propician la suficiente competitividad en turismo rural como para configurar un *clúster* empresarial en torno a este sector.

Para alcanzar los objetivos que se persiguen en ésta parte práctica, se han empleado en primer lugar, fuentes de carácter primario, mediante la realización de una entrevista estructurada a una casa rural (ver Anexo I). Las preguntas se fijaron previamente bajo un guión establecido, con el fin de conocer, y analizar de una manera mucho más detallada y concluyente el entorno empresarial objeto de estudio. La razón por la que se utiliza este método, es porque permite definir con mayor facilidad los intereses del estudio. La obtención de información directa proporcionada por los empresarios en turismo rural que operan de la zona de Navaleno, bajo una estructura de determinadas preguntas estratégicas, es un método muy eficaz para obtener información útil y relevante sobre el funcionamiento de las empresas del sector en la localidad. También nos permite adquirir datos sobre el comportamiento de la demanda en los últimos años, a razón del los cambios que se han producido en los hábitos de consumo de ocio turístico. Y como el sector en la localidad ha ido adaptando sus productos a las necesidades actuales de los viajeros.

La empresa escogida para la entrevista es la casa rural “EL PINAR DE NAVALENO I Y II”. El motivo por el que he seleccionado una casa rural para extraer datos e información útil para dicho trabajo, es porque conforma una empresa dedicada al alojamiento en turismo rural, y como representación del mismo, puede aportar información de gran interés sobre el sector de turismo rural en la localidad de Navaleno. Este tipo de empresarios están en continuo contacto con los clientes y pueden aportar opiniones y datos muy relevantes sobre el funcionamiento de las empresas de alojamiento, la intensidad de la competencia en la zona, el tipo de servicios ofertados

acordes a lo que el consumidor demanda, que tipo de comportamiento adoptan los viajeros que visitan la localidad, sus preferencias, como ha ido cambiando el sector en los últimos años, y las ventajas o dificultades que existen para las empresas del sector hoy en día.

Otra metodología de recopilación de datos para la investigación ha sido mediante conversaciones de carácter más informal con habitantes de la localidad de Navaleno. El objetivo principal del empleo de este método para obtener información ha sido poder observar de una forma más directa el sector de ocio turístico en la localidad, contrastando diferentes opiniones. Este método me ha permitido extraer conclusiones sobre la importancia que está tomando la cocina micológica en la zona en los últimos años, y la creación de valor que está generando este recurso natural sobre la zona.

Por otro lado, también se han empleado fuentes de información secundaria para la obtención de datos concretos sobre las características del sector en turismo rural de la localidad. La consulta de páginas web específicas como las de organismos públicos de carácter local o provincial, han sido de gran ayuda para extraer información sobre el sector de turismo rural en la localidad de Navaleno. Así como también, la observación de páginas webs específicas de cada empresa y organismos o asociaciones que operan en el sector en la localidad, también han funcionado como fuentes de información importantes para recopilar datos sobre la oferta de ocio que presenta la zona. La lectura de documentos de prensa e informes de coyuntura turística de la provincia de Soria, así como la consulta del Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León, han sido de gran utilidad para la realización de ésta investigación.

## **CAPÍTULO V**

# **EMPRESAS DE OCIO TURÍSTICO EN LA LOCALIDAD DE NAVALENO (SORIA)**

---



## **5.1 EL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA DE SORIA: LA LOCALIDAD DE NAVALENO COMO OBJETO DE ESTUDIO.**

### **5.1.1 El sector turístico en la provincia de Soria.**

El sector turístico en la provincia de Soria está adoptando una trayectoria muy favorable en los últimos años, presenta una oferta conjunta impulsada por la Diputación Provincial y el Ayuntamiento de Soria, basada en tres pilares esenciales: su riqueza patrimonial, el medio ambiente y la gastronomía. La provincia posee una oferta hotelera muy variada, donde cobra especial importancia el turismo rural y de naturaleza. Actualmente existen en la provincia productos de ocio turístico muy activos, constituidos principalmente por recursos naturales, históricos y culturales, que a su vez son los que están desempeñando un mayor desarrollo especialmente en el medio rural. Podemos destacar que la oferta de turismo rural funciona como excelente reclamo de la provincia de Soria, mostrando una amplia y variada red de alojamientos de este tipo. Situándose entre los 15 destinos nacionales con más pernoctaciones en casas rurales, concretamente ocupa el octavo puesto, con 12.217 pernoctaciones, según los datos de la Encuesta de Ocupación de Alojamientos Turísticos extra hoteleros del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016).

La oferta gastronómica, conforma otro pilar esencial para atraer turismo dentro de la provincia. La ventaja competitiva por la cual destacan las empresas hosteleras en la provincia es su apuesta por productos de la tierra y de calidad. Del mismo modo, el turismo activo y de naturaleza en la provincia también presenta una amplia oferta empresarial en actividades de ocio y tiempo libre, creando un clima empresarial muy bueno en torno al ocio turístico en la naturaleza y el desarrollo de los espacios rurales.

En cuanto a la demanda turística, el perfil del demandante ocio en la provincia de Soria llega atraído por la gastronomía principalmente, los entornos rurales con amplios espacios naturales y la cultura. Es por ello, que la provincia ha registrado el dato más positivo de la serie estadística para alojamientos turísticos, ya que Soria obtuvo los mejores registros en pernoctaciones durante el pasado ejercicio 2016 con record histórico en torno a 718.000 pernoctaciones. Los visitantes alojados han crecido un 3,31% hasta los 357.000 (Junta de Castilla y León, 2016).

### **5.1.2 La localidad de Navaleno: Localización, información económica y sector turístico.**

Navaleno es un municipio de la provincia de Soria perteneciente a la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Pueblo de la comarca de Pinares, donde su base económica esencial es la explotación de su recurso principal, el pinar, a través de tres vías: la explotación forestal, el aprovechamiento industrial de otros productos vinculados al bosque, como puede ser la micología, y el turismo que genera un alto valor natural y paisajístico que posee la zona. Las características geográficas muestran un territorio poco cualificado para la explotación agrícola, que ofrece un elevado porcentaje de empleo de carácter industrial. Posee organizaciones cuya actividad se basa en las conservas y productos micológicos, las cuales ocupan la mayor parte de la ocupación local, además de poseer empresas destinadas a la explotación y transformación de la madera.

**Figura 5.1 Localidad de Navaleno en la provincia de Soria**



Navaleno se caracteriza por ser referencia nacional en micología, sus bosques y la sociedad que habita en la comarca, han convertido a este municipio en un importante destino micológico de la provincia de Soria. La temporada otoñal, cobra especial importancia por el desarrollo de actividades que ponen en valor los recursos naturales que posee la localidad.

*Fuente: [www.guiadesoria.es](http://www.guiadesoria.es)*

Por otro lado, hay que destacar el desarrollo del sector gastronómico en la localidad, algo que está teniendo un elevado impacto para la economía de la zona en los últimos años. A todos estos negocios empresariales, se suma uno de los sectores con más peso en la economía de la localidad, el sector de ocio turístico. Su amplio crecimiento en los últimos años, es de especial relevancia para esta zona rural. El sector en la comarca de Pinares está evolucionando a pasos agigantados, creando valores y riqueza de carácter económico, social y cultural, los cuales potencian el desarrollo de este territorio rural, provocando que Navaleno cuente con una amplia oferta de empresas especializadas en hostelería, restauración y alojamiento turístico. Debido al surgimiento de nuevos proyectos, principalmente relacionados con la hostelería. La localidad está consiguiendo abarcar un amplio abanico de negocios interconectados a la misma, como puede ser el turismo rural, gastronómico, de naturaleza, camping, o la micología, en una zona cada vez más acondicionada para el desarrollo del turismo rural en espacios naturales.

### **5.1.3 Navaleno como ejemplo de desarrollo competitivo en el sector turístico.**

El turismo rural está especialmente ligado a aquellas zonas de interior donde el sector turístico ha venido desarrollándose notablemente en los últimos años. Su auge como actividad económica está siendo muy importante en estas zonas, lo que ha colaborado particularmente a la diversificación de la oferta turística en nuestro país y a reactivar las economías de las regiones y territorios de interior. Navaleno, ha conseguido ser considerado como uno de los pueblos más turísticos de la provincia de Soria. Debido a su especial localización geográfica, es capaz de ofrecer al turista una estancia de ocio exclusiva, mostrando el interés de las diversas actividades que se pueden desarrollar en espacios naturales. Posee a su vez, una amplia oferta en alojamiento muy adecuada para todos los perfiles más característicos del viajero rural. En cuanto a su localización posee una valiosa ventaja, y es que se encuentra a muy pocos kilómetros de cualquier lugar de interés de la comarca. (Cañón del río Lobos, Laguna Negra, Urbión, Calatañazor, La Fuentona)

Esta localidad, conforma un municipio muy idóneo para desarrollar una actividad socioeconómica en la comarca que ponga en valor todos los recursos naturales de los que dispone. La geografía, se caracteriza por la existencia de una estructura empresarial de pequeños negocios, que han ido realizando moderadas inversiones para dar crecimiento a los mismos y conseguir expandirlos. Poco a poco se han integrado un mayor número de empresas, creando una red a nivel local, capaz de diversificar e incrementar notablemente los ingresos de la zona, permitiendo así, con gran éxito el

desarrollo económico en éste medio rural, y convirtiéndolo en un punto estratégico y ventajoso para atraer nuevas inversiones dentro del sector de turismo rural.

Todo esto, genera el desarrollo de varios sectores económicos dentro de una misma zona geográfica que compiten de forma natural entre sí, pero a su vez son capaces de crear cooperación empresarial. En este caso, vamos a estudiar como las empresas de la localidad compiten en forma de conglomerados empresariales, constituyendo un *clúster* empresarial en torno al sector de ocio turístico de carácter natural, ya que no están agrupadas conscientemente bajo un contrato, sino que generan un clima de competencia beneficiándose de las ventajas socioeconómicas de la comarca. Las agrupaciones de empresas en torno a la geografía que representa esta localidad poseen naturaleza sectorial, las cuales conservan a su vez vínculos competitivos y de cooperación.

### **5.1.4 Dimensiones básicas que componen el conjunto empresarial del sector en la localidad.**

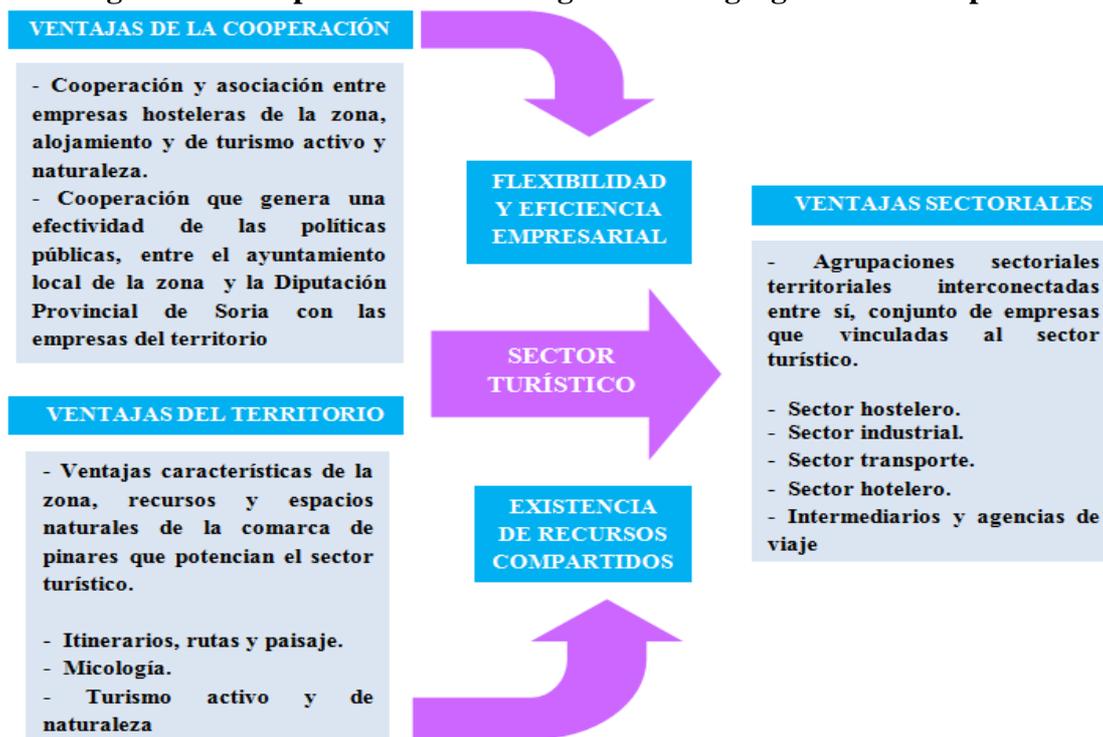
Para poder hablar de conglomerados empresariales en torno a un sector, en este caso el turístico, en la localidad de Navaleño, y como ya hemos visto en el marco teórico de este Trabajo Fin de Grado, será preciso estudiar si éste presenta las tres dimensiones básicas que caracterizan y componen un *clúster* empresarial de carácter natural. Estas dimensiones son: la dimensión territorial, una dimensión sectorial y, por último, la dimensión cooperativa.

En relación a la *dimensión territorial*, la ubicación geográfica de la localidad de Navaleño, dentro de la Comarca de Pinares, presenta la existencia de recursos naturales esenciales y característicos que no existen en otras zonas geográficas, creando así, una ventaja competitiva en territorio para todas las empresas del sector turístico que operan en la zona. Éste entramado empresarial, requiere que cada entidad suministre uno o varios elementos del producto turístico, además está constituido en una zona donde los negocios evolucionan en torno a una estrategia común y característica del territorio, y a su vez, las empresas del sector en la localidad generan un clima de competencia.

Existe una *dimensión sectorial*, porque la localidad es capaz de reunir a todo un conjunto de empresas diferentes, las cuales conforman el sector turístico. Son pequeñas empresas que suministran uno a uno todos los elementos que crean un producto de ocio turístico diferenciado, competitivo y de calidad. En este caso, existen en la zona empresas dedicadas a la hostelería, alojamiento rural, industria, transporte, deportes de aventura y naturaleza y micología. Así como también existen empresas que crean valor en la zona pero de una forma indirecta, como pueden ser agencias de viaje, organizadores de eventos y turoperadores.

En cuanto a la *dimensión cooperativa*, la localidad presenta un entramado de empresas que cooperan y se asocian con el fin de desarrollar una estrategia competitiva que cree valor dentro del sector de turismo rural. Además, también existe cooperación por parte de las administraciones públicas, (Ayuntamiento de Navaleño, la Junta de Castilla y León y la Diputación Provincial de Soria), desde donde se intenta crear efectividad en las políticas públicas en materia turística.

**Figura 5.2 Componentes de los conglomerados geográficos de empresas.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Ferro y otros, 2001*

## 5.2 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS.

Tal y como hemos planteado en el marco teórico de este Trabajo Fin de Grado, estudiaremos las ventajas competitivas que existen en el sector de ocio turístico en la localidad de Navaleno, mediante un desarrollo fijado en relación a su entorno competitivo. Analizaremos también, si la cooperación que se desarrolla entre las empresas de ésta localidad como destino de ocio turístico, configura un soporte de relaciones que se van interconectando hasta crear una red empresarial compacta denominada *clúster* de carácter natural. Este entorno competitivo, tal y como hemos estudiado mediante el planteamiento de Porter, (1990) y su “*Modelo del Diamante*” se alcanza por medio de cuatro elementos de competitividad, a través de los cuales, las empresas participan y aprenden a perfeccionar su estrategia en el corto y largo plazo. Los elementos de competitividad que vamos a estudiar en este caso práctico en relación al sector de ocio turístico son: las condiciones de los factores productivos, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas que se encuentran integradas en la zona, las condiciones de la demanda y los sectores afines y auxiliares que puedan existir. Analizaremos como las decisiones de política turística aplicadas en la localidad, y los cambios dentro del entorno competitivo generan efectos dentro del sector turístico local.

### 5.2.1 Condiciones de los factores productivos.

El estudio de las condiciones de los factores que conforman la gran variedad de servicios turísticos que se ofertan en la zona, es muy importante para realizar posteriormente el análisis de las ventajas competitivas que presentan las empresas. Una

adecuada organización de la oferta turística y de todos los servicios que se muestran, es algo que adquiere una especial relevancia, ya que debe desarrollarse en relación a las necesidades de un mercado muy específico. Como objetivo principal, la red empresas que se agrupa en el municipio, persigue conseguir un producto que integre la mayor cantidad de actores posibles, con el fin de ofertar un servicio mucho más completo, competitivo de calidad y que cree valor económico en la zona.

Navaleno como destino de ocio turístico posee la combinación de distintos elementos básicos para la conformación de los factores productivos y de la oferta de productos y servicios de ocio turístico. Su oferta se compone por lo descrito en la tabla 5.1. Además, y conforme la zona ha ido generado éxito empresarial en turismo rural a lo largo de los años, hemos podido observar la especialización y mejora de esos factores productivos, los cuales han permitido el mantenimiento y la creación de nuevas ventajitas competitivas en torno a las Pymes que integran localidad.

**Tabla 5.1 Potencialidad de turismo rural de la zona.**

PRODUCTO	TIPO DE RECURSO
Naturaleza Cultura y patrimonio histórico Turismo Activo en espacios naturales	<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>
Gastronomía Rutas	<b>ACTIVIDADES</b>
Alojamiento	<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>
Oficinas de información turística Comunicaciones e infraestructura Itinerarios Aplicaciones multimedia Folletos guías y catálogos	<b>OTROS SERVICIOS</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de García 2005*

Los *recursos turísticos* de la localidad conforman la denominada materia prima, a los que se incorporan distintos servicios adicionales. Estos servicios muestran dos clasificaciones: básicos, como el alojamiento o la alimentación, o de carácter complementario, los cuales engloban y potencian los servicios básicos asistiéndoles la calidad adecuada. Además de los servicios hay que añadir las actividades complementarias que ofrece la zona, las cuales permiten a las pymes que integran la geografía, fijar una estrategia adecuada de comercialización (García, 2005).

**Tabla 5.2 Oferta en recursos turísticos de la zona.**

<b>NATURALEZA</b>	- Masa forestal Pinar Grande - Aula del Amogable
<b>CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO</b>	- Iglesia de San Esteban - Centro micológico de Navaleno (Exposición micológica de la zona)
<b>TURISMO ACTIVO EN ESPACIOS NATURALES</b>	- <b>SORIAVENTURA</b> . Parque de cuerdas El Amogable (empresa dedicada a áreas de recreo, rutas, senderismo, espeleología etc...)

*Fuente: Elaboración propia*

Las *actividades turísticas* están consideradas como factor clave para diversificar la oferta de la zona y a su vez poder atraer el mayor número de consumidores de

actividades de ocio turístico en el ámbito rural. Navaleno presenta una gran oferta en actividades de ocio, las cuales, permiten el asentamiento de empresas en la zona que ayudan a conformar la oferta de turismo rural.

**Figura 5.3 Oferta en actividades de ocio turístico.**



*Fuente: Elaboración propia*

En relación a los *servicios básicos*, la oferta de ocio turístico que conforma el producto en la localidad se compone en este caso del alojamiento, que es considerado como un servicio básico de la zona. El hospedaje en el medio rural puede estar constituido por casas rurales, campings, hoteles y hostales. Como muestra la tabla 5.3 la oferta en alojamiento de turismo rural de la zona es la siguiente:

**Tabla 5.3 Oferta de alojamiento de turismo rural en Navaleno**

	ALOJAMIENTO	CAPACIDAD	Nº HAB
<b>CASAS RURALES</b>	-La Casona de Navaleno. -C.T.R La Casona del Herrero. -Casa Rural El Sastre. -Casa Rural Robellano. -Casa Rural El Pinar de Navaleno I. -Casa Rural El Pinar de Navaleno II. -Casa Rural La Abuela Eugenia I -Casa Rural La Abuela Eugenia II	2-15 personas 2-12 personas 6 personas 4-8 personas 1-10 personas 2-11 personas 4-8 personas 4-9 personas	6 hab dobles 6 hab dobles 3 hab dobles 4 hab dobles 5 hab dobles 4 hab dobles 4 hab dobles 3 hab dobles y 1 triple
<b>HOSTALES</b>	-Hostal Restaurante La Tablada	26 plazas	15 hab
<b>CAMPING</b>	- Camping Fuente del Botón.	130 parcelas	

*Fuente: Elaboración propia*

Para una buena configuración de la oferta de ocio turístico en la localidad, también deben existir otros servicios que complementen y amplíen adecuadamente esa oferta. Navaleño goza de una amplia red de infraestructuras, que posibilitan el acceso a la localidad y su confortable estancia. Una adecuada comunicación de la localidad, con accesos correctamente señalizados claros y adaptados a las características del entorno rural es muy importante. Existen itinerarios y catálogos que facilitan la descripción geográfica de la zona, presencia en aplicaciones multimedia o servidores web, turoperadores y puntos físicos de información. En este aspecto, la localidad presenta una excelente cooperación de todas las empresas de hospedaje y de actividades de ocio con las organizaciones públicas, posibilitando un fácil acceso a las mismas. La existencia de puntos de información turística cobra especial importancia, Navaleño cuenta con cuatro, uno en el Centro Micológico, dos en la provincia de Soria y uno en la localidad de Vinuesa situado a 33,4 km. Guiar correctamente al turista, promocionar el destino y que éste pueda reunir la máxima información posible sobre el lugar, de forma que facilite su estancia, funciona como una de las características más destacadas del municipio

En materia de vías de comunicación la localidad goza de una muy buena ubicación geográfica dentro de la Comarca de Pinares, así como de una amplia red de carreteras y vías que facilitan el acceso a la misma. La más importante y principal vía es la carretera N-234 que comunica directamente con la ciudad de Burgos y el norte de España y a su vez establece comunicación directa con Soria capital. Además, pasa la GR-86 o Sendero Ibérico Soriano<sup>9</sup>, lo que genera que la localidad funcione como punto de paso y de atracción de turismo. La red de comunicación con el resto de poblaciones de la comarca y con sus espacios naturales, también funciona como ventaja a la hora de atraer demandantes de ocio turístico a la zona.

En cuanto al *equipamiento en infraestructuras* Navaleño goza de una amplia y completa oferta capaz de atraer nuevas empresas para el desarrollo del sector turístico. La localidad funcionó como pionera en atraer visitantes de ocio turístico a la provincia de Soria, logró, a finales de los años 50 poseer la primera piscina olímpica de los alrededores y mantener las instalaciones deportivas hasta la actualidad, con capacidad de fomentar el turismo activo y de naturaleza. Las instalaciones que configuran el camping funcionan también como elemento clave en la zona para la atracción de turismo. En cuanto al transporte y la facilidad de acceso a la zona, la localidad se encuentra perfectamente comunicada por un servicio de autobús y taxi. Además, cuenta con el teatro cine Cervantes, recientemente remodelado pero que conserva su antigüedad, cuya importancia cultural funciona como reclamo turístico en el municipio. Otro punto de atracción turística, aunque de manera más indirecta, es el tejido industrial importante que posee la localidad, principalmente en el sector de la madera. Esto puede actuar como atractivo para demandantes de turismo industrial, cultural, o viajeros de negocios, incluyendo desplazamientos promovidos por el interés hacia la actividad industrial de la zona.

---

<sup>9</sup> El Sendero Ibérico Soriano conforma un itinerario circular que transita casi en su totalidad por la mayor parte de la geografía soriana. Es una ruta de carácter natural que une una sucesión de antiguos caminos, como vías pecuarias, caminos carreteros, caminos vecinales, calzadas romanas. La extensa variedad de vías y sendas que conforman esta gran ruta hacen de esta una buena opción para el ciclismo de montaña.

**Tabla 5.4 Equipamiento local en infraestructuras.**

EQUIPAMIENTO EN INFRAESTRUCTURAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuntamiento.</li> <li>- Centro médico.</li> <li>- Iglesia parroquial de San Esteban.</li> <li>- Polideportivo.</li> <li>- Colegio Cra Pinar Grande.</li> <li>- CRIE.</li> <li>- Piscinas municipales.</li> <li>- Punto informativo turístico.</li> <li>- Biblioteca.</li> <li>- Hogar de la tercera edad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correos.</li> <li>- Farmacia.</li> <li>- Teatro Cervantes.</li> <li>- Parque de Ocio.</li> <li>- Telecentro.</li> <li>- Guardería.</li> <li>- Oficina ADE.</li> <li>- Parada Bus.</li> <li>- Camping Fuente del Botón.</li> <li>- Punto Limpio.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de [www.navaleno.es](http://www.navaleno.es)*

Como podemos ver, la condición de los factores productivos que conforman el sector de ocio en turismo rural en la localidad, ha ido evolucionando favorablemente contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las empresas que la integran. No únicamente se han beneficiado de ello las empresas de alojamiento, sino que la situación favorable en torno al turismo rural y de naturaleza ha permitido conformar una red de factores productivos más amplia y en conexión con otros sectores productivos como pueden ser el sector gastronómico o alimentario, sector deportivo, o el sector cultural. Todo ello ha permitido un crecimiento muy positivo de las empresas de ocio que ya existían en la zona, incrementando la competitividad y creando un entorno propicio para atraer inversiones e instalar nuevas empresas dentro del sector.

### 5.2.2 Condiciones de la demanda de ocio turístico en la zona.

Para este punto del Trabajo Fin de Grado, me ha sido de gran ayuda la investigación de campo realizada en éste tiempo, ya que la oportunidad de conversar con la propietaria de una casa rural, me han permitido extraer varias conclusiones sobre el perfil que presenta la demanda de turismo rural en la zona.

Las preferencias de los turistas que visitan la zona, en rasgos generales, están orientadas hacia el ocio en espacios al aire libre y turismo de eventos relacionados con la naturaleza, las citas deportivas, el turismo de aventura y el ocio orientado hacia la cultura del entorno. También se ha observado, la fuerte atracción que está surgiendo debido a la micología, dónde además, existe un destacado repunte de la demanda de turismo gastronómico en la localidad en la temporada otoñal y durante todo el año.

La localidad actualmente muestra un mayor número de eventos como ferias, congresos conferencias o convecciones, cuya temática gira en torno a los recursos naturales, la micología y el desarrollo empresarial de la localidad dentro del sector turístico y otros sectores que tienen conexión con él mismo. A consecuencia de ello se está generando un especial interés para atraer turismo de negocios.

El viajero en turismo rural que visita la zona de Navaleno, se caracteriza por tener un perfil muy experimentado en este tipo de ocio, ya que principalmente suelen ser personas con gran tradición en viajes de este tipo, y por ello muestran un mayor nivel de exigencia. Según los datos recogidos mediante el trabajo de campo, observamos que la procedencia de los viajeros, en mayor medida, es del norte de la península, como País Vasco y Cantabria. Pero últimamente la localidad ha percibido un

incremento de turistas de la zona de Aragón, Cataluña, Madrid, incluso hasta de la Comunidad Valenciana. Como podemos apreciar, se ha ampliado mucho el abanico de posibilidades de procedencia del visitante dentro de la geografía española, principalmente en estos dos últimos años. Dato muy positivo que demuestra el creciente interés turístico que están teniendo las zonas rurales, y como de esta forma, las preferencias de la demanda, impulsan poco a poco a que exista un cambio en el modelo turístico de nuestro país, desde los patrones más tradicionales como el turismo de sol y playa, hacia un modelo de interior en las zonas rurales, que con los años, va especializándose y generando un mayor interés dentro del sector de ocio turístico.

El viajero que visita la localidad de Navaleno muestra un perfil de turista conectado continuamente a dispositivos móviles, es por ello, que está cobrando especial importancia para los demandantes, la presencia de todas las empresas en las redes, con posibilidad de comunicación directa con él cliente. Internet y las aplicaciones multimedia funcionan como principal fuente de información sobre la localidad, las empresas de turismo rural que existen, la oferta de actividades de ocio, alojamiento, gastronomía, naturaleza o actividades culturales de carácter complementario.

En relación a la fidelidad que muestran los demandantes, podemos observar según los datos recopilados, que existen clientes fieles en alojamiento, aunque no en un volumen muy elevado. La mayoría de los visitantes realizan su viaje de ocio por primera vez en la localidad, con el fin de conocer la zona, su cultura, naturaleza y gastronomía, así como también su oferta en actividades deportivas.

Por otro lado la demanda de turismo gastronómico se ha incrementado notablemente en la zona en los últimos años, una de las razones más importantes ha sido la irrupción de la cocina micológica y su excelente oferta en la localidad, la cual, cuenta con el restaurante “*La Lobita*” que ha obtenido una estrella Michelin. Todo ello funciona como un excelente reclamo de nuevos perfiles de ocio turístico, interesados por los productos más típicos de la tierra y su degustación posterior. Este tipo de viajeros, se caracterizan por mostrar gran interés por entender la cultura gastronómica de la zona. En los últimos años han variado las preferencias gastronómicas de los demandantes de ocio, los cuales han pasado de consumir una cocina más tradicional característica de la zona, a demandar en la actualidad, una gastronomía más sofisticada característica de la alta cocina. Principalmente en la temporada otoñal, el turista que visita Navaleno desea participar cada vez en un programa más amplio de actividades en torno a naturaleza, micología y gastronomía.

### **5.2.3 La existencia de sectores afines y auxiliares.**

Como hemos estudiado en el marco teórico planteado en este Trabajo Fin de Grado, las empresas alcanzan su ventaja competitiva cuando tienen en sus inmediaciones sectores auxiliares y extras que sean lo suficientemente competitivos e innovadores, los cuales tengan la capacidad adecuada para prestar servicios y cooperar con el sector principal. Todo ello ayuda a que las empresas puedan colaborar y prestar servicios en actividades comunes cooperando con el avance, el desarrollo y la innovación dentro del sector de ocio turístico. Algunos de los sectores afines y auxiliares que cooperan con el sector de ocio en turismo rural en la localidad de Navaleno son los que se incluyen en la tabla 5.5

**Tabla 5.5 Sectores afines que cooperan en el sector de ocio en turismo rural en la localidad.**

SECTORES VINCULADOS A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE CONFORMAN EL OCIO TURÍSTICO EN EL ESPACIO RURAL
Sector alimentario y de bebidas Sector hostelero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastronomía y enología.</li> <li>- Bares, restaurantes y cafeterías.</li> </ul>
Sector deportivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios en actividades físico-deportivas.</li> <li>- Servicios en actividades de rutas a pié, en bicicleta o a motor.</li> <li>- Parques en la naturaleza de aventura y ocio.</li> <li>- Equipamiento deportivo y de organización de eventos.</li> </ul>
Sector cultural y educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aulas de la naturaleza</li> <li>- Sala de exposiciones</li> <li>- Teatro</li> <li>- Facultades y escuelas universitarias</li> <li>- Centros de hostelería</li> </ul>
Sector agroforestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios forestales y agrícolas para conservación y mantenimiento de masas forestales y entornos naturales</li> </ul>
Sector de servicios empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferias y exposiciones de turismo.</li> <li>- Congresos</li> </ul>
Sector en Tecnologías de la Información y la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios en aplicaciones multimedia</li> <li>- Centrales de reserva</li> <li>- Creación de páginas web</li> <li>- Marketing y comunicación online</li> </ul>
Sector Transportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de taxi y autobús</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de TURESPAÑA 2015*

Como observamos en este caso, la búsqueda de competitividad e innovación dentro del ocio turístico en los espacios rurales, también está estrechamente vinculada con la presencia de otros sectores auxiliares o afines que presten servicios de soporte al sector turístico. Para crear un adecuado entorno competitivo, es indispensable impulsar en la localidad vínculos entre sectores, organismos o empresas afines y auxiliares que trabajen orientadas al turismo rural y las actividades de ocio, principalmente, para ayudar al sector principal a obtener proveedores y equipamiento en infraestructura. Se trata de estrechar lazos y compartir objetivos o programas de actuación en materia turística con el sector hostelero y gastronómico, el sector deportivo, las estructuras y organismos de carácter público, el sector cultural o de apoyo a la investigación y formación, los servicios tecnológicos y otro tipo de actividades complementarias y auxiliares. Con el fin de cooperar y contribuir entre todos los sectores en la creación de valor y la innovación en turismo rural.

#### **5.2.4 Estructura, estrategia, competitividad y desarrollo de las pymes que integran la zona.**

El perfil empresarial que se ajusta a esta zona geográfica, se caracteriza por un conjunto de iniciativas de pequeñas empresas estructuradas, que a través de cooperación empresarial conforman varios productos de ocio turístico, los cuales constituyen la oferta global de la localidad. La capacidad que poseen las empresas de la localidad para constituir una estrategia turística cada vez más diversificada, profesionalizada y completa, es lo que ha provocado un destacado incremento de la demanda de turismo

## EMPRESAS DE OCIO TURÍSTICO EN LA LOCALIDAD DE NAVALENO (SORIA)

rural en la localidad. La competitividad turística que se genera en el municipio de Navaleño y su excelente contribución a la dinamización de la economía y el empleo en la Comarca de Pinares, crea refuerzo y consolidación de su estructura empresarial.

Para realizar un adecuado análisis sobre la estructura, el desarrollo y la competitividad de la red de pequeñas empresas que componen el sector de ocio en turismo rural en la localidad. Observaremos la evolución sobre el volumen de empresas que ha existido en los últimos diez años, con el objetivo posterior de poder evaluar las posibles estrategias competitivas que se han puesto en práctica, además de percibir cuales son las perspectivas de futuro que persiguen los empresarios del municipio en el medio y largo plazo.

**Tabla 5.6 Evolución del número de empresas que componen la actividad de ocio turístico en el municipio de Navaleño (periodo 2007-2016).**

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alojamientos de Turismo Rural	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8
Hostal Rural	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2
Campamentos Turísticos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Restaurantes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Bar/cafetería	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4
Turismo Activo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

*Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Información Estadística Castilla y León.*

Como podemos observar la tabla 5.6, incluye no sólo la estructura en empresas de alojamiento en turismo rural, sino toda la red de empresas que conforman las actividades de ocio que oferta la localidad.

En relación al conjunto de empresas que constituyen el alojamiento en turismo rural vemos que se han incrementado en un 25% en estos últimos diez años. A partir del año 2010 cuando comenzó a incrementarse la demanda de turismo en espacios rurales se observa un ligero incremento de la oferta, principalmente para poder dar una cobertura mejor y más completa a ese incremento de clientes en la zona, pasando de seis casas rurales a ocho. En base a la categoría de hostales rurales, se instaló el primero en la localidad en el año 2012 con el objetivo atender ese incremento de la demanda, y en 2016 existe otra empresa más con ésta categoría. Como podemos ver, se ha producido un incremento notable en cuanto a empresas de alojamiento, dónde la localidad ha sido capaz de ampliar su oferta en hospedaje para atender al gran número de viajeros que estaba acogiendo la zona.

Las instalaciones de camping turístico se han mantenido constantes a lo largo de ésta década, del mismo modo que en hostelería, observamos que el número de restaurantes también se ha mantenido igual. En este caso el servicio de camping y la oferta gastronómica de la zona han sido capaces de ofrecer un mejor servicio y más diversificado, absorbiendo por parte de las empresas ya instaladas en el municipio ese incremento de la demanda que ha existido en los últimos años. En el caso de la gastronomía, vemos que ha tenido especial relevancia en un corto espacio de tiempo, donde las empresas ya existentes han conseguido incrementar su demanda ofertando un

servicio cada vez más innovador y diverso en base a productos de la zona y la micología. Del mismo modo, el servicio de bar y cafetería se ha incrementado en un 50% en ésta década con el fin de dar un mejor servicio y abastecer ese incremento de visitantes en la zona.

Las empresas que ofertan actividades deportivas y de naturaleza en la zona se han mantenido constantes en ésta década, con una empresa únicamente, la cual, de la misma forma que ha ocurrido con la gastronomía, ésta empresa ha sido capaz de absorber ese incremento de la demanda ofertando una mayor diversidad en actividades siendo capaces de satisfacer las necesidades de los demandantes y adaptando su oferta a lo largo de los años.

A continuación, vamos a estudiar qué tipo de estrategias competitivas siguen las empresas de la zona para mantener y mejorar su posición en el mercado, dentro de un sector tan complejo como es el turismo rural. Analizaremos de qué manera, las empresas del sector integradas en el municipio de Navaleno han conseguido crear ventajas competitivas, y cuáles son las perspectivas de futuro para ellas.

Para que existan nuevas habilidades competitivas en el sector de ocio turístico en la zona, es preciso que las empresas trabajen para crear una atmósfera que establezca tendencias hacia una competencia local cada vez más fuerte. En un mercado de carácter local como el que estamos estudiando, los negocios que integran el sector de ocio rivalizan por mantener su intervención y cuota de participación dentro del mismo, por reclutar un personal cada vez más cualificado y profesionalizado, y trabajar dentro del sector orientándose hacia la prestación de servicios de ocio de una forma cada vez más innovadora. Esta coyuntura exige a las empresas a orientar sus negocios hacia la creación de ventajas competitivas en costes, proporcionar una excelente calidad en todos los servicios y actividades de ocio turístico, o dirigirse a un mercado más segmentado cada vez con mayores diferencias entre unos perfiles de clientes y otros. La figura 5.4 muestra todas las estrategias competitivas que han puesto en práctica la red de empresas del sector en la localidad.

**Figura 5.4 Estrategias competitivas**



*Fuente: Elaboración propia*

- *Estrategia territorial y en recursos naturales.* La gestión sostenible de los recursos naturales funciona como elemento clave y esencial para el análisis de la

estrategia competitiva de las empresas que integran la localidad de Navaleno, ya que gran parte de su oferta turística depende de la naturaleza y el medio ambiente. La actividad turística de la zona gira en torno a espacios naturales protegidos, los cuales son capaces de crear gran potencial empresarial si son gestionados de una forma adecuada en relación a la sostenibilidad ambiental. En este caso, la gran masa forestal que integra la localidad de Navaleno denominada “Pinar Grande”<sup>10</sup>, se ha convertido en un potente factor idóneo para originar en los últimos años un destacado incremento de la afluencia de turistas rurales.

El espacio forestal de la zona pertenece a la Red Europea de Parques Micológicos, constituida por masas forestales con grandes recursos micológicos, y paisajísticos, donde se desea dar a conocer a la sociedad la trascendencia ecológica de la micología, y la importancia de una correcta gestión que asegure la perpetuación del recurso, desarrollando la actividad económica y la puesta en valor del micoturismo (Instituto Europeo de Micología, 2016). Todo ello, aporta grandes ventajas para las empresas de la zona, ya que el uso eficiente de los recursos naturales asegura el futuro del turismo rural, afianzando desde el punto de vista de la competitividad y de la diferenciación de la oferta de ocio turístico, ese enfoque sostenible que deben transmitir las empresas, hacia una demanda cada vez mas concienciada con el medio ambiente a la hora de consumir servicios turísticos y de ocio.

La puesta en valor de la naturaleza con la implantación de empresas que ofrezcan actividades deportivas y de ocio turístico, ha permitido fusionarlo con el turismo rural, gastronómico y micológico, generando un producto con unas perspectivas de futuro muy buenas dentro del mercado. La localidad de Navaleno goza de una localización idónea para desarrollar este tipo de actividades y afianzar así su ventaja competitiva. De esta manera, se crean oportunidades para que las empresas establezcan alianzas donde cada una, aportando un servicio de ocio diferente, y en su conjunto como empresas instaladas en la localidad, consigan configurar un producto de ocio completo, diferenciado y más competitivo, el cual rompa con ese componente estacional que posee el turismo rural, y permita ofrecer servicios de ocio a lo largo de todo el año.

La red empresarial de la comarca debe de estar continuamente adaptándose a las necesidades actuales de la demanda pero, al mismo tiempo, también debe mantener la oferta de ocio turístico más tradicional que describa las características únicas de ese territorio, sus productos locales artesanales y la cultura de su patrimonio histórico, los cuales genera un potente reclamo para los demandantes, contribuyendo al desarrollo local y la creación de valor.

Como ya hemos comentado, las empresas del sector turístico en la localidad, trabajan atendiendo a la capacidad de atracción que presentan los recursos naturales como parte oferta turística. Todo ello se impulsa con una oferta cultural y territorial, a través de la labor que ejercen las aulas medioambientales, como en este caso el Aula del Bosque del Amogable, la cual se encarga de aportar conocimiento al turista sobre las características naturales que describen el territorio y las actividades de ocio y turismo activo que realizan las empresas de la comarca. Del mismo modo, el Centro Micológico ubicado en el centro neurálgico del pueblo, funciona como punto informativo que

---

<sup>10</sup> El monte Pinar Grande es propiedad de la Mancomunidad de los 150 Pueblos de Soria y su Tierra, así como del Ayuntamiento de la capital soriana. Su extensión es enorme: 12.532,6 hectáreas y, aparte de su importancia medioambiental y natural, es una zona muy turística y, en otoño, muy querida por los recolectores de hongos y setas. Además, tiene la categoría de Parque Micológico integrado en la European Micosylva Forest Network. Su arbolado principal está formado de pinares albares, pinares negrales y robledales.

provee al visitante sobre todo tipo de conocimiento de carácter más científico o cultural, y sobre las ventajas que aporta el territorio y los recursos naturales de la zona.

Los agentes sociales y económicos que operan en la localidad, trabajan con una estrategia de colaboración conjunta para fomentar una unidad territorial y la creación de valor dentro de la misma. A través de la creación de una identidad propia, y de sus paquetes de ocio turístico característicos de la zona, consiguen diferenciarse del resto de competidores e incrementar considerablemente su demanda de turismo rural.

*La estrategia para la oferta en alojamiento en turismo rural*, la estudiaremos en base a cuatro matices los cuales son: la ocupación, profesionalización, cualificación y diversificación (Díez, 2011).

En cuanto a la ocupación de la oferta en alojamiento de turismo rural en la localidad de Navaleno, el entramado de casas rurales que existe presenta una elevada tasa de actividad durante todo el año, principalmente en estancias de puentes y fines de semana. En los últimos años, la importante diversidad que existe en actividades de ocio turístico en la comarca, permite desestacionalizar la oferta cubriendo las necesidades de alojamiento durante todo el año y no únicamente en los meses estivales. La estrategia seguida por las empresas en alojamiento de turismo rural ubicadas en la zona, ha ido dirigida a incrementar la ocupación durante todo el periodo anual, y por otro lado, intentar huir de la elevada estacionalidad que presentaba el turismo rural en un tiempo atrás. El hecho de que los negocios de la zona hayan conseguido orientar sus actividades de ocio turístico hacia una demanda cada vez más segmentada e interesada por el turismo rural gastronómico y de naturaleza no únicamente en los meses de verano, ha funcionado como pilar esencial para que las empresas hayan sido capaces de crear ventajas competitivas incrementando la ocupación y la oferta de alojamiento, acomodándose así, a las nuevas necesidades de los viajeros a lo largo de todo el año.

La localidad de Navaleno apunta las cifras más elevadas de ocupación en alojamiento durante los meses de otoño (Octubre y Noviembre), llegando a registrar una demanda más elevada que los meses de verano. La micología y la capacidad que poseen las empresas que integran la zona de saber poner en valor este valioso recurso natural, y con ello conseguir desestacionalizar la oferta, es la razón del incremento de la ocupación en la temporada otoñal.

La red de pequeñas empresas en alojamiento rural, a causa de ese repunte que existe en la demanda de este tipo de ocio, han seguido varias estrategias para dar un servicio competitivo e innovador. Como afirmaba la propietaria de la casa rural “*El Pinar de Navaleno I y II*”, con la que tuve la oportunidad de charlar distendidamente. Esas estrategias van dirigidas a no basar su oferta únicamente en el servicio de alojamiento, sino que informan y crean paquetes de ocio adaptados a cada tipo de viajero. Todo ello acompañado de una acción sobre los precios a través de la realización de descuentos u ofertas para fechas distintas a las de la estación estival, o para incentivar la ocupación durante todos los días de la semana y no únicamente la estancia de puente o fin de semana.

Figura 5.5 Ejemplo de estrategia sobre la oferta de alojamiento



**Ofertas**

Ofertas válidas hasta el 31 de diciembre de 2016 salvo puentes.

CASA RURAL I			CASA RURAL II		
Fin de semana	-20%	360€	Fin de semana	-20%	360€
Semana completa *	-20%	760€	Fin de semana con camas supletorias	-20%	400€
Día adicional		160€	Semana completa *	-20%	760€
			Día adicional		160€

\* Seis (6) noches

\* Seis (6) noches

**Tarifa general 2016**

CASA RURAL I	
Fin de semana	450€
Semana completa *	950€
Día adicional	180€

\* Seis (6) noches

CASA RURAL II	
Fin de semana	450€
Fin de semana con camas supletorias	500€
Semana completa *	950€
Día adicional	180€

\* Seis (6) noches

**OFERTAS CASA COMPLETA**

Ven sólo un día en fin de semana por 200€

Ven de DOMINGO a JUEVES y llévate un 4x3 ahorrando un 25%:

- CASA RURAL I: Tarifa normal: 800€. Con el descuento: 600€
- CASA RURAL II: Tarifa normal: 800€. Con el descuento: 600€
- CASA RURAL II con supletorias: Tarifa normal: 880€. Con el descuento: 660€

Fuente: <http://www.pinardenavaleno.com/tarifa-y-reservas.html>

Otro factor que influye en la ocupación es la diversificación en la oferta de alojamiento, y la posibilidad de que existan varias alternativas para hospedarse dentro de la localidad. En este caso, observamos que la zona no presenta demasiada diversidad en lo que a alojamiento de turismo rural se refiere. Existe una oferta mucho más extensa en el alquiler de casas rurales, debido a que se ha producido en la última década un aumento considerable de las mismas, principalmente con la función de hacer frente a ese incremento de la demanda. Aunque en éste caso, como estrategia en el medio y largo plazo, y con perspectivas de atraer diferentes perfiles de viajeros, sería muy positivo diversificar más la oferta en alojamiento cubriendo otros servicios como el hotelero o albergues orientados al turismo deportivo.

En relación a la profesionalización y cualificación de la oferta en alojamiento, a medida que las empresas han ido adquiriendo experiencia en el sector, han incrementado su profesionalidad en relación a la continua atención al cliente, a la estrategia de ofertar un alojamiento de calidad en lo que a instalaciones se refiere. La profesionalización y cualificación del servicio no ha sido inmediata, sino que a lo largo de los años las empresas han ido trabajando y formándose para conocer mejor a este tipo de viajero, e ir adaptando su servicio al cambio tecnológico y lo que el cliente desea para este tipo de viajes. Como podemos observar en el Anexo I, la propietaria de la casa rural con la que tuve oportunidad de charlar, comentaba que hoy en día, no únicamente se limitan a prestar un servicio de alojamiento de calidad, sino que mantienen una continua comunicación con el cliente, y le facilitan la oportunidad elegir el paquete de ocio que más deseen para su estancia, acompañado de toda la información y orientación posible sobre las actividades que existen en la localidad en cada época del año.

- En cuanto a la *estrategia en nuevas actividades de ocio y prestación de servicios complementarios*, las empresas que ofrecen este tipo de paquetes de ocio en el medio rural, tienen como objetivo configurar un producto cada vez más completo y novedoso, orientado al turismo rural de experiencias o emociones, con unas perspectivas de negocio más amplias, siendo capaces de llegar a nuevos segmentos de la demanda y adaptarse sus nuevas necesidades y deseos. Todo ello ha generado un cambio de modelo productivo en torno al sector de turismo rural en la localidad.

En este caso, forma parte de esos servicios complementarios, la gastronomía orientada a productos naturales de la tierra, la micología, y las actividades de carácter deportivo o cultural. Alternativas en turismo rural que hasta la fecha, están funcionando con éxito, consiguiendo así, el objetivo estratégico que persiguen las empresas de la zona, ampliando su oferta en actividades para todo el periodo anual y no únicamente cubriendo la estación más veraniega.

**Figura 5.6 Actividades y servicios de ocio complementarios en la localidad**



**ESPACIOS CULTURALES Y FORMATIVOS SOBRE EL ENTORNO NATURAL**

*Fuente: Elaboración propia*

La gastronomía en los últimos años está funcionando como elemento clave para conformar un producto de ocio turístico más completo. La especialización en cocina micológica de la mano del restaurante “La lobita”, ha logrado desarrollar elaboraciones gastronómicas locales, orientadas hacia la micología desde el año 2003, consiguiendo su mayor éxito en el año 2014 cuando obtiene la primera Estrella Michelin de la provincia de Soria. Todo ello y con el desarrollo de ésta pequeña empresa familiar, ha llevado a conformar una estrategia empresarial diferenciada como restaurante de cocina de autor, innovadora en micología y productos de la zona sin perder la tradición de la cocina castellana. Además el restaurante no solo se encarga de cubrir el servicio gastronómico por excelencia, sino que informa al consumidor sobre micología y toda la variedad de productos de la zona que compone su carta de menú degustación. Las jornadas micológicas que elabora el restaurante los fines de semana, forman parte de una excelente exposición sobre la materia prima con la que trabajan, para conseguir ofertar un servicio cada vez más profesional y completo, acorde a las necesidades del cliente, el cual desea no solo satisfacer sus necesidades gastronómicas, sino que también están interesados en adquirir conocimientos e información sobre micología.

El restaurante también cuenta con una amplia bodega que potencia el turismo eno-gastronómico, acompañado de una carta de vinos muy completa, con toda la información que el cliente desee en relación al sector del vino. Donde la profesionalidad en torno a este sector, complementa de una forma muy distinguida y única su oferta gastronómica. La estrategia que ha seguido la empresa para diferenciarse, es conseguir

la mejor experiencia para el cliente a través de una innovadora fusión entre la cocina micológica y la amplia oferta de vinos que existen en su bodega. Todo ello ha permitido a Navaleño tener la oportunidad de desarrollar gran variedad de proyectos, actividades ferias y jornadas en torno a la gastronomía micológica durante todo el año. Contribuyendo en esa estrategia de diversificación de su oferta de ocio turístico, y de esta manera, conseguir incrementar la demanda.

La oferta en actividades de carácter cultural o deportivo en la zona, conforma un elemento clave para completar esa estrategia de orientación al cliente. Las empresas que se ocupan de proporcionar este servicio ofrecen un amplio abanico de posibilidades para el cliente. La empresa Soriaventura desarrolla actividades deportivas en el Parque de cuerdas “El Amogable”, donde el turista que lo desee, puede completar su estancia en la zona participando en este tipo de actividades. La empresa dispone de una amplia gama de actividades de naturaleza a lo largo de todo el año, como el senderismo, la espeleología, orientación, micología rutas de ciclo turismo. Lo que ayuda a desestacionalizar y diversificar la oferta en la zona, dando un servicio de ocio todos los meses del año.

El Centro Micológico gestionado por el ayuntamiento de la localidad, también forma parte de esa estrategia diferenciadora en ofertar actividades complementarias de carácter cultural en un entorno natural. Muestra una asistencia personalizada a cada visitante a través de profesionales formados en la materia. Las rutas micológicas guiadas que se realizan en la temporada otoñal, van dirigidas hacia un viajero que desea conocer y transitar por los pinares del entorno, recibiendo todo tipo de información sobre las setas de recolección. Por otro lado, durante todo el año el centro está abierto al público, con el fin de ofrecer exposiciones relacionadas con la micología, organizar jornadas gastronómicas y conferencias con el fin de atraer también al turista de negocios.

De acuerdo con el Plan Forestal de la Comunidad de Castilla y León, se instaló el Aula Educativa del Bosque del Amogable, ubicada en la arteria principal de la comarca de pinares, dentro del término municipal de Navaleño. Dicha aula, aporta un objetivo más docente y científico, ya que muestra a través de exposiciones y todo tipo de actividades formativas, conocimientos e información muy completa y útil para el viajero, dónde se exponen todos los valores culturales y naturales de los que goza la comarca. El aula aporta ese punto formativo y científico que permiten al visitante, además de disfrutar de una estancia de ocio ampliar su conocimiento sobre los recursos naturales de la zona

El Centro Micológico y el Aula Educativa del Bosque del Amogable, también aportan un carácter formativo y científico, algo muy valorado en los últimos años por el perfil del demandante de turismo activo y de naturaleza en la actualidad. Como ejemplo de ello, se ha incrementado considerablemente el turismo de negocios en relación a la micología y su área más científica.

- La *estrategia que existe en colaboración y cooperación* está teniendo especial importancia para el desarrollo y crecimiento empresarial del sector de ocio en turismo rural en la localidad. Permite crear también numerosas ventajas competitivas para los negocios que integran la zona a corto y medio plazo. Las modalidades de cooperación en materia turística que podemos observar son el asociacionismo, y la colaboración entre agentes sociales, tanto a nivel local y comarcal, como a escala

provincial y regional. Los objetivos de crear asociaciones compuestas por empresarios de la localidad, con la colaboración de la administración local o regional, son promover programas de actuación conjunta para promocionar la zona y potenciar los productos y actividades de ocio en turismo rural. Creando a través de la innovación y el desarrollo ventajas competitivas para las empresas que trabajan en el territorio. Algunas de las asociaciones operan sobre la zona son las que podemos observar en la tabla 5.7

**Tabla 5.7 Algunos ejemplos del nivel asociativo en el sector de ocio turístico en la zona**

AMBITO DE ACTUACIÓN	ASOCIACIÓN O FEDERACIÓN
NIVEL LOCAL	- Asociación micológica de Navaleno
NIVEL COMARCAL	- ASOPIVA (Asociación de la comarca de Pinares y el Valle)
	- Centro de Iniciativas Turísticas TURISMOURBION
NIVEL REGIONAL	- Fundación Cesefor
	- Asociación Monte Modelo Urbión adscrita a la Red Internacional de Bosques Modelo
	- ATACYL (Asociación de Empresarios de Turismo Activo en Castilla y León)
	- Federación Castellano Leonesa de Empresarios de Hostelería. (Foodcyl)

*Fuente: Elaboración propia*

A nivel local existe la Asociación Micológica de Navaleno, la cual tiene como objetivo, potenciar el interés y la cultura que existe en la localidad por la micología y la creación de valor en torno a este preciado recurso natural. Realiza funciones de nexo y cooperación con las administraciones competentes, estableciendo los criterios de actuación y expectativas de futuro que plantean los asociados en relación al desarrollo y programas de actuación, la protección sostenible de éste recurso natural y la comercialización de los productos micológicos.

En el ámbito comarcal destacamos la Asociación de la comarca de Pinares y el Valle (ASOPIVA). Asociación con personalidad jurídica propia, civil, y sin ánimo de lucro, compuesta por socios con un elevado nivel de participación en los ayuntamientos de la comarca, organizaciones e instituciones, entidades sin ánimo de lucro y socios de carácter particular. Los fines más importantes de esta asociación, son colaborar con la expansión y protección de los bienes de ocio turístico en los ámbitos rurales, a través de la cooperación de los agentes sociales participantes en el sector de ocio turístico en las comarcas de Pinares, El Valle de Soria y Burgos. También posee una función clara de promoción, publicidad y atracción de ocio turístico hacia Castilla y León, Soria y la comarca, facilitando todo tipo de información en turismo rural de interior, fomentando y las actividades empresariales en torno al sector de ocio turístico. (ASOPIVA, 2016).

Es importante señalar también la función del Centro de Iniciativas y Turismo “TURISMOURBION” situado en la localidad de Navaleno y con un extenso ámbito de actuación en las provincias de Soria y Burgos. Sus fines son: la promoción de los productos de ocio turístico que existen en su ámbito de actuación, y plantear a las administraciones competentes, empresarios, y asociaciones de carácter regional o provincial del sector, propuestas importantes para cooperar con el desarrollo y la innovación sobre los programas de actuación en materia turística. Además, estos centros

han sido los precursores de recuperar y dar valor a la gastronomía típica de la tierra a través de actividades promocionales y jornadas específicas sobre productos de la zona.

A nivel regional la Asociación de Empresarios de Turismo Activo en Castilla y León, se encarga de crear acuerdos con la Junta de Castilla y León para promocionar y publicitar la marca turística, obteniendo asistencia anual en ferias a nivel nacional e internacional. Por otro lado, la asociación persigue establecer nuevas oportunidades de negocio a través de la cooperación y la creación de convenios, que fomenten el progreso y avance de la Red de Puntos Activos de Castilla y León (ATACYL, 2016). La localidad de Navaleño presenta el Punto Activo de El Amogable, el cual muestra notables ventajas, tanto para el consumidor de ocio, como para la empresa o intermediario que desee suplementar su oferta con actividades de Turismo Activo.

Como podemos observar, el asociacionismo entre los agentes sociales que existe en la zona, conforma un elemento muy importante para la creación de valor y ventajas competitivas en torno a las empresas del sector en turismo rural o de interior. Todo ello, ayuda a potenciar a nivel provincial, regional, nacional y en los últimos años también en el ámbito internacional, sectores afines al turismo rural, como la gastronomía, la micología o el turismo deportivo en espacios naturales.

- *La estrategia en marketing mix* que llevan a cabo las empresas del sector de ocio en turismo rural en la localidad de Navaleño, conforma un elemento clave dentro del estudio de la competitividad del destino turístico en relación a otras zonas de ocio en turismo rural. En nuestro caso, analizaremos esta estrategia de una forma global, donde se incluyen todas las empresas del sector turístico integradas en la localidad, y que a su vez, identifican este territorio como un referente competitivo de ocio en relación a otros destinos similares. La estrategia de marketing, incorpora los planes de actuación dirigidos a constituir productos y servicios turísticos que satisfagan las necesidades de la demanda. Las decisiones sobre el precio de los productos o servicios, los planes de comunicación y promoción del destino turístico, y su distribución. Lo que comprende las 4P<sup>11</sup> del marketing mix.

Para la conformación de productos turísticos en la localidad, las estrategias empresariales que se han llevado a cabo, van dirigidas a la expansión y el crecimiento del mercado de ocio en turismo rural en la localidad. Por un lado, las empresas intentan ofertar productos y servicios que cuentan ya con cierta madurez y experiencia dentro del mercado, intentando atraer a nuevos segmentos de la demanda. Por otro lado, existe una estrategia de diversificación de la oferta orientada a incluir nuevos productos y servicios turísticos en la localidad. Estos nuevos productos deben conseguir diferenciarse de otras zonas de turismo rural o de interior, incorporando un número mayor de productos de ocio y actividades relacionadas con los recursos naturales, la micología, gastronomía, deportes de aventura y naturaleza, mayor confort dentro de los servicios de alojamiento y capacidad de orientación en actividades. Los principales objetivos son incrementar la demanda y atraer viajeros que muestren perfiles de ocio distintos a los habituales, además de conseguir desestacionalizar la oferta, desarrollando servicios turísticos que sean capaces de mantener la oferta durante todo el año.

---

<sup>11</sup> Las 4P se denomina a las cuatro variables controlables por las empresas que conforman la estrategia de *marketing mix* u operativo, estas variables son: producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*), y promoción (*promotion*).

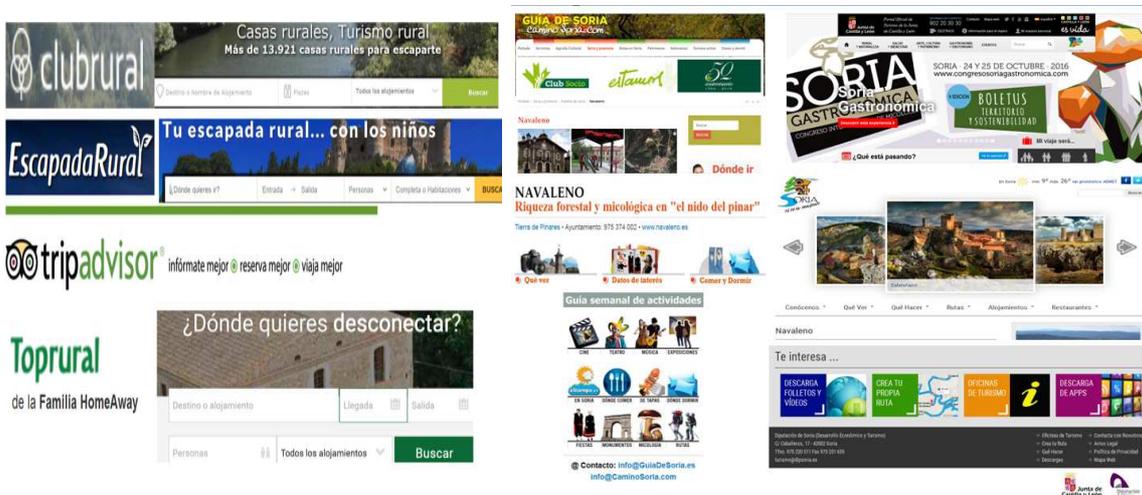
Tabla 5.8 Estrategias sobre los productos y servicios de ocio en la localidad

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	<p><b><u>PENETRACIÓN DE MERCADO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de los productos y servicios de ocio básicos existentes en la localidad (Alojamiento, turismo cultural o de naturaleza, y deportivo, gastronomía tradicional,) ofertando un mejor servicio. En este caso la localidad ha tratado de dar una mejor publicidad de la zona, posicionándose adecuadamente en las redes, con el fin de atraer una mayor cuota de clientes nuevos.</li> </ul>	<p><b><u>DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de nuevos paquetes de actividades atractivos para el cliente ya existente. La localidad ha tratado de poner en valor las rutas micológicas, el producto gastronómico de alta cocina nuevas actividades deportivas o de aventura, la organización de ferias y eventos, la mejora y el acondicionamiento del servicio en alojamiento, con el fin de prestar un servicio más completo que desarrolle nuevos productos, incrementando su atractivo y la competitividad en el sector de ocio.</li> </ul>
	NUEVO	<p><b><u>DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de nuevos segmentos de mercados a través de la especialización del servicio para determinado tipo de viajeros. Por ejemplo las empresas de la localidad han dirigido su estrategia al viajero deportista en espacios naturales, o al segmento de cliente amante de la alta cocina, al turista de negocios accediendo a un mercado de carácter nacional o en alguno de los casos internacional.</li> </ul>	<p><b><u>DIVERSIFICACIÓN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación en microsegmentos la oferta en turismo rural orientada a atraer nuevos perfiles de clientes que demanden ocio en espacios rurales:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes en turismo de congresos y negocios.</li> <li>• Especialización en todo tipo de turismo deportivo. (Rutas a pie, cicloturismo, etc)</li> <li>• Turismo micológico.</li> <li>• Turismo eno-gastronómico.</li> <li>• Turismo sostenible en espacios naturales.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El plan de promoción y comunicación que llevan las empresas del sector en la localidad y los órganos públicos encargados de ello, utiliza principalmente las plataformas tecnológicas, internet y las redes sociales como herramientas más útiles y eficaces para llegar al cliente.

Figura 5.7 Portales web y promoción de ocio turístico en la localidad de Navaleño



Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas que operan en el sector en la localidad disponen de una página web constantemente actualizada para presentar sus servicios y actividades, donde pretenden proyectar la mejor imagen de su negocio, con el fin de fidelizar y atraer futuros clientes. Además todos los portales web también facilitan la comunicación telefónica o a través del mail.

Existen otros portales web y buscadores que trabajan en promocionar el turismo rural y destinos de interior, como es el caso, también promocionan el turismo en la localidad de Navaleño. Funcionan como soporte comunicativo entre el cliente y los empresarios del sector, dando cabida a que el cliente manifieste su opinión después de haber disfrutado de su estancia turística, contribuyendo y haciendo partícipe al viajero de la promoción del destino. Algunos de ellos como la plataforma Clubrural, EscapadaRural, Tripadvisor o Toprural están representados en la figura 5.7. La localidad posee otras plataformas de promoción turística pertenecientes a la Junta de Castilla y León, Diputación Provincial de Soria o el portal de información turística de [www.guiadesoria.es](http://www.guiadesoria.es), las cuales presentan a Navaleño como importante punto de interés turístico y de ocio en la provincia de Soria. Estas plataformas tecnológicas para promocionar destinos turísticos disponen además de un amplio despliegue tecnológico mediante aplicaciones para móviles o tabletas, donde el viajero dispone de todo tipo de información que desee al instante sobre Navaleño como punto de interés turístico.

La existencia de ferias, congresos y jornadas en torno a la micología, la gastronomía y la naturaleza, como las jornadas micológicas que se realizan en el mes de octubre en la localidad y la presencia de la localidad en FITUR, también funcionan como un excelente programa de promoción sobre él entorno y los productos o servicios de ocio turístico que existen. No solo orientados hacia atraer al viajero habitual interesado en este tipo de ocio, sino que crea un clima de interés científico y de desarrollo de nuevos programas de actuación para proteger los recursos naturales.

La estrategia sobre los precios que llevan las empresas de ocio turístico ubicadas en la localidad, conforma un elemento clave para las empresas del sector. Ésta estrategia, actúa de una manera directa sobre el alojamiento y la ocupación a lo largo de todo el año. Las empresas de alojamiento conducen su estrategia de precios con el objetivo de lograr tener ocupación todos los días de la semana, y no únicamente tener estancia reducida al fin de semana o a los puentes. En la tabla 5.8, observamos la aplicación de descuentos sobre los precios en los días que no correspondan al periodo estival o a fines de semana, además de la creación paquetes de ocio más ventajosos fuera de temporada, como puede ser en los meses de otoño, invierno y primavera.

Los precios en actividades deportivas y de naturaleza, ofrecen una estrategia claramente diferenciadora del resto de empresas que operan en otros entornos rurales. El objetivo mostrar unos precios competitivos y adaptados a lo que demandan los consumidores. Estas actividades se ofertan por grupos, y con un precio fijado para todos los usuarios y por actividad, como por ejemplo para las rutas micológicas que organiza el Centro Micológico de la localidad. Las actividades como las que se ofertan en el parque de cuerdas El Amogable, establecen precios y paquetes diferentes en función del número de integrantes de los grupos, y del tipo de actividad, estableciendo ofertas por circuitos, descuentos en actividades para los empadronados en Soria, o la mancomunidad de los 150 pueblos. Para la realización de reservas con antelación mediante la página web existe la posibilidad de realizar un circuito más de forma gratuita.

Las actividades gastronómicas, como podemos observar en la tabla 5.8, en el ejemplo que hemos analizado para el restaurante “La Lobita”. Establece siempre un equilibrio adecuado entre la calidad y el precio, dónde el cliente puede elegir entre dos menús con diferencias en el precio y el tipo de menú o producto ofertado. Esto provoca que la estrategia en precios para las actividades gastronómicas persiga fidelizar clientes, con el propósito de que el precio sea acorde a la experiencia gastronómica en cuestión.

**Tabla 5.9 Estrategia sobre los precios en los diferentes productos y servicios**

ESTRATEGIA DE PRECIOS	
<b>ALOJAMIENTO</b>	<p style="text-align: center;"><b>Tarifas</b></p>  <p>El precio de las habitaciones en el Centro de Turismo Rural es:</p> <p><b>54 euros por habitación doble con desayuno. Iva incluido</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ofertas</b></p> <p>De Domingo a Jueves (excepto Julio, Agosto, Puentes y Festivos):</p> <p><b>Paga una noche y las siguientes 30% de descuento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 noche: 54,00€</li> <li>• 2 noche: 91,80€</li> <li>• 3 noche: 129,60€</li> <li>• 4 noche: 167,40€</li> <li>• 5 noche: 205,20€</li> </ul> <p style="text-align: center;">Todos los precios son por habitación doble con desayuno e IVA incluido.</p>
<b>GASTRONOMÍA Y HOSTELERÍA</b>	  <p style="text-align: center;"><b>Menú Degustación “Corto”</b></p> <p style="text-align: center;">52.00€ <small>(Iva incluido)</small></p> <p style="text-align: center;"><i>El menú solo se servirá a mesa completa (bebidas y bodega no incluidos)</i></p> <p style="text-align: center;"><small>El menú está sujeto a posibles cambios por la temporalidad de los productos (se cambiarían por otros platos y se modificaría el precio si es preciso)</small></p> <p style="text-align: center;"><b>Menú Degustación “Larao”</b></p> <p style="text-align: center;">70.00€ <small>(Iva incluido)</small></p> <p style="text-align: center;"><i>El menú solo se servirá a mesa completa (bebidas y bodega no incluidos)</i></p> <p style="text-align: center;"><small>El menú está sujeto a posibles cambios por la temporalidad de los productos (se cambiarían por otros platos y se modificaría el precio si es preciso)</small></p>
<b>ACTIVIDADES EN ENTORNOS NATURALES</b>	<p style="text-align: center;"><b>Ruta Micológica guía</b></p> <p>Charla preparatoria con directrices para la identificación de especies y valoración de su interés gastronómico mediante un sencillo sistema de fichas. Salida al campo acompañados de guía micológico titulado. Vuelta al centro y sesión de identificación de los ejemplares recolectados.</p> <p>Precio: 12,00 Euros</p> <p>Organiza: <b>Centro Micológico Navaleno</b> <b>1 Octubre a 30 de Noviembre</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>Parque de cuerdas El Amogable</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Tirolinas y Aventura 2016!!</b></p> <p>Para grupos inferiores a 10 personas <b>no es necesaria</b> la reserva en los días de apertura obligatoria.</p> <p><b>Es necesaria</b> la reserva cuando el grupo es superior a 15 personas y en los días cuando el parque está abierto SOLO bajo reserva anticipada.</p> <p>OFERTA BONO 2 CIRCUITOS VERDE + AZUL: 22 €</p> <p><small>*DESCUENTO EMPADRONADO EN SORIA O MANCOMUNIDAD 150 PUEBLOS Obligatorio presentar DNI o Certificado empadronamiento. Si realizas el pago a traves de tarjeta de credito CON 24 HORAS DE ANTELACIÓN, en la pagina web de Soriaventura seccion RESERVAS:</small></p> <p>RESERVAS Y PAGO CON TARJETA DE CREDITO.</p> <p><small>Te regalamos la repetición del circuito!!! OFERTA SOLO A TRAVES DE SECCION RESERVAS!!</small></p> </div>

Fuente: Elaboración propia

En la política de distribución de los productos y servicios de ocio que ofertan las empresas de la localidad, las vías más utilizadas para poner a disposición de los consumidores de ocio todos los productos y servicios ofertados en este ámbito rural, son las tecnologías de la información y comunicación (TIC). De esta forma, resulta esencial para las empresas desarrollar el comercio electrónico como principal medio para la venta, esencialmente en el área de alojamiento y alquiler de casas rurales. En relación a toda la información recopilada en el trabajo de campo, observamos que internet es un canal de comercialización imprescindible. Permite el acceso a la oferta de productos y

servicios a un gran número de clientes y disminuye los costes ampliamente en comparación con las técnicas de venta personal. Por otro lado, las empresas de alojamiento también utilizan otro tipo de canales de venta para la distribución de sus servicios. Estos canales, conforman centrales de reservas como Toprural, EscapadaRural o Clubrural o Tripadvisor, con el fin de suministrar información atraer y conseguir vender los servicios tanto al cliente final como a distintos tour operadores.

Para los servicios gastronómicos la estrategia de distribución de los mismos se realiza de una forma directa y en los propios establecimientos hosteleros. El objetivo de la gastronomía en la localidad consiste en vender experiencias y emociones, por lo que en este caso el servicio de venta y distribución se realiza dentro del establecimiento, cuidando todos los detalles y con personal cualificado, lo que implica unos costes mayores en distribución del servicio, pero que a largo plazo funciona como excelente estrategia para atraer y fidelizar clientes.

Para las actividades deportivas o en espacios naturales, la estrategia de distribución se realiza de una manera directa, bien a través de la página web propia de cada empresa, las cuales disponen de un sistema de venta y reserva de actividades para todos los clientes que lo deseen, o de manera presencial desde las empresas de alojamiento, las cuales, también ofrecen y orientan al viajero en todo tipo actividades en el entorno natural. El Centro Micológico también ofrece un sistema de distribución y venta de rutas de recolección micológica e identificación en el entorno natural.

### **5.2.5 Efectos de la política turística para las empresas de la zona.**

Como ya hemos comentado a lo largo de este Trabajo Fin de Grado la política turística en el ámbito rural es un pilar importante para el desarrollo del turismo rural, siendo competencia de las diferentes Comunidades Autónomas. Éstas se han encargado de regular a través de diferentes normativas específicas este tipo de ocio turístico, que a día de hoy, están actuando muy positivamente dentro del sector. En este sentido la Junta de Castilla y León, a través de la sugerencia de la Consejería en materia de turismo, aprobó el Plan Estratégico de Turismo 2014-2018, con unos objetivos a cumplir muy concretos en esta materia. A su vez, en el ámbito autonómico también se ha desarrollado un Plan de Formación Turística de Castilla y León 2106-2019, dicho plan, compone la maniobra que desea llevar Junta para promover la calidad como uno de los puntos fuertes más importantes para regenerar y desarrollar el concepto de ocio en la Comunidad, a nivel nacional, e internacional. Todas estas acciones también están integradas en el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014-2018, donde la Consejería de Cultura y Turismo ha programado todo mediante la cooperación y colaboración con empresarios del sector. Estos planes de acción, pueden ser muy útiles para las empresas de la localidad de Navaleño, las cuales persiguen mejorar en competitividad, y consolidar la formación para los empresarios de la zona, en temas básicos y actuales como comercialización y posicionamiento estratégico para la promoción, las nuevas tecnologías, la calidad para productos y servicios de ocio como la gastronomía o las actividades en entornos naturales y la diferenciación de los productos y servicios en relación al ámbito geográfico donde se producen.

A nivel provincial y en programas de actuación relacionados con la micología, exposiciones y ferias existen patrocinios por parte del Ayuntamiento de Navaleño obteniendo además, la colaboración de la Diputación Provincial de Soria, mediante ayudas orientadas a las entidades locales con el fin de impulsar la organización de ferias

en la localidad. Pero a pesar de que existe una buena predisposición por parte de las administraciones públicas competentes para impulsar el turismo rural en toda la provincia de Soria, todavía falta mejorar algunos problemas como por ejemplo ofrecer un servicio más completo en tecnologías y comunicaciones en las casas rurales de la zona, es por ello que las medidas por parte de la administración deberían ser más accesibles para los empresarios de la localidad, orientándose a contribuir en el acondicionamiento de los establecimientos y desarrollar reformas, con el fin de dar a los demandantes de este tipo de ocio turístico un servicio mejor que la competencia.

### 5.2.6 Consideraciones finales.

Para finalizar el capítulo, concluiremos que después de haber utilizado el “*Modelo del Diamante de Porter*” para analizar el grado de competitividad que existe entre las empresas de ocio turístico concentradas en la zona geográfica de la Comarca de Pinares, y en concreto en la localidad de Navaleno. Observamos que existe actualmente desarrollo y elevada competitividad dentro del sector de turismo rural en la zona objeto de estudio. La red de pequeñas empresas de la zona ha sabido crear valor a través de los recursos naturales y la micología, como estrategia clave de diferenciación con respecto a otras zonas geográficas que también ofrezcan turismo rural y de naturaleza. Es por ello, que en un futuro y tras haber analizado las condiciones del sector en turismo rural en la localidad, ésta misma podría pasar de tener un *clúster* empresarial de carácter natural, a conformar un *clúster* institucional, interpretándolo en este caso, como un sujeto que tiene personalidad jurídica propia. Se trata, en definitiva, de establecer un programa de encuentro en torno al sector, que posibilite el desarrollo de proyectos comunes para las empresas y las administraciones de la zona, con el fin de potenciar el sector turístico de la localidad y la Comarca de Pinares.

# **CAPÍTULO VI**

## **CONCLUSIONES**

---



La parte final de este Trabajo Fin de Grado extrae unas conclusiones o reflexiones generales y otras más específicas sobre todo el estudio realizado, así como también, se exponen futuras líneas de acción para llevar a cabo a corto y medio plazo o en estudios posteriores.

### 6.1 CONCLUSIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS

A día de hoy es fundamental para las empresas analizar y estudiar minuciosamente la etapa por la que está pasando el sector de ocio turístico en la actualidad, y como a pesar del inevitable cambio de modelo que se está produciendo dentro del sector, es vital seguir conservando y desarrollando ese liderazgo en competitividad turística que posee nuestro país. A lo largo de este trabajo hemos estudiado el comportamiento que ha ido adoptando la sociedad con respecto al turismo, con el fin de determinar cuáles son los valores que mueven a la sociedad de la información a la hora de consumir ocio turístico. Una de las claves para que las empresas de ocio sigan siendo competitivas dentro del sector, es el conocimiento del cliente de la mejor manera posible, estableciendo un nexo directo con él mismo a través de la comunicación. El efecto inmediato del desarrollo de las nuevas tecnologías y del marco digital, ha generado un empleo masivo de dispositivos móviles y *tablets* por parte de los clientes de ocio, desarrollando así las aplicaciones multimedia como un nuevo método para las empresas de crear oportunidades más eficaces y directas que promocionen su oferta y permitan comunicarse con el cliente de una forma más rápida.

El análisis realizado en el marco teórico del trabajo, muestra que es de vital importancia para las empresas del sector, ser capaces de determinar cuáles son los diferentes tipos de demandantes hacia los que desean orientar sus productos y servicios de ocio. Todo ello, persigue el objetivo de poder satisfacer sus necesidades con el fin lograr alcanzar una experiencia distinguida para el viajero, y así conseguir una buena postura en relación a crear situaciones de ventaja competitiva. Las empresas del sector turístico han transformado su forma de promocionar sus productos, orientándola a demandantes que gozan de toda la información completa para configurar su viaje de ocio, antes durante y después de la estancia. Además, la digitalización del sector permite crear opinión al cliente a través de las redes y canales de comunicación, lo que puede servir como medio para difundir de una manera directa las sensaciones del viajero, y se promocióne el destino de una forma positiva, o en algunos casos la valoración por parte del cliente no genere los beneficios esperados para las empresa del sector.

Tras el análisis del turismo rural en nuestro país como ejemplo alternativo al turismo de sol y playa realizado este Trabajo Fin de Grado, podemos extraer diversas conclusiones específicas en torno al funcionamiento de este sector. El turismo rural en la actualidad está experimentando una trayectoria muy positiva, ha crecido considerablemente a lo largo del año 2015 y en 2016 ha llevando la misma tendencia positiva. El principal reto al que se enfrenta el turismo rural a día de hoy, es lograr alcanzar una demanda estable de clientes todo el año, y no únicamente en los meses estivales. Esto supone, que todos los agentes sociales que intervienen para impulsar el sector turístico en la modalidad rural (empresarios, asociaciones, organismos de cooperación y colaboración y administraciones competentes), deben orientar sus actuaciones a crear nuevos programas y proyectos de actuación que posibiliten

sobreponerse a la estacionalidad, consiguiendo así, terminar con la propensión de actuar exclusivamente como destino en los meses de verano, fin de semana o festivos.

En nuestro caso objeto de estudio, hemos podido observar que la estrategia de todas las empresas que participan en el sector de turismo rural en la localidad de Navaleno, va dirigida a afrontar ese cambio de tendencia dentro del modelo turístico. Buscan crear valor atendiendo de una forma más especializada e individualizada a las necesidades actuales de cada cliente. Los recursos naturales son la materia prima sobre la cual todas las empresas de la zona conforman su estrategia de ocio. La protección y conservación del medio ambiente funciona como elemento clave para poder desarrollar actividades en torno a este medio natural, algo que funciona como excelente reclamo para demandantes que cada vez están más concienciados en disfrutar del ocio de una manera sostenible. Los recursos naturales, han permitido a las empresas de la zona poder diversificar su oferta de una forma muy completa y variada que consiga llegar a un mayor número de demandantes, con características cada vez más diferentes entre sí, a través de las experiencias y emociones diferenciadas y con seña de identidad geográfica, como es el caso de la micología.

Para cumplir con el principal objetivo de desestacionalizar la oferta a medio y largo plazo, hemos comprobado mediante el análisis realizado, que las empresas de la zona han conseguido coordinar de una forma efectiva su estrategia de marketing empresarial de manera individual con el apoyo promocional de las instituciones competentes. El asociacionismo es vital para conseguir crear un nexo eficiente entre las empresas que operan en la localidad y las Administraciones Públicas. De esta forma, el trabajo conjunto que ha existido entre los mismos, para la creación de nuevos programas de participación del turismo rural en actividades nuevas de carácter cultural, como pueden ser ferias y jornadas en relación a la micología, o el espacio natural que representa Pinar Grande, ha conseguido de forma exitosa atraer nuevos demandantes de ocio interesados Navaleno como zona turística

Aunque también podemos destacar una debilidad importante en este sentido, la digitalización ha planteado un panorama más complejo en algunos aspectos para las empresas del sector. Hoy en día es imprescindible disponer de una conectividad muy eficaz en todas las áreas rurales, de forma que consigan ese nexo continuo con el cliente, y al mismo tiempo les permita seguir interconectados durante su estancia de ocio. Esto provoca que en algunas ocasiones, que los planes de acción relacionados con infraestructuras de red y conectividad desarrollados por las instituciones públicas sean insuficientes, o no lleguen a tiempo en algunas áreas rurales, siendo los propios empresarios los que deban abordar esta problemática individualmente.

Por otro lado, las empresas de la localidad han conseguido avanzar en su objetivo de eliminar la estacionalidad pero aún queda mucho por hacer. Aunque en este sentido, las empresas han trabajado para conseguir que exista una amplia variedad en la oferta de actividades en el entorno natural para la temporada invernal o primaveral, y que la demanda logre incrementarse progresivamente también en ese periodo. No se ha conseguido hasta el momento, mantener el nivel de ocupación de una manera constante a lo largo de todo el periodo anual, pero sí muchas de las estrategias que se han puesto en marcha en este sentido por parte de las empresas que integran la localidad, han comenzado a dar sus frutos de una manera muy positiva.

## CONCLUSIONES

---

La creación de ventajas competitivas por parte de todas las empresas de ocio es vital para que Navaleno consiga ser competitivo como destino turístico. Después de analizar todas las estrategias empresariales llevadas a cabo para mantener e incrementar la competitividad dentro del sector, podemos observar, que se ha conseguido una participación muy activa y comprometida en la conformación de productos y servicios de ocio de la mejor forma, por parte de todos los agentes sociales, tanto las empresas como las entidades públicas competentes.

Las empresas han trabajado para consolidar una se una estrategia de diferenciación basada en la especialización relacionada con el aprovechamiento de la micología. El fin es conseguir prestar uno de los mejores servicios gastronómicos relacionados con este recurso y galardonados con la identificación de Estrella Michelin. Lo que ha permitido a su vez, consolidar una estrategia de diversificación de la oferta a través del aprovechamiento de recursos naturales. A día de hoy, la gastronomía en la localidad, está tomando una trayectoria muy positiva entre los clientes, ya que está orientada y organizada en varias fases, desde crear la propia experiencia como por ejemplo el servicio que ofrece el Centro Micológico de recolección de la materia prima, en este caso la micología, hasta sus talleres de elaboración gastronómica, y su posterior degustación en lugares especializados en este tipo de cocina como es el caso del restaurante “*La Lobita*”

Dentro de todas las estrategias competitivas que existen por parte de las empresas que operan en la zona, se observa también, que una de ellas hace referencia a un aprovechamiento muy eficaz de todas las ventajas que aporta para la localidad estar situada en una geografía que goza de grandes espacios naturales. La orientación que recibe el cliente por parte de todas las empresas de ocio turístico que se asientan en la zona, hacia todo tipo de programas en actividades complementarias deportivas y de naturaleza, es vital para la creación de una cultura global en la comarca como destino de ocio atractivo, la cual se defina por tomar un carácter deportivo, saludable y en un ambiente natural muy propicio para la realización de actividades recreativas. Dónde el cliente se siente parte del entorno con su participación en las mismas.

El conjunto de actividades complementarias que se desarrollan en la zona, funcionan como un magnífico elemento potencial para conseguir mantener la capacidad de atracción de demandantes de ocio en turismo rural, en periodos del año considerados como temporada baja. A través de la organización de eventos puntuales, la localidad ha conseguido conformar después, productos y servicios de ocio turístico relacionados durante todo el periodo anual, como por ejemplo la temporada otoñal y sus jornadas micológicas, además de todo el despliegue de actividades relacionadas a la misma, o el periodo invernal o primaveral para realizar actividades de ocio en espacios naturales.

Atendiendo a la sociedad objeto de estudio en la localidad y sus características, hemos deducido que efectivamente los cambios y tendencias que existen en la forma de consumir ocio turístico, principalmente en los espacios rurales o de interior. Han provocado que las empresas sean capaces de adaptar sus productos a nuevas necesidades de ocio, orientando sus actuaciones hacia un cambio de modelo dentro del sector turístico, encaminándose así, en una dirección positiva para ser más competitivo como destino turístico y llegar al éxito empresarial.

### 6.2 PROPUESTAS DE MEJORA PARA UN FUTURO PRÓXIMO

El éxito como destino turístico en un futuro próximo, pasa por mantener y desarrollar nuevos proyectos diferenciados e innovadores relacionados con compartir y utilizar recursos por la totalidad de las empresas y organizaciones que participan dentro del sector, principalmente los de carácter natural, acondicionándolos a las necesidades que presenten los demandantes de este tipo de ocio en la localidad. Como hemos observado, la localidad de Navaleno, presenta características propias que la definen como un *clúster* empresarial de carácter natural, ya que posee un conjunto de pymes, asociaciones e instituciones públicas que trabajan para el sector de turismo rural en conjunto. Algunas lo hacen de una forma directa al sector turístico como pueden ser las dedicadas al alojamiento o a la prestación de servicios básicos, y por otro lado existen empresas pertenecientes a sectores vinculados con el sector turístico, los cuales ofrecen productos, servicios y actividades de carácter adicional en ésta zona geográfica, utilizando como materia prima común los recursos naturales, como pueden ser los servicios gastronómicos y enológicos, las actividades físico-deportivas o recreativas en los espacios naturales o actividades de carácter cultural y formativas en relación a la micología y los espacios forestales

Para conseguir incrementar la competitividad de la zona como destino turístico en un futuro próximo ante este cambio de modelo dentro del sector. El desarrollo de un *clúster* institucional en torno al sector de turismo rural para la localidad y la comarca, ayudará a mejorar en el crecimiento individual y conjunto de todas y cada una de las empresas que operan en la localidad. Todo ello llevaría a conseguir acuerdos más eficaces entre las empresas del sector en este espacio rural y las administraciones competentes, generando una mayor capacidad y ayuda por parte de las administraciones, para poder promocionar de una forma más amplia todos los productos y servicios de ocio que se ofrecen en la zona. Con la posibilidad de llegar cada vez a mayor número de demandantes.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---



## **LIBROS, INFORMES Y DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS.**

**ABELED0 SANCHIS, R; COLL SERRANO, V; y RAUSELL KÖSTER, P (2015).** “La cultura como factor de innovación socio-económica en el medio rural: el caso del clúster de artesanía artística de la Cittá Europea dei Mestieri d’Arte (CITEMA)”. *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, págs. 73-103

**ÁLVAREZ SOUSA, A (1994).** *El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas*, Editorial Bosch, Barcelona.

**ÁLVAREZ SOUSA, A; REGO VEIGA, G; LEIRA LÓPEZ, J; GOMIS RODRÍGUEZ, A; CARAMÉS VALÓ, R; y ANDRADE SUÁREZ, MJ (2008).** “Innovación turística: Perspectivas teóricas y objetos de estudio.” *Rotur/Revista De Ocio y Turismo Coruña* ,Nº 1, págs 19 – 50

**ARROYO TOVAR, R (2011).** “La sociedad de ensueño del turismo”. *Anuario Turismo y Sociedad*, vol 6:17-26

**BARÓMETRO DEL TURISMO RURAL EN ESPAÑA (Año 2016).** En <https://www.clubrural.com/barometro-turismo-rural/barometro-2016.pdf>

**BOLETÍN DE COYUNTURA TURÍSTICA DE CASTILLA Y LEÓN (Noviembre 2016).** En <http://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

**BORDAS, E. (2003).** "Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado". Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC Bellaterra [conferencia en línea]

**CABERO ALMERA, J (1998).** *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Grupo Editorial Universitario. Granada.

**CASTAÑO BLANCO, J.M; MORENO SÁEZ, A; GARCÍA DAUDER, S; y CREGO DÍAZ, A (2003).** “Aproximación psicosocial a la motivación turística: variable implicadas en la elección de Madrid como destino”. *Estudios Turísticos*, Nº158, págs 5-41.

**CASTAÑO BLANCO, J.M; MORENO SÁEX Z A; y CREGÓ DÍAZ, A. (2006).** “Factores psicosociales y formación de imágenes en el turismo urbano: Un estudio de caso sobre Madrid”. *Revista Pasos*, Nº3, vol 4: págs 287-299.

**CASTELLS, M (1998).** *La era de la información*, La sociedad Red, Alianza Editorial, Vol. Nº 1.Madrid.

**CROMPTON, J. L (1979).** “Motivations for pleasure vacation”. *Annals of Tourism Research*. Vol 6. Págs 408-424

**CUADRADO ROURA, J.R y LÓPEZ MORALES, J.M. (2015):** “El turismo, motor del crecimiento y de la recuperación de la economía española”. En [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_04\\_15.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_15.pdf)

**DELGADO, C (2015).** “España tiene el sector turístico más competitivo del mundo. Lidera por primera vez el ranking mundial de turismo del Foro Económico Mundial”. El País.

[http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896\\_668329.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896_668329.html)

**DEL RÍO POSADA, J (2016).** “El turismo rural en Castilla y León: 1967-2017: pasado, presente y futuro” *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*. nº 13. págs: 105-131

**DIARIO DE SORIA EXTRA (2016).** [En línea] “Soria en FITUR: La historia y la gastronomía se abren paso” En

<http://zetaestaticos.com/comun/upload/0/580/580077.pdf>

**DÍEZ SANTO, D (2011).** “La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Calves para el diseño y formulación de estrategias competitivas”. *Investigaciones Turísticas*. Nº 1 semestral. Págs.: 69-92

**EMERI, M (2012).** “La publicidad turística como agente mediador entre los procesos motivacionales y perceptuales” *Tiempo de Gestión*. Nº 13: 41-63

**EXCELTUR (Octubre 2016).** Informe de perspectivas turísticas: Valoración turística empresarial del tercer trimestre y expectativas para el cierre de 2016. Alianza para la excelencia turística. Nº58.

**FERNÁNDEZ CAVIA, J (2014).** Sitios web turísticos de las comunidades autónomas españolas. Informe de investigación. Proyecto Codetur. Marcas Turísticas. Págs.:1-26

**FERRO SOTO, C; VILA ALONSO, M<sup>o</sup>M y RORÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M<sup>o</sup>M (2001)** “La política de creación de clusters institucionales: El cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA). *Revista Galega de Economía*.1,10: 1-18

**FORO HOSTELTUR (junio 2016):** “Las claves para adaptarse y garantizar la rentabilidad en la nueva economía del turismo”. En [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/05/Las\\_claves\\_para\\_adaptarse\\_y\\_garantizar\\_la\\_rentabilidad\\_en\\_la\\_nueva\\_economía\\_del\\_turismo\\_1.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/05/Las_claves_para_adaptarse_y_garantizar_la_rentabilidad_en_la_nueva_economía_del_turismo_1.pdf)

**GARCÍA CID, M<sup>o</sup>.T y ÁLVAREZ DE PEDRO, J (2013)** “El turismo en la Balanza de Pagos”. *Departamento de Estadística del Banco de España*, 56: págs 20-23

**GARCÍA HENCHE, B. (Enero – Junio 2005)** “Características diferenciales del producto turismo rural” *Cuadernos de Turismo*, Nº 15 págs. 113-133

**GUIA DE SORIA (2016).** “Navaleno, riqueza forestal y micológica en “el nido del pinar”. En <http://guiadesoria.es/soria-y-provincia/pueblos-de-soria/369-navaleno.html>

**HERNÁNDEZ MAESTRO, R.M<sup>o</sup> (2010).** “La normativa española sobre turismo rural”. *Revista de Estudios turísticos*. Nº183. Págs: 25-41

**HOSTELTUR (2012):** “Tendencias del sector turístico 2012. Productos y destinos turísticos” En:

[http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/02/Tendencias del sector turistico 2012 Productos\\_y\\_destinos.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/02/Tendencias_del_sector_turistico_2012_Productos_y_destinos.pdf)

**HOSTELTUR (2014).** “20 años respirando el turismo”. En [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/04/REPORTAJE Hosteltur 20 años respirando\\_elturismo.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/04/REPORTAJE_Hosteltur_20_años_respirando_elturismo.pdf)

**HOSTELTUR (2015).** “El balance anual del turismo Español en diez claves”. En [http://www.hosteltur.com/114156\\_balance-anual-turismo-espanol-10-claves.html](http://www.hosteltur.com/114156_balance-anual-turismo-espanol-10-claves.html)

**HOSTELTUR (2016):** “Las empresas tienen que adaptar su actividad al entorno que les toca en cada momento”. En [http://www.hosteltur.com/116208\\_empresas-tienen-adaptar-su-actividad-al-entorno-les-toca-cada-momento.html](http://www.hosteltur.com/116208_empresas-tienen-adaptar-su-actividad-al-entorno-les-toca-cada-momento.html)

**HOSTELTUR (2016):** “El turismo “fordista” entra en crisis: España busca un nuevo modelo”. En [http://www.hosteltur.com/115762\\_turismo-fordista-entra-crisis-espana-busca-nuevo-modelo.html](http://www.hosteltur.com/115762_turismo-fordista-entra-crisis-espana-busca-nuevo-modelo.html)

**HOSTELTUR (2016).** “La industria turística redescubre la pasión por la comida. Gastronomía, la megatendencia que revitaliza empresas y destinos”. En [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/03/tema\\_de\\_portada\\_HOSTELTUR\\_pasion\\_por\\_la\\_comida.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/03/tema_de_portada_HOSTELTUR_pasion_por_la_comida.pdf)

**INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2007).** **Plan de Turismo Español Horizonte 2020.** Madrid, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; 1-138

**INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2016).** “Estadísticas turísticas”. En: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/turismobase/Paginas/default.aspx>

**INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (2012)** “Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)” En [http://www.tourspain.es/es/es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012\\_2015\\_FINAL\\_REVISADO%20150313.pdf](http://www.tourspain.es/es/es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf)

**INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (2015).** Balanza de Pagos. <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/otrasestadisticas/balanzapagos/Paginas/Default.aspx>

**INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (2016).** “Area de Marketing”. En: <http://www.tourspain.es/es-es/marketing/Paginas/default.aspx>

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (Noviembre 2016)** “Encuesta de Ocupación de Alojamientos Turísticos extrahoteleros” En <http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat1116.pdf>

**IZAGUIRRE SOTOMAYOR, M (2012).** “La experiencia turística de los sentidos”. Cultura: Lima (Perú) N° 26, págs 151-178

**KOTLER, P; GARCÍA DE MADARIAGA, J; FLORES ZAMORA, J; BOWEN, J.T y MAKENS, J.C (2011)** “*Marketing Turístico*. PEARSON EDUCACIÓN. S.A. Madrid.

**LARRINAGA, C (2002).** “El turismo en la España del S. XIX.” Revista de Historia Contemporánea. Universidad del país Vasco. Nº25, págs.157-179.

**LEIRA LANDEIRA, G. (2013):** “Dream Society and changes in tourist activity” Rotur. Revista de Ocio y Turismo, vol 6: págs 76-90

**MASLOW, A.H (1954).** “*Motivación y Personalidad*”. Ediciones Díaz Santos. Madrid

**MILLÁN VÁZQUEZ, G; MORALES FERNÁNDEZ, E; y PÉREZ NARANJO, L.M (2014).** “Turismo gastronómico, denominaciones de origen y desarrollo rural en Andalucía: Situación actual” *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. Nº 65. págs: 113-137

**MIRET PASTOR, L; DEL VAL SEGARRA, M y PEIRÓ SIGNES, A (2011)** “Identificación y análisis de clúster turísticos ¿Influye la localización en los resultados empresariales?” *Revista de economía, sociedad, turismo y medio ambiente: RESTMA*, Nº. 13, págs. 9-28

**MUÑOZ, MJ (2015).** Análisis de la imagen en destinos turísticos: El caso Santa Clara del Mar. En Turismo y desarrollo en destinos costeros de la Provincia de Buenos Aires. Una aplicación en Santa Clara del Mar, Argentina. Editorial Graciela, págs. 136-167

**OBSERVATORIO DE TURISMO RURAL (2015).** “Infografía el camino del viajero”. Grupo de investigación sobre viajeros y alojamientos rurales. OTR: Edición 2015 <http://www.escapadarural.com/observatorio/infografia-el-camino-del-viajero/>

**OBSERVATORIO DEL TURISMO RURAL (Febrero 2016).** “El turista rural eno-gastronómico”. Estudio sobre la demanda del turismo rural

**ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). (1998)** “Introducción al turismo” En:  
<http://www.seti.chubut.gov.ar/publico/pdf/Sancho%20et%20al%20OMT%20Introduccion%20al%20turismo.pdf>

**PEARCE, P (1982).** *The social psychology of tourist behaviour*

**PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE CASTILLA Y LEÓN (2014-2018).** “Un paso más hacia la mejora de la competitividad del turismo”. En <http://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2014-2018>

**PONS GARCÍA, RC; MORALES MORALES, L; y DÍAZ GONZÁLEZ, Y (2007).** “La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista” Teoría y praxis, Nº 3: 89-102

**PORTER, M.E (1990).** *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés Editores. Barcelona.

**RITCHIE, B y CROUCH, G (1999).** “The Competitive Destination: A Sustainability Perspective”, *Tourism Management*, 21, 1: 1-7.

**RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, Mº.M (2001).** “La creación de *clusters* turísticos como instrumentos para la mejora competitiva de los destinos: Una aplicación a las Rías Bajas

Gallegas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. 3, 7: 119-138

**SEGITTUR. (2014). Informe Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España.** Ministerio de Industria Energía y Turismo; 2014: 1-51

**SEGITTUR, (Septiembre 2015). Informe de destinos turísticos inteligentes construyendo el futuro.** Madrid, Ministerio de Industria Energía y Turismo; 1-206

**SEGUÍ LINÁS, M (2005).** “Retos del turismo en el siglo XXI: Mitos, realidades y perspectivas”. *Revista Universitaria de Geografía* 14, núm. 1-2: 9-22

**THINKTUR, (2016).** “Tendencias tecnológicas en turismo para 2016. Plataforma Tecnológica del turismo. En [http://www.thinktur.org/media/Ebook\\_Tendencias\\_Tec\\_Turismo\\_2016\\_final.pdf](http://www.thinktur.org/media/Ebook_Tendencias_Tec_Turismo_2016_final.pdf)

**VALLEJO POUSSADA, R (2002).** “Economía e historia del turismo español del siglo XX”, *Historia Contemporánea*, 25, págs. 203-232

## **PÁGINAS WEB**

**ASOCIACIÓN MICOLÓGICA DE NAVALENO.**  
<http://micologica.navaleno.com.es/>

**ASOPIVA (2016).** Asociación de la comarca de Pinares y el Valle.  
<http://www.asopiva.com/es/asopiva.html>

**ATACYL (2016).** Asociación de Empresarios de Turismo Activo en Castilla y León.  
<http://www.turismoactivocastillayleon.es/index.php/ATACYL>

**AULA DEL BOSQUE DEL AMOGABLE.** Patrimonio natural de Castilla y León.  
[http://www.patrimonionatural.org/casas.php?id\\_casa=29](http://www.patrimonionatural.org/casas.php?id_casa=29)

**CENTRO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS: TURISMOURBIÓN**  
<http://www.turismourbion.com/seccion.php?sub=17>

**CENTRO MICOLÓGICO DE NAVALENO.** Aula de micología, naturaleza y medio ambiente. <http://guiasmicologicos.com/>

**CLUBRURAL (2016).** Casas Rurales y Turismo Rural.  
<http://www.clubrural.com/?gclid=CLfDjtDa688CFdYK0wodtlQM9g>

**DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE SORIA DESARROLLO ECONÓMICO Y TURISMO (2016).** <http://www.dipsoria.es/areas-diputacion/desarrollo-economico-y-turismo/det/que-es-el-servicio>

**ESCAPADARURAL (2016).** Casas rurales, guías de viaje y ofertas.  
<https://www.escapadarural.com/>

**INSTITUTO EUROPEO DE MICOLOGÍA (2016).** “La Red Europea de Parques Micológicos: Parque Micológico de Pinar Grande”. En: <http://www.micosylva.com/content/parque-micologico-de-pinar-grande>

**MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO (2016).** <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/Paginas/IndexTurismo.aspx>

**PÁGINA WEB AYUNTAMIENTO DE NAVALENO (2016).** “Información turística”. En <http://www.navaleno.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/id.66/relcategoria.1023/relmenu.164>

**PÁGINA WEB CASA RURAL EL PINAR DE NAVALENO.** <http://www.pinardenavaleno.com/>

**PÁGINA WEB CASA RURAL LA CASONA DE NAVALENO.** <http://www.lacsonadenavaleno.com/>

**PÁGINA WEB DE TURISMO DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2016).** <https://www.turismocastillayleon.com/>

**PÁGINA WEB RESTAURANTE LA LOBITA.** <http://www.lalobita.es/>

**SEGITTUR (2016).** <http://www.segittur.es/es/inicio/index.html>

**SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA CASTILLA Y LEÓN.** Infraestructura turística por municipios. <https://www.jcyl.es/sie/v2/turismov2irAmodulo.html>

**SORIAVENTURA.** Turismo activo en Soria. <http://www.soriaventura.com/es>

**TOPRURAL (2016).** Escapadas rurales. <http://www.toprural.com/>

# **ANEXO**

---



## **ANEXO 1: ENTREVISTA EMPRESA CASA RURAL “EL PINAR DE NAVALENO I Y II”**

Tuve la oportunidad para la realización de éste Trabajo Fin de Grado de entrevistarme con la propietaria de la casa rural “El Pinar de Navaleño I y II”. Mantuvimos una conversación muy amable, en la que percibí toda la ayuda necesaria, atendió a todas mis preguntas, y además, me enseñó toda la instalación de su casa rural, con una exposición muy completa de todos los servicios que ofertan en materia turística. Por otra parte, esta entrevista consiguió que pudiera agregar nuevos datos a mi estudio, y evidenciar muchos de mis objetivos planteados en este trabajo.

- 1) **¿Qué objetivos persigue una casa rural ubicada en un entorno como este?**
- 2) **¿Qué tipo de canales de comunicación utiliza para darse a conocer y publicitar sus servicios?**
- 3) **¿Qué tipo de ayudas recibe por parte de las administraciones públicas?**
- 4) **En los últimos años se han incrementado considerablemente las reservas de turismo rural por internet ¿Es una ventaja para el negocio poder utilizar este tipo de medios?**
- 5) **¿Cómo ha variado la afluencia de turistas en los últimos años y porque?**
- 6) **¿Cuál es la procedencia de los turistas que se hospedan en esta casa rural?**
- 7) **¿Qué tipo de turista realiza más reservas, turistas en grupos grandes o excursiones, en grupos familiares, parejas o viajero de negocios?**
- 8) **¿Qué tipo de servicios son los más demandados por los turistas? Las preferencias y necesidades de viajeros de turismo rural, ¿han variado mucho en los últimos años?**
- 9) **¿Qué dificultades se crean en la gestión de una casa rural para satisfacer las necesidades de ocio que demandan los turistas.? ¿Es fácil la comunicación entre empresa y cliente?**
- 10) **¿Los recursos naturales que posee un entorno rural como, este cree que funciona como una ventaja a la hora de atraer turismo rural?**
- 11) **La cooperación empresarial que ha surgido en la zona para conformar actividades de ocio turístico y un producto más completo. ¿Ha favorecido al incremento de la demanda que se ha registrado últimamente?**
- 12) **El turismo rural presenta un elevado componente estacional, debido a ello ¿Qué meses del año presenta una mayor demanda de reservas?**

**13) ¿Qué tipo de actividades de ocio turístico a lo largo de todo el año son ventajosas para una casa rural y que rompen con ese componente estacional característico del sector?**

**14) Centrándonos en el turismo micológico. ¿Cómo está siendo su influencia en la zona? ¿Qué ventajas e inconvenientes genera para el negocio?**

**15) ¿Qué diferencias existe entre el perfil de un turista que busca el ocio en la micología y otro que busca ocio deportivo o de naturaleza?**