



Trabajo Fin de Grado

Aventura, historia, naturaleza y calidad:
EL CASAL DE NICOLÁS

Adventure, history, nature and quality:
EL CASAL DE NICOLÁS

Autor/es

Ana Miguel Tena

Director/es

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa

2019

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto la elaboración de un análisis estratégico en torno a *El Casal de Nicolás*, un establecimiento de turismo rural situado en la provincia de Teruel.

La creciente demanda que experimenta el turismo rural en los últimos años, no sólo para escapadas de fin de semana o puentes, sino también en largos periodos vacacionales que tradicionalmente se dedicaban al consumo del turismo de “sol y playa”, brinda una excelente oportunidad a este tipo de establecimientos para impulsar el desarrollo económico del turismo de interior.

Dada la situación y habiendo hecho una evaluación previa del entorno, se valorará cual puede ser la estrategia más apropiada y recomendada para *El Casal de Nicolás* a la hora de impulsar su línea de negocio y mejorar sus resultados de cara al futuro.

ABSTRACT

The work that is presented has the main purpose of makeing a strategic analysis about *El Casal de Nicolas*, a rural stablishment that is located in Fortanete, the régión of Teruel.

The growing demand experienced by rural tourism in recent years, not only for weekend getaways or bridges, but also in long holiday periods that traditionally were based on “sun and beach” tourism, provides an excellent opportunity to this kind of establishments to boost the economic development of inland tourism.

Given the situation and having previously evaluated the environment, the most appropriate and recommended strategy for *El Casal de Nicolás* will be assessed when promoting its line of business and improving its results in the future.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	<i>EL CASAL DE NICOLÁS. HISTORIA Y EVOLUCIÓN.....</i>	6
	SUS PRIMEROS PASOS (2007-2013).	7
	LA LUCHA DURANTE LA CRISIS (2009-2014).....	7
	<i>EL CASAL DE NICOLÁS EN LA ACTUALIDAD (2015-2018)</i>	8
3.	LA PROPIEDAD	10
4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	13
5.	INDUSTRIA.....	14
6.	MERCADO RELEVANTE.....	16
7.	ENTORNO GENERAL.....	17
	<i>7.1 Factores Político-Legales</i>	<i>18</i>
	<i>7.2 Factores económicos</i>	<i>18</i>
	<i>7.3 Factores Socioculturales</i>	<i>19</i>
	<i>7.4 Factores tecnológicos</i>	<i>20</i>
8.	ENTORNO ESPECÍFICO	22
	<i>8.1 Poder de negociación de los clientes</i>	<i>22</i>
	<i>8.2 Poder de negociación de los proveedores</i>	<i>23</i>
	<i>8.3 Amenaza de ingreso de nuevos entrantes</i>	<i>24</i>
	<i>8.5 Rivalidad entre empresas existentes</i>	<i>25</i>
9.	ANÁLISIS INTERNO	29
	<i>9.2 Recursos y Capacidades</i>	<i>32</i>
	<i>9.3 Competencias Nucleares</i>	<i>35</i>
10.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	37
11.	LA ESRTATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE <i>EL CASAL DE NICOLÁS</i>	38
12.	CONCLUSIONES Y FUTURO	39
13.	BIBLIOGRAFÍA	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Evolución de la ocupación de El Casal de Nicolás entre 2008 y 2017</i>	9
<i>Ilustración 2: Fachada principal y salón social de ECDN</i>	10
<i>Ilustración 3: Cama de matrimonio</i>	10
<i>Ilustración 4: Cocina Americana</i>	11
<i>Ilustración 5: Zona Interior del "Salón social"</i>	12
<i>Ilustración 6: Compras por internet en 2018</i>	20
<i>Ilustración 7: Representación de las 5 fuerzas de Porter para ECDN desde el punto de vista del negocio</i>	22
<i>Ilustración 8: Mapa por Comarcas de la provincia de Teruel</i>	27
<i>Ilustración 9: Distinción Compromiso de calidad Turística que le ha sido otorgada a ECDN</i>	35
<i>Ilustración 10: Puntuación Booking</i>	35
<i>Ilustración 11: Tablón de reconocimientos en la fachada del establecimiento</i>	36

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Valores de El Casal de Nicolás</i>	13
<i>Tabla 2: Modelo PESTEL aplicación a El Casal de Nicolás.....</i>	17
<i>Tabla 4: Número de establecimientos con CNAE 55 en la provincia de Teruel.....</i>	25
<i>Tabla 5: Tabla comparativa de competidores</i>	27
<i>Tabla 6: Recursos y Capacidades de ECDN</i>	33
<i>Tabla 8: Matriz DAFO</i>	37

1. INTRODUCCIÓN

El Casal de Nicolás es un establecimiento rural que ofrece alojamiento de calidad para quienes busquen un entorno natural y tranquilo, experiencias de aventura y, sobre todo, disfrutar de la vida. Cuenta con doce años de recorrido marcados por la lucha y el sacrificio de sus propietarios. De esta lucha, de sus comienzos y de su situación actual es de lo que se hablará a lo largo de este proyecto.

Se pretende analizar, desde un punto de vista estratégico, su modelo de negocio. Un recorrido por su historia, su infraestructura y sus fortalezas y debilidades, nos permitirá comprender su situación actual y proponer cambios o generar recomendaciones a futuro en función de su estructura y el entorno.

El motivo que me ha llevado a escoger este análisis estratégico como trabajo de fin de grado es el interés que despierta en mí el concepto de desarrollo rural y el amor que siento por mi *tierra*. Aragón tiene un potencial inmenso pero desgraciadamente, muy desconocido. Existen muchos proyectos y empresas que están tratando de dar visualización a nuestro territorio invirtiendo recursos y generando riqueza para atraer más riqueza. Siento cierta responsabilidad como joven, universitaria y aragonesa en aportar y apoyar alguno de estos proyectos por lo que este trabajo de fin de grado es, por ahora, mi “granito de arena”.

Escogí *El Casal de Nicolás* por haberme sentido identificada desde el primer momento con sus valores, con sus objetivos y su visión. Mi objetivo principal es, por tanto, poder ofrecerle al negocio un punto de vista general del entorno donde opera y serles útil a la hora de tomar decisiones de cara al futuro tratando de contribuir a la mejora de su posicionamiento. En definitiva, este es un proyecto para un proyecto.

2. EL CASAL DE NICOLÁS. HISTORIA Y EVOLUCIÓN

El Casal de Nicolás es un establecimiento de turismo rural categorizado con *tres llaves*¹, ubicado en el municipio de Fortanete, provincia de Teruel y perteneciente a la comarca del Maestrazgo. El municipio donde se encuentra está situado a 1353 metros de altitud y cuenta con una población de 204 habitantes según la última estimación realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE 2016).

El Casal de Nicolás ofrece a sus clientes alojamiento en un entorno rural perfecto para el descanso y relax, que invita a su vez a los más aventureros a disfrutar de actividades de ocio de lo más variadas: senderismo, rutas BTT², esquí en las pistas de Valdelinares, visitas culturales a pueblos (muchos de ellos catalogados como “Pueblos Bonitos de España”), recogida de setas, avistamiento de aves y cabra montés, etc.

La idea de poner en marcha un negocio de apartamentos turísticos en una de las zonas más despobladas de Aragón y de toda España, surgió en 2002 cuando Francisco Miguel, propietario hoy del negocio junto a su mujer Pilar Tena, amante de su tierra y con gran interés en potenciar el turismo en la zona, decidió poner en valor la propiedad que le dejó su tío Nicolás en herencia, un pequeño almacén de carpintería.

El Casal de Nicolás se alzó pues sobre dicho almacén y se convirtió cinco años más tarde en un establecimiento rural de nueva creación compuesto por seis apartamentos turísticos independientes, completamente equipados y de la máxima calidad, que daría servicio a un total de 26 huéspedes. Este proyecto le permitiría contar al mundo la historia de sus antepasados y mostrar el poderío que en su día tuvo Fortanete, también conocido como “*La joya del Maestrazgo*”.

¹ Las normas de clasificación de los establecimientos de alojamiento se hallan recogidas en el Decreto 167/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de los apartamentos turísticos en Aragón (BOA de 25 de octubre de 2013). Mientras que para el de caso los hoteles la calidad se mide en función del número de *estrellas* (entre 1 y 5 estrellas), en el caso de los alojamientos turísticos, la calidad se mide en función del número de *llaves*, siendo en este caso 1 la que indica una menor calidad y 4 *superior* la máxima. Es importante asimismo añadir que, si bien El Casal de Nicolás cuenta hoy en día con 3 de las 4 llaves, inicialmente fue condecorado con las 4 llaves, sin embargo, un rango de llaves tan elevado obligaba a los propietarios a fijar precios de salida muy poco competitivos lo que les obligó a renunciar a la máxima categorización.

² Mountain Bike, en inglés.

SUS PRIMEROS PASOS (2007-2013).

Fue en el año 2007 cuando *El Casal de Nicolás* abrió sus puertas al público. Por aquel entonces, en España existía una coyuntura económica boyante, las previsiones de crecimiento para 2007 y 2008 eran muy positivas (3,7 % y 2,7% respectivamente según el Fondo Monetario Internacional), la tasa de paro rodaba el 8% y el sector del turismo estaba en auge. Las previsiones eran más que favorables, sin embargo, todos los planes se vieron truncados a mediados de 2008 con la irrupción de la crisis.

El Casal de Nicolás, presente en aquel momento en tan solo dos portales de reserva online de alcance muy limitado –“Top Rural” y “Red Aragón”, y con una sencilla página web todavía no había logrado despegar cuando tuvo que hacer frente a una de las situaciones económicas más adversas de las últimas décadas.

LA LUCHA DURANTE LA CRISIS (2009-2014)

Los primeros años tras la irrupción de la crisis fueron devastadores. El gasto destinado a ocio y desplazamiento en España se redujo bruscamente: mientras que antes del estallido de la crisis cada habitante destinaba al año 1300 euros, en el año 2011 esta cantidad ya había caído hasta los 1100 euros según los datos que registra EuroStat³.

La ocupación de la casa rural mostraba una realidad verdaderamente desmoralizadora. Ante tal situación, y teniendo en cuenta que la oferta de los apartamentos se limitaba a familias o grupos de no más de 8 personas, decidieron buscar alternativas que les permitiera ampliar la oferta inicial para así poder dar servicio a grupos de entre 8 y 30 personas que, hasta el momento, dadas las características del negocio, estaban dejando escapar.

Fue en 2009 cuando inauguran el “salón social”. Un espacio anexo al edificio principal que permitiría acoger a grandes grupos. Una decisión acertada, aunque lamentablemente, no fue suficiente para hacer despegar el negocio quedando éste todavía lejos de poder ser considerado rentable.

³ EUROSTAT. Se utilizan como fuente los datos anuales de Gasto en Consumo Final de los Hogares. El concepto de ocio toma como referencia la clasificación estadística que se utiliza para el cálculo de los índices de precios y que incluye una categoría de Ocio y Cultura. Las cifras revelan que el gasto vacacional es considerado el mayor gasto en ocio por detrás del pago de servicios deportivos y juegos de azar y la adquisición de tecnología.

En 2010 se incorporan a la red SICTED, un proyecto que promueve la mejora de la experiencia y satisfacción turística⁴ en línea con el modelo de negocio creado. Poco más tarde, se incorpora a la plataforma de contratación online *Booking*.

Gracias a la promoción que proporciona esta plataforma y a la mejora del posicionamiento interno en función de las valoraciones de los usuarios, *El Casal de Nicolás* empezó a notar un leve pero constante incremento en términos de ocupación.

Poco después, y dada la buena experiencia con Booking, se incorporan a otras plataformas como Tripadvisor, Airbnb o Escapada Rural.

EL CASAL DE NICOLÁS EN LA ACTUALIDAD (2015-2018)

Aunque la incorporación a las plataformas fue un proceso lento (dadas a las reticencias iniciales de los propietarios), la adaptación a los nuevos modelos de contratación contribuyó a la mejora del posicionamiento del negocio. Como comentaba anteriormente, esto último, ligado a una mayor movilización de la población gracias a la progresiva salida de la crisis económica, hizo que la ocupación a lo largo del año 2016 experimentara un ligero aumento con respecto al año anterior.

Para impulsar aún más el negocio, los propietarios consideraron que era el momento dar un aire renovado a la imagen de los apartamentos. Rediseñaron el logotipo, actualizaron la página web adaptándola a las nuevas necesidades del mercado y comenzaron a hacer un uso más activo de las redes sociales, concretamente Facebook.



⁴ Se trata de un Proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos promovido por la Secretaría de Estado de Turismo (SET) con el apoyo de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

Durante los últimos años, se ha podido observar un crecimiento sostenido que marca una nueva etapa mucho más positiva tal y como podemos observar en el gráfico que se muestra a continuación.



Ilustración 1: Evolución de la ocupación de *El Casal de Nicolás* entre 2008 y 2017

Paco y Pili siguen trabajando para dar la mejor calidad de servicio. Pili genera valor añadido con una limpieza impecable y otorgando un trato personalizado a cada cliente. Paco, por su parte, ofrece a día de hoy visitas guiadas totalmente gratuitas por el pueblo a grupos y familias, así como excursiones y paseos por el entorno para conseguir que los clientes vivan experiencias inolvidables.

3. LA PROPIEDAD

Como hemos avanzado, *El Casal de Nicolás* se alza sobre un terreno propiedad de la familia. El edificio está compuesto por seis apartamentos independientes entre sí (cuatro por la entrada trasera y dos por la delantera) y un “salón social” anexo al edificio principal.

Destaca en toda la propiedad la utilización de maderas centenarias de primera calidad, forjas y herrajes hechos a medida, azulejos pintados a mano con emblemas y piedra y escudos de la zona. Todo ello con el objetivo de dotar las estancias de una ambientación con significado único capaz de mostrar a cada visitante una imagen fiel de los elementos más tradicionales de la Comarca.

La fachada principal del edificio da entrada a dos de los seis apartamentos. En la Ilustración 2 observamos a la izquierda la puerta que da entrada al apartamento que recibe el nombre de *minus*, completamente adaptado para personas con movilidad reducida, a la derecha, *ana*, el que fue inicialmente el hogar de los propietarios y que cuenta, como elemento diferenciador, con una estufa de leña y entrada directa al *salón social*.

La fachada secundaria del edificio da entrada a los cuatro apartamentos restantes –*patirias, puntaleros, losar y abadejos*. Estos cuatro apartamentos son completamente simétricos entre sí, esto es, idéntica distribución y composición.

En el interior de cada uno de ellos nos encontramos con un acogedor dormitorio, un pequeño baño y una cocina americana de concepto abierto que da continuidad al salón.

En los **dormitorios** encontramos, bien una cama de matrimonio como la que podemos observar en la ilustración número 3, bien tres camas independientes como ocurre en los apartamentos “*minus*” y “*ana*”. Además, una televisión, un espejo y un amplio armario de madera tallado a mano.



Ilustración 2: Fachada principal y salón social de ECDN



Ilustración 3: Cama de matrimonio

La **cocina americana**, combinada con madera y mármol cuenta con todos los electrodomésticos y utensilios de cocina necesarios. Incluye frigorífico, horno, una lavadora, un microondas y un lavavajillas. También cuenta con una batidora, tostadora, cafetera y licuadora.



Ilustración 4: Cocina Americana



Ilustración 5: sofá cama en el salón

Por su parte, el **salón** está compuesto por un sofá-cama de 140x190 cm (o dos sofás, uno de 140x190 cm y otro de 100x190 cm en el caso de los apartamentos con entrada en la fachada principal), una cómoda, una televisión pantalla plana con conexión a internet, canales satélite y DVD.

Por último, un pequeño **baño** con ducha hidromasaje en cuatro posiciones, calentador, secador de pelo, toallas y amenidades.

Paco y Pili querían apostar por un modelo de negocio orientado a la excelencia, la sostenibilidad y la autosuficiencia. Para ello, El Casal de Nicolás cuenta con suelo radiante en todos los espacios lo que permite dar el clima de calidez y excelencia buscado. Además, un conjunto de placas solares situadas en el tejado del edificio da soporte al sistema de calefacción y agua caliente tratando de hacer la casa lo más autónoma y sostenible posible. Por último, mencionar que todos los espacios están controlados domóticamente, esto es, los propietarios, sin necesidad de estar físicamente en la propiedad, pueden decidir a qué temperatura quieren que esté cada apartamento en todo momento. Este sistema permite, por un lado, ahorrar costes, y además, regular a petición del cliente su temperatura ideal.



Ilustración 6: Baño con ducha hidromasaje

Por último, el “**salón social**”. Se trata de un espacio adicional, anexo al edificio principal, y que cuenta con la misma ambientación que los apartamentos. Uso predominante de madera de primera calidad, piedra y forjados.

En él podemos encontrar nuevamente todo el equipamiento necesario para dar servicio hasta un total de 30 personas. Cuenta con un baño privado, televisión de pantalla plana, chimenea, horno de leña y una barbacoa. Los clientes no tendrán que trasladar los utensilios de cocina de los apartamentos al salón ya que este espacio también cuenta con una nevera propia y refrigerador, microondas, cafetera Nespresso y cafetera tradicional, tostadora, dos lavavajillas y, por descontado, todo el menaje y utensilios de cocina necesarios.

Destacar en último lugar que todos los apartamentos cuentan con folletos informativos, hojas de evaluación y wifi.



Ilustración 5: Zona Interior del "Salón social"

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

El Casal de Nicolás, fue creado desde la exclusividad y para la exclusividad. La **misión**, que responde a cuál es la esencia del negocio, es “ofrecer a cada cliente experiencias únicas, personalizadas y de calidad, buscando la máxima satisfacción del cliente”.

El negocio pretende establecer como **visión** “ser fiel cada día a sus valores y conseguir el máximo reconocimiento por parte de los clientes ya sea a través de redes sociales, cuestionarios internos o rankings y valoraciones de portales de reserva online”.

Desde el comienzo, *El Casal de Nicolás* cuenta con **objetivos** realmente ambiciosos: por un lado, impulsar el desarrollo económico y social de la zona contribuyendo a la generación de riqueza y consecuentemente a la repoblación de las zonas eminentemente despobladas, por otro lado, mantener un modelo de negocio sostenible y respetuoso con el entorno rural y sobre todo, ser capaces de ofrecer experiencias inolvidables a los viajeros del mundo.

Los **valores** fundamentales a los que responden son:

Tabla 1: Valores de El Casal de Nicolás

PASIÓN	Dar lo mejor de uno mismo poniendo alma y corazón en cada momento
SOSTENIBILIDAD	Cuidado del entorno rural y respeto al medio ambiente
EXCELENCIA	Compromiso con el cliente en cuanto a la calidad de nuestros servicios
INTEGRIDAD	Honestidad, ética y respeto al medio, a las personas y al entorno
PERSEVERANCIA	Trabajar duro, no rendirse y escuchar las necesidades de los clientes cómo fórmula para conseguir un servicio de calidad

Fuente: Elaboración Propia

5. INDUSTRIA

Para un primer acercamiento diremos que *El Casal de Nicolás* pertenece a la subcategoría “*Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia*” –CNAE 5520⁵. No obstante, el sector hostelero consta de muchos tipos de alojamientos diferentes que a su vez están muy poco diferenciados entre sí, pues todos ellos cubren las mismas necesidades con medios muy similares. Por ello, en nuestro caso, el tipo de alojamiento no se considera tan relevante a la hora de definir la industria como la calidad del servicio ofrecido por el resto de los establecimientos o su localización.

Así, en primer lugar, tendremos en cuenta además de aquellos apartamentos dentro de su misma categoría⁶, aquellos hoteles, casas rurales y viviendas de uso turístico que ofrezcan una calidad y servicio similares a *El Casal de Nicolás*. En este sentido hay que subrayar que, aunque pueda parecer que los hoteles y los apartamentos turísticos cuentan con un público objetivo muy diferenciado, la realidad muestra que en la gran mayoría de los casos compiten de forma directa.

En segundo lugar, deberemos acotar la industria en función de la dimensión territorial. La industria hostelera en función del servicio ofrecido es muy amplia, es decir, una casa rural situada en Galicia es capaz de ofrecer el mismo beneficio percibido al cliente que una situada en la sierra de Madrid o en la provincia de Teruel ya que es posible satisfacer al mismo nivel a un cliente que busca: un servicio de alojamiento en un entorno rural, tranquilo, en contacto con la naturaleza y de calidad. Partiendo de esta premisa podría parecer que la industria hostelera compite de forma directa con establecimientos de todo el panorama nacional, sin embargo, en lo relativo al turismo de interior, especialmente intenso para escapadas de fin de semana, los viajeros se basan en criterios de distancia y cercanía a la hora de escoger el alojamiento turístico correspondiente. Así, los viajeros optarían por destinos relativamente cercanos a su vivienda habitual, esto es, que no les suponga invertir más de 3 horas de desplazamiento. En este sentido, hay que destacar que *El Casal de Nicolás*, recibe un 95% de visitas de turistas procedentes de las comunidades autónomas limítrofes (Cataluña, Aragón y Comunidad Valenciana) y Madrid, datos que refuerzan esta teoría.

⁵ CNAE 2009 hace referencia a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Esta clasificación asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar. En concreto, el código 5520 pertenece al GRUPO I, Hostelería.

⁶ *Apartamentos turísticos u otros apartamentos de corta estancia*.

Teniendo en cuenta todos los aspectos y dado que los apartamentos de *El Casal de Nicolás* cuentan con cierto nivel de lujo y comodidad, destacando especialmente su funcionalidad, su extrema limpieza y la cortesía de los propietarios, parece razonable hacer una primera delimitación de la industria a aquellos establecimientos de 3, 4 o 4 *superior* llaves, para el caso de alojamientos rurales o bien 4 o 5 estrellas para los hoteles y aquellas viviendas de uso turístico de calidad similar. Por su parte, en cuanto a la localización, estableceremos como límite aquellos establecimientos situados a lo largo de la provincia de Teruel y concretamente los situados en las Comarcas del Maestrazgo y Gudar-Javalambre, comarca vecina, puesto que son receptores de los mismos grupos de interés y cuentan con las mismas o similares amenazas y oportunidades.

6. MERCADO RELEVANTE

Es importante, en todo plan estratégico, definir cuál va a ser el público objetivo o *target* al que va dirigido el negocio. *El Casal de Nicolás* se creó desde la exclusividad y para la exclusividad. De esta manera, encontramos que servicio de alojamiento de *El Casal de Nicolás* va dirigido a un turista con todas o alguna de estas características:

- ✓ **Nacional.** El turista nacional y local constituye la apuesta principal de la empresa dado que el turismo rural en la península es a día de hoy especialmente intenso en los periodos vacacionales cortos como fines de semana o puentes. El mercado de turistas extranjeros es todavía un mercado que busca predominantemente sol y playa. Uno de los objetivos de *El Casal de Nicolás* en esta línea es conseguir atraer al turista extranjero en periodos vacacionales de larga duración lo que constituye todo un reto.
- ✓ **De 30 años en adelante.** Esto es, hoy, los turistas de menos de 30 años no valoran la excelencia y por tanto no están dispuestos a pagar el precio establecido, sino que buscan minimizar el precio.
- ✓ Que quiere disfrutar de su tiempo libre **sólo, con pareja, en familia o con un grupo de amigos.**
- ✓ **Perteneciente a una clase social media-alta, alta.** Por las mismas razones que mencionábamos con anterioridad. Es decir, aquellos que valoren la calidad y la excelencia del servicio y de los apartamentos y que por tanto puedan costear dicho servicio.
- ✓ **Que valora la tranquilidad.** Aquel turistas o viajeros que tratan de huir del estrés y del ruido para ser capaces de descansar y desconectar del ritmo frenético al que la mayor parte de la población está sometida.
- ✓ **Que busca el contacto continuo con la naturaleza.**
- ✓ **Aventurero.** Ya que es un lugar clave para practicar deportes de aventura. Desde Ciclistas, esquiadores, avistadores de aves o cabras montesas, etc,
- ✓ **Viajeros con cortos periodos vacacionales** que buscan hacer pequeñas escapadas.
- ✓ **Que no lleven consigo animales de compañía** puesto que no está permitido introducir ningún tipo de animal en los apartamentos por razones de higiene.

7. ENTORNO GENERAL

Aunque parece evidente, conviene recordar que las empresas no actúan de forma aislada de los acontecimientos que ocurren a su alrededor. Dadas las características del mercado de libre competencia e hiperglobalizado en el que nos encontramos, las empresas se encuentran en continua interacción y las decisiones unilaterales de las personas jurídicas o entidades y organismos influyen necesariamente en las decisiones del resto de agentes de manera directa o indirecta.

Para elaborar un plan estratégico y ser capaces de tomar decisiones acertadas, deberemos identificar y evaluar previamente los factores de riesgo y tendencias del entorno que puedan afectar de alguna manera a la empresa. El Modelo **PEST**, que evalúa los factores Político-Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos, nos ofrecerá un esquema ordenado del contexto en el que opera la organización y nos permitirá anticipar y tener siempre presentes los factores de riesgo más generales.

Tabla 2: Modelo PESTEL aplicación a *El Casal de Nicolás*

Político-Legales	Económicos	Socioculturales	Tecnológicos
Plan Aragonés de Estrategia turística 2016-2020 Regulación estatal: <i>Plan del Turismo Español Horizonte 2020</i>	Salida de la crisis económica Competencia agresiva en precios Aparición de nuevas formas de hospedaje Competencia de los hospedajes ilegales Localización y un deficiente sistema de infraestructuras	Cambio de las pautas y hábitos de comportamiento Programación del calendario festivo Mayor deseo de conectar con la naturaleza y el medio rural Aumento de compras por internet	Evolución de las nuevas tecnologías Auge de las redes sociales El gran poder del comentario del cliente por internet Adaptación a nuevos sistemas de pago. Riesgo del comercio electrónico

A continuación, pasaremos a analizar cada uno de los factores que influyen, ya sea de forma positiva o negativa, en el mercado donde opera *El Casal de Nicolás*.

7.1 Factores Político-Legales

Son las **Comunidades Autónomas** (en adelante CCAA) quienes han asumido tradicionalmente las competencias exclusivas en materia de turismo. En el caso de la Comunidad Autónoma de Aragón, teniendo en cuenta las prioridades específicas, el Gobierno de Aragón ha desarrollado el *Plan Aragonés de Estrategia turística 2016-2010 (PAET)*. Este modelo, afectaría positivamente al negocio de forma indirecta pues el objetivo del plan no sería otro más que el de mejorar la competitividad del territorio, potenciar la imagen de Aragón y combatir el intrusismo principalmente. Existe, a su vez, regulación específica de la materia introducida por el Decreto 69/1997, de 27 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento sobre ordenación y regulación de los alojamientos turísticos denominados Viviendas de Turismo Rural.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el turismo ha sido y es un auténtico fenómeno de masas y uno de los motores fundamentales del crecimiento económico nacional, el Consejo Español del Turismo (CONESTUR) compuesto por las Administraciones públicas con competencias en turismo, empresarios, trabajadores y profesionales del sector, en colaboración con el **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**, acordó la creación del Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Este Plan se configuró con el objetivo “*Lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social*”. Este plan, aun siendo muy general, afecta positivamente al sector y consecuentemente al negocio.

7.2 Factores económicos

El contexto económico es, a día de hoy, **de recuperación**. España, al igual que el resto de los países del mundo ha experimentado una gran transformación en los últimos 10 años. Tras la crisis económica vivida, 2019 presenta un escenario de confianza. Tanto es así que el PIB sigue creciente con respecto al año anterior y las previsiones para el segundo trimestre de 2019 continúan siendo positivas. Por su parte, la encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE) cada año, revela que en 2017, el gasto medio por hogar en restaurantes y hoteles creció un 8.0 % con respecto al año anterior.

La disminución de turistas durante los años de la crisis ha agudizado el ingenio de los agentes del mercado. Por un lado, encontramos a quienes optaron por una **competencia agresiva en precios** en el mercado nacional. A su vez, las empresas aeronáuticas con vuelos *low cost* ha favorecido el turismo internacional en periodos vacacionales y puentes de 3 días o más. Observamos además la proliferación de nuevas alternativas de alojamientos como, por ejemplo: Airbnb.

Hacer una breve alusión a la existencia de **alojamientos turísticos ilegales**. Se pretende encontrar una normativa nacional que genere seguridad jurídica que permita un mayor control, sin embargo, no se están poniendo medidas para garantizar la eficacia lo que conlleva una competencia desequilibrada y perjudicial para los establecimientos dados de alta.

Por último, mencionar el **deficiente sistema de comunicaciones por carretera**. Los accesos a los pueblos en la provincia de Teruel son muy limitados, las carreteras son abruptas y no existe mucha inversión en mejora de infraestructuras.

7.3 Factores Socioculturales

Las **pautas de comportamiento y hábitos del consumidor se van transformando** con el paso del tiempo. Estos cambios de rutina o gustos del cliente afectan directamente sobre la demanda en función del tipo de viaje y de destino. El turista medio es cada vez más exigente y busca el “chollo” basado en exigir mayor calidad y menor precio. El cliente del siglo XXI no se conforma con el servicio de alojamiento, busca una mayor oferta complementaria de actividades que reporten experiencias únicas.

La **disponibilidad de tiempo libre y de ocio** es otro factor determinante para el crecimiento del turismo. A más tiempo libre, mayor es la disponibilidad para viajar, por ello, un mayor fraccionamiento de las vacaciones favorece positivamente al desarrollo del sector. Así, la disposición del calendario del trabajador será importantísima a la hora de prever la demanda para ese año.

En línea con lo anterior, en concreto con el cambio progresivo de las preferencias del consumidor, nos encontramos con una tendencia creciente a **escoger destinos** vacacionales que **permitan al cliente desconectar** y estar en contacto con la naturaleza. Es ahí donde el turismo rural tiene especial cabida.

Incidir en que, aunque el turismo de *Sol y Playa* ha sido el principal atractivo turístico vacacional en España durante décadas, algunos estudios⁷ parecen avalar un posible cambio de tendencia. El INE, en fecha de octubre de 2018 reconocía que las pernoctaciones hoteleras cayeron en España un 1,3% en los meses de julio y agosto, mientras que los alojamientos de turismo rural experimentaron un aumento de un 2,3% en el mes de agosto, fecha de temporada baja para este tipo de establecimientos⁸.

7.4 Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han revolucionado la industria hostelería. Hoy en día, **internet** se ha convertido en una herramienta imprescindible a la hora de garantizar la viabilidad a largo plazo de las empresas de alojamiento. Tanto es así que el 9,4% de las compras realizadas por internet han sido destinadas a reservas de servicios de alojamiento tal y como se puede observar en la *Ilustración 6*.

Fuente: AIMC

Ilustración 6: Compras por internet en 2018



Por su parte, el incremento progresivo del **uso de las redes sociales**, también como fuentes de información en la compra por internet, ha conllevado que éstas se configuren como otra de las herramientas fundamentales para la gestión de los negocios. Estas redes suponen un foco de oportunidades para todas las partes. Así, mientras que las empresas las utilizarían para informar, captar o fidelidad clientes, los usuarios generarían opiniones y recomendaciones altamente valoradas por el resto de usuarios interesados.

⁷ Entre los que podemos encontrar el realizado por *Mabrian Technologies* junto con *Interface Spain* como se muestra en el Anexo. MABRIAN TECHNOLOGIES & INTERFACE SPAIN, “*El Big Data demuestra que España se desmarca del turismo de sol y playa*”, Fecha de consulta 20/12/2017, Disponible en: <https://www.smarttravel.news/2018/09/25/big-data-demuestra-espana-se-desmarca-del-turismo-sol-playa/>

⁸ La temporada alta y baja en una zona determinada se determina en función de la afluencia de turistas. *El Casal de Nicolás* considera temporada baja todo el año a excepción de Semana Santa y Nochevieja.

Así llegamos a un aspecto fundamental; **el gran poder del comentario del cliente en internet** el cual es considerado como un arma de doble filo. Mientras que el conjunto de buenos comentarios puede ayudar a mejorar las ventas, una única crítica puede generar graves perjuicios, máxime cuando es difícil controlar la veracidad de dichos comentarios. Todo ello se traduce en a la necesidad de cuidar cada vez en mayor medida la satisfacción del cliente.

Finalmente, destacar la necesidad de **adaptarse a los nuevos sistemas de pago**. Entre 2015 y 2018, el número medio de transacciones con tarjeta ha subido un 170% para todas las franjas de edad lo que muestra una tendencia generalizada al reemplazo del efectivo por instrumentos de pago electrónico. Además, según muestra un estudio realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de comunicación (AIMC), más del 65% de la población confía en el comercio electrónico. Por todo, pese a los posibles riesgos que acarrea la utilización del pago por transferencia o por datáfono, la adaptación a los nuevos sistemas de pago es indispensable a la hora de abrir cualquier tipo de negocio.

8. ENTORNO ESPECÍFICO

Una vez analizado el entorno general, es decir, aquellos factores que pueden incidir no sólo en el sector en que se encuentra *El Casal de Nicolás* sino en el funcionamiento de cualquier empresa, vamos a analizar el entorno específico, esto es, los factores que afectan al sector de apartamentos turísticos, y en particular, al negocio objeto de este estudio.

Para proceder a un análisis completo, vamos a tomar como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo nos ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de fuerzas competitivas (Porter, 1980). En nuestro caso, vamos a examinar el sector de la hostelería, en concreto el de los apartamentos turísticos teniendo en cuenta cuáles son las principales variables de nuestro sector. Por un lado, los clientes y proveedores del negocio en cuanto a poder de negociación se refiere. Evaluaremos asimismo cuáles son los principales competidores, el grado de rivalidad existente y por último, conoceremos si existen amenazas de nuevos entrantes o de posibles sustitutos.



Ilustración 7: Representación de las 5 fuerzas de Porter para ECDN desde el punto de vista del negocio

8.1 Poder de negociación de los clientes

En nuestro caso particular, *El Casal de Nicolás* cuenta con un poder de negociación alto. Son los clientes quienes deberán abonar el precio del producto publicitado en la página web del negocio o contratar según los precios u ofertas dispuestos en los portales de contratación online. Sin embargo, si bien es cierto que el poder de negociación es prácticamente nulo para los nuevos clientes, en el caso particular de grupos grandes, estancias prolongadas o en el caso de clientes que repiten y/o recomiendan el negocio, *El Casal de Nicolás* puede verse obligado a ajustar la tarifa con el fin de fidelizar al cliente y resultarle más atractivo, en cuyo caso su poder de negociación se reduce.

8.2 Poder de negociación de los proveedores

Productos

Los propietarios de *El Casal de Nicolás* se encargan directamente del suministro de todo lo necesario para el mantenimiento y limpieza de los apartamentos. Se abastecían a través de ALCAMPO de todos los productos de limpieza, en GILCA y SALTOKI encontrarían todos los materiales necesarios para mantenimiento y de BOUTIQUE AMENITIES S.L. para los amenities de los baños. La selección de los proveedores de materiales la hicieron en función de la calidad, localización y precios con respecto a otros establecimientos. En este sentido, diremos que el poder de negociación de la empresa se ve reducida a favor de la empresa proveedora pues estamos hablando de suministro al por menor donde el margen de negociación es nulo. Únicamente en la relación con el proveedor de amenities, el poder de negociación se equilibra pues la compra se hace al por mayor y a gran escala y se puede negociar el descuento o rappels por compras.

Servicios

Hasta hace dos años, los propietarios se encargan del completo mantenimiento de las instalaciones y limpieza de los apartamentos. Sin embargo, debido al aumento de la demanda y unos mejores resultados en términos de ocupación, Pili necesitaba un equipo de apoyo para poder hacer frente a la limpieza. Así, a día de hoy cuenta con los servicios dos personas al hacerse cargo de la limpieza y un proveedor de servicios de lavandería para los momentos de acumulación de tareas. Puesto que no existen muchos proveedores de servicios de limpieza por la zona o personal dispuesto a cumplir con la calidad exigida por los propietarios, el poder de negociación del negocio es reducido. En la misma situación se encuentra el negocio con respecto al proveedor de servicios de lavandería por ser el único en la zona.

Para finalizar diremos que las plataformas proveedoras de servicios de contratación online, que ofrecen un servicio altamente valorado por las empresas hosteleras, lo que reduce el poder de negociación del negocio. Son ellas quienes fijan los términos y las empresas se adhieren voluntariamente sin entrar a ningún tipo de valoración.

8.3 Amenaza de ingreso de nuevos entrantes

Las barreras de entrada existentes para entrar en el mercado no son muy elevadas. A pesar de ofrecer un servicio altamente diferenciado con un nivel de calidad elevado, cualquier negocio que ofrezca alojamiento de pareja, familiar o grupal es considerado competencia directa de *El Casal de Nicolás*. Así, se podría observar una reducida barrera de entrada en cuanto a requerimientos de capital inicial, mismos inconvenientes en cuanto al acceso y problemas de localización e idénticos medios de acceso a materias primas.

8.4 Amenaza de servicios sustitutos

Las principales amenazas en el caso de los establecimientos de turismo rural son, por un lado, el conocido turismo de sol y playa, por otro lado, el turismo activo urbano, esto es, de aquellos que buscan ir a las grandes urbes para disfrutar de la gran ciudad y, por último, podríamos destacar el turismo internacional cada vez más extendido. La propensión del consumidor hacia los productos sustitutivos en este sentido es alta. La oferta es abundante y realmente atractiva en cuanto a precios y actividades alternativas.

En la época vacacional, la amenaza es generada sobre todo por el turismo de sol y playa y el turismo internacional. En ambos casos, nos encontramos con una competencia en precios muy agresiva lo que afecta negativamente al turismo de interior.

Durante el resto del año, las escapadas a las grandes ciudades, bien en pequeños puentes vacacionales, bien en escapadas de fin de semana, constituyen un foco de amenaza elevado pues, la oferta experiencial y la variedad de recursos, aportan un gran beneficio percibido al turista. Sin embargo, los precios por alojamiento en estas grandes ciudades son elevados lo que hace que la amenaza quede reducida. Lo mismo ocurre con los viajes al extranjero. Gracias a la oferta de vuelos *Low Cost*, la eliminación de barreras como el idioma y la facilidad de contratar alojamientos por internet, viajar al extranjero y conocer otras partes del mundo es hoy una experiencia verdaderamente atractiva y al alcance de prácticamente cualquier bolsillo.

8.5 Rivalidad entre empresas existentes

El sector hostelero en la provincia de Teruel consta de muchos tipos de empresas diferentes que tratan de cubrir la misma necesidad con medios similares. En atención a la delimitación llevada a cabo previamente en el apartado *Industria*, consideramos empresas rivales a aquellos hoteles, casas rurales, apartamentos de uso y vivienda turísticos de la provincia de Teruel, y más concretamente los que se encuentran en la Comarca del Maestrazgo y Gudar-Javalambre.

Tabla 3: Número de establecimientos con CNAE 55 en la provincia de Teruel

Teruel, año 2017	
1. Alojamiento hotelero	278
2. Apartamentos	131
3. Alojamiento al aire libre, albergues y refugios de montaña⁹	46
4. Casas Rurales	453
5. Viviendas de uso turístico	151
TOTAL	1059

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla número 4, el grado de concentración de la industria es bajo. Esto se debe a que son numerosas empresas las que operan en el mercado sin concentrar ninguna de ellas una cuota de mercado lo suficientemente significativa. Como consecuencia de ello, podremos afirmar que existe una rivalidad entre competidores alta.

En la industria en la que opera *El Casal de Nicolás* encontraríamos dos grupos estratégicos principalmente, por un lado, aquellos que siguen una estrategia de diferenciación y, por otro lado, quienes optan por una estrategia agresiva en precios. Así, en nuestro caso particular, se considerarán rivales directos a aquellos que sigan una estrategia de diferenciación. De este modo, *El Casal de Nicolás* se enfrentaría a aquellos hoteles de 4 o 5 estrellas y aquellas casas rurales o apartamentos de 3 o 4 llaves.

Este grupo estratégico estaría compuesto por establecimientos que buscan ofrecer el máximo beneficio percibido para el cliente atribuyendo a sus servicios un mayor valor

⁹ Parece conveniente precisar que los alojamientos al aire libre, albergues y refugios de montaña, que representan un 4% del total de establecimientos, no son competidores directos ni tampoco indirectos de nuestro negocio. Por razones de practicidad y al representar un porcentaje tan reducido, no les excluiremos al analizar datos del sector hostelero en la provincia de Teruel.

añadido para conseguir que el cliente esté dispuesto a pagar un precio superior al del resto de rivales.

Entrando a valorar, las barreras de entrada y salida, esto es, la dificultad que tiene una empresa a la hora de acceder o salir de la industria, diremos que a rasgos generales es baja. Aunque bien es cierto que en función de a qué grupo estratégico pertenezcas la respuesta variaría, el sector hostelero en el marco del turismo rural no se caracterizaría por contar con barreras de entrada o salida elevadas.

Asimismo destacar que todos los establecimientos que forman parte del grupo estratégico al que pertenece *El Casal de Nicolás*, sufren las mismas amenazas y cuentan con oportunidades similares. En esta línea subrayar que la rivalidad también varía en función de la época del año en la que nos encontramos. En temporada alta (Navidad y Semana Santa), la rivalidad no es muy elevada pues existe demanda suficiente para cubrir la oferta, sin embargo, es en los períodos de temporada baja, es decir, el resto del año, la rivalidad se acentúa y las estrategias de las empresas tienden a volverse más agresivas.

A continuación, realizaremos un análisis más detallado de la situación de *El Casal de Nicolás* en el mercado en comparación con los rivales más directos.

Para analizar con detalle dichos rivales, es preciso recordar que los considerados como competidores más directos serán aquellos establecimientos que, cumpliendo el requisito de calidad mencionado con anterioridad, más cercanos se encuentren a nuestro establecimiento de referencia. Esto es así debido a que, como ya hemos introducido, si bien la competencia, en su sentido más teórico, nos lleva a pensar que competimos frente a todo el panorama nacional, la realidad muestra cómo la competencia viene fijada fundamentalmente en razón de la cercanía de la zona y de las oportunidades y amenazas que ella presenta. Así, deberemos limitarnos a aquellos establecimientos que puedan generar el mismo beneficio percibido a sus clientes potenciales teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades que les genera el entorno, lo que nos deja aquellos establecimientos situados entre la comarca del Maestrazgo y la Comarca Gudar-Javalambre.

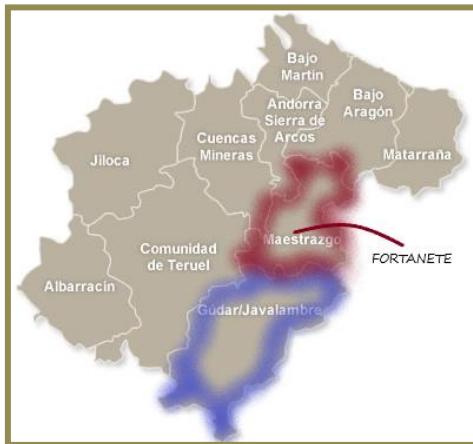


Ilustración 8: Mapa por Comarcas de la provincia de Teruel

Una evaluación previa de los establecimientos de la zona de la calidad acordada nos deja la siguiente tabla dónde se comparará *El Casal de Nicolás* con el resto de competidores.

Tabla 4: Tabla comparativa de competidores

	LOCALIDAD	TIPOLOGÍA	PRECIO ¹⁰	RANKING CALIDAD BOOKING	ELEMENTO DIFERENCIA-DOR
<i>El Casal de Nicolás</i>	Fortanete Maestrazgo	Apartamento turístico (3 llaves)	170€	9,8 (sobre 57 comentarios)	Limpieza Zona común
Casa Rural La sabina	Fortanete Maestrazgo	Establecimiento no dado de alta ¹¹	300 €	9,9 (sobre 5 comentarios)	Limpieza
Valdelinares Apartamentos	Valdelinares Maestrazgo	Establecimiento no dado de alta	240€	7,8 (sobre 19 comentarios)	Cerca pistas de esquí
La Posada de Mosqueruela	Mosqueruela Maestrazgo	Establecimiento no dado de alta	220€ con desayuno	9,6 (sobre 151 comentarios)	Servicios alternativos
Hospedería Palacio de Allepuz	Allepuz Maestrazgo	Hotel 4 estrellas	165 €	8,6 (sobre 219 comentarios)	Bar anexo
Hotel&Spa Balfagón	Cantavieja Maestrazgo	Hotel 4 estrellas	154€	8,8 (sobre 299 comentarios)	Spa y bar anexos Activos en redes

Fuente: Elaboración Propia

¹⁰ Se tendrán en cuenta los precios para 2 adultos 2 noches de un fin de semana de temporada alta (enero) como referencia para comparar los alojamientos.

¹¹ Esto es, no han dado de alta la actividad económica.

Al igual que *El Casal de Nicolás*, las empresas competidoras tienen su propia página web y se ofertan a través de páginas de contratación (Top rural, Escapada rural, booking...). Algunas de ellas ofrecen servicios adicionales al de alojamiento como puede ser desayunos, comidas en bares anexos, servicios de spa para hacer más atractiva su oferta cosa que no ofrece *El Casal de Nicolás*. Por el contrario, *El Casal de Nicolás* cuenta con un elemento diferenciador con el que no cuenta el resto: la opción de reunión en el salón social.

Con una evaluación global, y teniendo en cuenta que muchos de los establecimientos competidores más directos no están dados de alta, lo que les permite ganar más margen al no pagar impuestos, los precios de *El Casal de Nicolás* son realmente competitivos.

En definitiva, *El Casal de Nicolás* cuenta, en relación con sus competidores más directos, con una oferta altamente competitiva y diferenciada al resto pues ninguno de sus competidores ofrecen un alojamiento separado e íntimo por familias o amigos y un lugar de reunión separado y completamente equipado para poder disfrutar del tiempo libre.

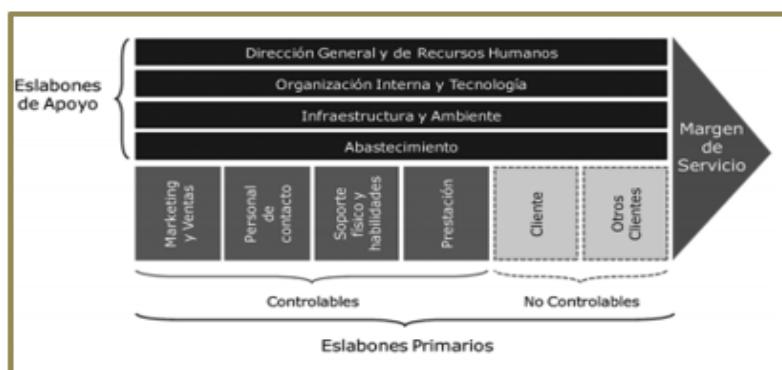
9. ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizados los principales elementos del entorno de *El Casal de Nicolás*, para llevar a cabo un análisis estratégico completo de la empresa es necesario conocer cómo funciona por dentro, esto es, cómo consigue generar valor. Para ello, partiremos de su cadena de valor analizando en cada fase los recursos fundamentales que la sustentan, tanto tangibles como intangibles. Asimismo, analizaremos si *El Casal de Nicolás* aprovecha dichos recursos con sus capacidades y si es capaz de generar alguna competencia nuclear que permita sustentar una ventaja competitiva.

9.1 Cadena de Valor

Michael Porter, en su libro “Competitive Advantage”, propone por primera vez en 1985 la famosa *Cadena de Valor* como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica de los negocios. El análisis dentro de esta cadena de valor se organizaba en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada una de éstas fuente potencial de ventajas competitivas en coste o diferenciación (Porter, 1985).

Durante años, esta estructura tuvo sentido y pudo ser implementada con éxito en el seno de numerosas empresas de corte industrial. No obstante, hoy la tipología de empresas es mucho más variada y compleja siendo pocas las que cuentan con una estructura rígida y estandarizada sobre la que se basó el estudio de Porter. Por ello, a la hora de analizar nuestro caso concreto, se seguirá el modelo adaptado propuesto en la obra *Servucción* (Eric, 1987) donde se ofrece un punto de vista basado en los elementos propios de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.



Fuente: Servucción

Los cambios más importantes que sufre la matriz radican en la organización de los eslabones primarios mientras que las actividades de apoyo se encontrarían prácticamente intactas. Dentro de estos eslabones primarios encontraremos una diferenciación entre los eslabones controlables y los no controlables como muestra el gráfico.

Actividades primarias controlables:

- **Marketing y ventas:** Aunque lo ideal sería hacer un uso activo de las redes sociales, los propietarios no invierten tiempo ni dinero en este tipo de mecanismo de publicidad y ventas. Prefieren optar por satisfacer al máximo al cliente una vez en el establecimiento en aras de fidelizarle y así conseguir los beneficios del *boca a boca*. Este método constituye a día de hoy una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones relativas a las vacaciones.
Desde 2016, momento en el que decidieron renovar la imagen de la casa y actualizar la página web, y hasta hace un año, la gestión y el posicionamiento web lo realizaba una empresa externa. El coste era elevado y en su momento, pese a que hicieron un trabajo satisfactorio, consideraron que era momento de prescindir de dichos servicios al no ver una relación directa con la mejora de la ocupación. Hoy son los propietarios quienes deberían desempeñar dicha función, sin embargo, la actividad es nula. Esto se debe a un desconocimiento profundo de las redes sociales y alternativas publicitarias de los propietarios.
- **Personal de contacto.** Para cuidar la calidad del servicio, Pili está en continuo contacto con los clientes del establecimiento. Este elemento es fundamental para personalizar la experiencia y generar un clima hogareño y de exclusividad.
- **Soporte físico y habilidades.** Entran aquí todos aquellos elementos que componen los apartamentos, desde los azulejos hechos a mano, como el suelo radiante hasta la vajilla y electrodomésticos. Todos estos elementos definen también de forma indirecta la calidad del cliente y operan a favor o en contra en su percepción. Asimismo, encontramos en este apartado todas aquellas habilidades y conocimiento adquirido por el personal de trabajo como pueden ser los mecanismos de limpieza que hacen brillar todos los rincones de la casa.
- **Prestación.** Entendiendo ésta como a la necesidad de ofrecer algún elemento diferencial, así como saber adaptarse de forma continua a las necesidades de los clientes. Como elemento diferenciación destacaríamos la excelente limpieza y el trato cálido de los propietarios.

Actividades primarias no controlables:

- **Clientes.** Es necesario tener en cuenta la variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio prestado. Es importante cuidar al cliente y asegurarse que las expectativas generadas en él puedan cumplirse. Habrá que hacer un gran esfuerzo para que el fluir de las conversaciones y las experiencias vividas contribuyan positivamente en su opinión y contribuya a crear sinergias de cara al futuro. Es imprescindible tratar de prever los posibles inconvenientes que puedan surgir con la llegada de cada nuevo cliente para evitar efectos adversos.
- **Otros clientes.** La convivencia entre varios clientes que coinciden en el mismo momento y lugar es otro de los elementos más difíciles de sobrellevar. En este sentido, el establecimiento ha llegado a tener perfiles muy variados en el mismo momento lo que ha podido suponer un inconveniente para alguno de los clientes. Por ejemplo, cuando coincide una pareja que quiere descansar y una familia con niños al pie del cañón desde temprano.

Para poder controlar esto sería interesante segmentar el mercado y reunir perfiles de clientes homogéneos para minimizar la posibilidad de que la calidad del servicio se vea afectada.

Cada uno de estos eslabones primarios se erige en una fuente de ventajas competitivas en tanto se sea capaz de maximizar cada uno de ellos. Para ayudar a maximizar dichas ventajas existen lo que conocemos como actividades secundarias o de apoyo.

Actividades secundarias o de apoyo

- **Actividades de infraestructura y ambiente:** El mantenimiento de las instalaciones lo realiza el propietario, Paco, y de la limpieza de los apartamentos y el salón social se encarga Pili. Previa reserva, también son ellos quienes se encargarían de la elaboración de desayunos y bolsas de comida para excursiones.
- **Dirección general y Recursos Humanos:** En este caso, dado que se trata de un establecimiento de pequeñas dimensiones, esta actividad no es considerado relevante a la hora de llevar a cabo el estudio.
- **Organización interna y tecnologías:** El proceso de contacto y soporte lo hacen Paco y Pili en primera persona. Mencionar una vez más la dependencia que

muestran con respecto a las nuevas tecnologías, el uso de las redes sociales y página web.

- **Abastecimiento.** La adquisición de todas las materias primas para una correcta prestación del servicio la realizan los propietarios. Además, se hace un control periódico del stock.

A continuación, pasaremos a analizar, en función de las actividades de la empresa, los recursos y capacidades de la misma. Analizaremos asimismo cuáles de ellos pueden resultar fuente de ventajas competitivas.

9.2 Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos y capacidades permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. En el sector turístico, la importancia de los recursos y capacidades, así como la organización o estructura organizativa, es incluso mayor que en el resto de sectores teniendo en cuenta que la mayoría de éstos son principalmente intangibles.

Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Notar que, las empresas se diferencian entre sí en función de los recursos y capacidades con los que cuentan y éstos no están igualmente disponibles para todas las empresas, de manera que variarán en función del momento y el lugar donde se encuentran.

Por un lado, los recursos serán aquellos activos que la empresa posee o controla mientras que las capacidades definen la forma en la que la empresa utiliza dichos recursos para realizar la actividad mejor que sus rivales. Una buena combinación de ambos formará la ventaja competitiva de la empresa.

El Casal de Nicolás cuenta con **recursos tangibles**, cómo observamos en la tabla anterior, pero fundamentalmente destacan los recursos **intangibles** (imagen de marca, posicionamiento por calidad y limpieza, sinergias por el boca a boca) y **humanos** (Paco, Pili y los proveedores de servicios). En cuanto a las **capacidades** organizativas de la empresa, es decir a la capacidad o habilidad de la empresa para acometer su actividad mejor que sus competidores, destaca el proceder de los propietarios (Paco y Pili) en

cuanto a que su perfeccionismo y exhaustividad a la hora de acometer las funciones de limpieza y mantenimiento de los apartamentos.

En la tabla que a continuación se nos muestra podremos observar el conjunto de actividades, recursos y capacidades de la empresa y en la última columna, analizaremos si éstos pueden suponer una fuente de ventaja competitiva a largo plazo, esto es, si son recursos VRIO¹²: Valiosos (permiten oportunidades de mercado), Escasos (difíciles de copiar o imitar por la competencia), Inimitables (Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado) y cuentan con una Organización adecuada (explotado eficientemente por la empresa y complementarios).

Tabla 5: Recursos y Capacidades de ECDN

		ACTIVIDADES	RECURSOS	CAPACIDADES	¿VRIO?
Actividades primarias controlables	Prestación / Personal de contacto	Proceso de Check-in	-.. Sistema de Gestión de reservas manual / Informatizado en el caso de los portales.	-.. Pili. Trato personalizado -.. Ordenadores y líneas de telefonía -.. Página web actualizada	Fuente de ventaja competitiva (VRO) No es sostenible en si misma a largo plazo (es imitable)
	Soporte físico y habilidades	Servicio de habitaciones	-.. Personal cualificado -.. Productos de higiene	- Pili - Materias Primas de excelente calidad	Fuente de ventaja competitiva (VRIO) Fuente de ventaja competitiva
		Logística externa	-.. Gestión de pago por internet – acuerdo con bancos -.. Comprobante Booking	-.. TICs seguras y con buena conexión -.. Control del pago de comisiones mediante contrato	Paridad competitiva
	Marketing y ventas	Marketing y ventas	-.. TICs y personal capacitado	-.. Uso Redes sociales (no muy activas)	Paridad competitiva

¹² Hace referencia a las siglas en inglés: Valuable (Valioso), Rare (Escaso), Inimitable (Inimitable) y Organized (Organizado).

	Prestación/ Personal de contacto	Servicio Postventa	- Encuesta de satisfacción y propuestas de mejora	- Papelería	Paridad competitiva
Actividades secundarias o de apoyo	Infraestructura y ambiente	Mantenimien- to de la infraestructura e infraestructura	- Personal cualificado	- Paco - Herramientas	Fuente de ventaja competitiva (VO) No sostenible (es raro ni inimitable)
		Servicio de limpieza	- Personal cualificado - Empresa - Electrodomésti- cos	- Pili y los dos proveedores de servicio de limpieza - Electrodomésticos - Lavandería	Paridad competitiva
	Organización interna	Gestión de os proveedores de servicios	- Personal cualificado - Organización y control	- Pili - Tiempo destinado a aprendizaje	Paridad competitiva
	Tecnologías	Desarrollo de TIC's	- Personal cualificado - Página web y TIC,s	- Empresas para Mantenimiento de la página web	Paridad competitiva
	Abastecimi- ento	Aprovisionam- iento	- Personal - Control de stock	- Pili - Desplazamiento	Paridad competitiva

Fuente: elaboración propia.

Cómo se puede observar, pese a ser recursos realmente valiosos para la empresa, algunos de ellos no son escasos, no están correctamente potenciados o son fácilmente imitables, sin embargo, el trato exquisito de Pili junto con la calidad de la limpieza ofrecida hace que la ventaja competitiva que han conseguido a día de hoy sea sostenible, al menos, a corto plazo.

9.3 Competencias Nucleares

Una vez analizados los eslabones que constituyen la cadena de valor de *El Casal de Nicolás*, hemos analizado sus recursos y capacidades e incluso conocido cuáles de ellos pudieran ser fuente de ventaja competitiva, podemos concluir cuáles son consideradas las competencias nucleares del negocio, esto es, los atributos que le permiten diferenciarse de sus rivales, creando mayor valor para el consumidor.

Mencionar previamente que, de las conclusiones extraídas del análisis de las actividades principales, recursos y capacidades, muchos de ellos son fuente de ventajas competitivas, sin embargo, ninguna de ellas, a día de hoy, es capaz de conseguir ventajas competitivas duraderas, sostenibles en el tiempo.

1. Calidad y calidez de los apartamentos.

Este factor está avalado por los certificados de calidad oficiales con los que cuenta el negocio y reforzado por las encuestas de opinión y rankings de los servicios de contratación online. *El Casal de Nicolás* ha conseguido ser establecimiento recomendado por los portales Red Aragón, Top Rural y Escapada rural. Cuenta asimismo con un evaluación de 9,8 sobre 10 en Booking gracias a los comentarios de los clientes lo que les permite ganar posicionamiento dentro de dicho portal. Además, cuenta con la distinción que otorga el SICTED de la mano del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, *Compromiso de Calidad Turística*. Esta distinción identifica objetivos comunes en el sector y asegura una gestión interna satisfactoria y segura para los clientes.



Ilustración 9: Distinción *Compromiso de calidad Turística* que le ha sido otorgada a ECDN

2. Un exquisito servicio de limpieza.

De la totalidad de opiniones de los clientes tanto en redes sociales como en los portales de contratación o las encuestas internas, en más del 80% de las ocasiones se hace mención a la exquisita limpieza. Además, Booking cuenta a día de hoy, cómo podemos observar en la Ilustración 7, con una valoración de 10 sobre 10 en cuanto a limpieza se refiere.



Ilustración 10: Puntuación Booking

3. Entorno favorable a la tranquilidad y el descanso.

El Casal de Nicolás se sitúa en un entorno rural realmente tranquilo. El municipio donde se encuentra cuenta con una densidad de población de 1,2 hab/Km². Al compararlo con grandes ciudades como Zaragoza (721,66 hab/Km²) o Madrid (5334,77 hab/Km²), nos damos cuenta de lo revelador de estos datos. Es un entorno perfecto para el descanso y la desconexión de las grandes urbes.

4. Trato personalizado a los clientes.

Este elemento es uno de los más valorados por los clientes. En el 100% de los comentarios de los clientes se hace mención al trato excelente de Pili y Paco. “..Pili y Paco que te reciben con un trato exquisito, y se esfuerzan en que te sientas cómo en casa....”, “...Pilar y Paco were so helpful and friendly” o “Pili y Paco son increíbles, además de tenerlo todo en perfecto estado están siempre pendientes de lo que puedes necesitar. Grandes personas los dos. Nos hicieron ruta turística y nos enseñaron rutas para ver paisajes increíbles. Mil gracias a los dos nos volveremos a ver”.



Ilustración 11: Tablón de reconocimientos en la fachada del establecimiento

10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

A partir de los análisis interno y externo realizados extraeremos cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta *El Casal de Nicolás*, cuáles son las amenazas a las que se enfrenta y cuáles son las oportunidades que puede aprovechar.

Por un lado, para extraer conclusiones generales sobre las oportunidades y amenazas del negocio, partiremos de las conclusiones extraídas del análisis externo derivadas del análisis PEST. Por el otro, para evaluar las fortalezas y debilidades específicas, partiremos del análisis interno que estudia tanto la cadena de valor como los recursos y capacidades. Todo ello lo mostraremos resumido en la matriz DAFO que se presenta a continuación.

Tabla 6: Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones de máxima calidad y limpieza exquisita Personal comprometido con la conservación del establecimiento Capacidad de satisfacer y superar las expectativas de un público exigente Atención personalizada. Ofrece gran cantidad de información y participación en varios portales de reserva online. Facilidad para la contratación. Buen posicionamiento dentro de rankings y posesión de certificados de calidad. Capacidad de acoger a personas con movilidad reducida Gran concienciación en cuanto a sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Poca actividad en redes sociales y publicidad. Dependencia Externa. Localización y un deficiente sistema de comunicación por carretera Baja tasa de ocupación en períodos laborales; Estancias de corta duración; Estacionalidad alta
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la situación económica Entorno que invita al relax, como terapia anti-estrés Creciente interés por el turismo rural Mayor frecuencia de salidas de corta duración o "escapadas" 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimientos ilegales (oferta turística sumergida). Falta de control. Alternativa del turismo de sol y playa, turismo internacional y en grandes ciudades Aparición de nuevos conceptos de hospedaje (airbnb...)

Fuente: Elaboración propia.

11. LA ESRTATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE *EL CASAL DE NICOLÁS*

El Casal de Nicolás ha seguido, desde que abrió sus puertas, una estrategia basada en la **diferenciación**.

Por definición, toda empresa que busca seguir una estrategia de diferenciación intenta que los aspectos tangibles e intangibles del producto o servicio sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Cada paso que toman irá encaminado a conseguir ofrecer un producto o servicio únicos.

Esta estrategia les ha permitido alcanzar márgenes más elevados al ser percibido el servicio como único o diferente de manera que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio más alto en razón de ese servicio especial o de superior calidad.

Los motivos que han llevado a *El Casal de Nicolás* a la elección de esta estrategia son: por un lado, la cultura familiar y, por otro lado, el gran interés de Paco en promocionar su *tierra*.

- Nos encontramos con unos propietarios extremadamente perfeccionistas. Su máxima es tratar de conseguir siempre la máxima calidad con la máxima diligencia en cada actividad que emprenden, por ello, nunca entró dentro de sus opciones ofrecer un servicio donde la calidad no fuera el principal motor del negocio.
- Como decimos, el interés de Paco por promocionar su *tierra* como un territorio de grandes e historia implica indirectamente conseguir que el servicio ofrecido contribuya a proyectar en el cliente una sensación de grandeza y calidad que ayude a que la experiencia en la zona sea lo más reconfortante posible para el cliente.

12. CONCLUSIONES Y FUTURO

El Casal de Nicolás, ha sabido sobrellevar unos inicios muy humildes y complicados gracias al sacrificio, la ilusión y continua lucha de quien no concibe la idea de rendirse. Hoy podemos afirmar que los propietarios, Paco y Pili, han conseguido entender las nuevas necesidades del mercado y han sido capaces de adaptarse al entorno.

Sin embargo, la competencia en este sector es elevada. *El Casal de Nicolás* optó desde sus inicios por seguir una estrategia de diferenciación. Ello implica tener que estar en continua búsqueda de fórmulas que les permitan diferenciarse más si cabe del resto de rivales.

Ese sacrificio de quién quiere luchar por una ilusión y de quien ama su tierra y se siente responsable de su futuro, han sido las claves del crecimiento del negocio. Gracias a todo ello, hoy, *El Casal de Nicolás* es uno de los establecimientos mejor valorados por los clientes en toda la comarca. No obstante, queda todavía mucho camino por recorrer.

Recordar que *El Casal de Nicolás* busca posicionarse en la mente de cada consumidor como un establecimiento de referencia en cuanto a calidad, y experiencia. Así lo plasmaba en su visión. Al analizar las estrategias seguidas por el resto de empresas del mercado y al evaluar las debilidades del negocio, podemos extraer posibles mejoras que le permitirían a *El Casal de Nicolás*, en un corto/medio plazo, ganar en cuanto a posicionamiento.

- Dado que los propietarios no se ocupan de las redes sociales, Pili y Paco deberían optar por volver a confiar en una agencia externa que se encargue del desarrollo de las estrategias de marketing y visualización del negocio. Aunque la experiencia pasada no puede demostrar que la actividad o inactividad de las redes vaya directamente relacionado con el aumento o disminución de la ocupación, la actividad en las mismas genera confianza en los consumidores por lo que se recomienda que, de no ser capaces de gestionar personalmente las redes, vuelvan a contar con la empresa proveedora de servicios de marketing.
- Uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector es tratar de combatir la estacionalidad. Los meses de verano son los preferidos para disfrutar del turismo de sol y playa, sin embargo, como hemos podido comprobar, cada vez son más las personas que optan por un turismo de interior para los períodos vacacionales

largos. Sería interesante mejorar la visualización del turismo de interior en los meses previos a verano para que pueda ser valorado como destino vacacional por los turistas. Sería interesante acordar con el resto de establecimientos de la zona realizar algún evento conjunto suficientemente atractivo e incluso publicitarlo en redes y televisión, ya sea con medios privados o con fondos del gobierno de Aragón o la diputación de Teruel.

- En línea con lo anterior, otra opción que podría contribuir a mejorar la contratación sería añadir en la página web un calendario más visual a través del cual los potenciales clientes pudieran ver a tiempo real la disponibilidad del alojamiento y la variación de los precios en función de los días y la temporada.
- Con el fin de mejorar su diferenciación podría ser interesante optar por alguna de las siguientes opciones. Se plantearía la posibilidad de ampliar la oferta de servicios complementarios: ofrecer desayunos, oferta de picnics para las excursiones, etc. En la misma línea, se podrían plantear ofrecer a los clientes un pack de viajes (semi) organizado. El casal de Nicolás ofrecería además del servicio de alojamiento, un servicio de intermediación entre los clientes y los proveedores de servicios de la zona de manera que los usuarios se despreocuparían a la hora de reservar entradas, buscar sitios donde comer o encontrar actividades acordes a sus gustos. Esto podría conseguirse cobrando un precio cerrado que incluyera el alojamiento y 2/3 actividades adicionales de manera que el cliente solo tuviera que abonar el precio pactado y acudir al lugar previsto de actividades (“libre de pagos”). Por poner un ejemplo: una familia con niños podría estar interesada en lo que he denominado como *pack familia* o una pareja o grupo de amigos en el *pack aventura*, así, con un precio cerrado, los clientes pagarían un precio cerrado a cambio de disfrutar sin mayor preocupación de los siguientes conceptos:

PACK FAMILIA		3 o 4 noches de alojamiento en El Casal de Nicolás
PRIMER DÍA		Visita Dinópolis (Teruel) / Visita Museo Minero Utrillas / Visita Los Molinos (estalactitas y estalagmitas)
SEGUNDO DÍA		Actividad en Casa “Aprende a hacer pan casero”. Los visitantes aprenderán a hacer pan en el Salón Social de <i>El Casal de Nicolás</i> . Además de aprender a hacer pan artesanal, podrán llevarse su elaboración para cenar esa misma noche.
TERCER DÍA		Excursión al nacimiento del río Pitarcue. Incluye mapa y bolsa de picnic.
CUARTO DÍA		Actividad en Casa “Aprende a trabajar con cerámica”. Los visitantes aprenderán a manejar la cerámica, bien en el Salón Social de <i>El Casal de Nicolás</i> , bien en el estudio de cerámica “ <i>Mis Cerámicas Villaroya</i> ” a 10 minutos en coche del establecimiento.
PACK AVENTURA		3 o 4 noches de alojamiento en El Casal de Nicolás
PRIMER DÍA		Actividad al aire libre: Disfruta de la “Tirolina de Cantavieja”.
SEGUNDO DÍA		Actividad en la Zona “Avistamiento de Cabra montés por la zona”. Facilitamos prismáticos y mapa.
TERCER DÍA		Excursión al nacimiento del río Pitarcue. Incluye mapa y bolsa de picnic.
CUARTO DÍA		Actividad en el agua “Barranquismo” y bolsa de picnic.

13. BIBLIOGRAFÍA

Monografías

ABELL, DEREK F, «*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*», 1980.

EUROPEAN COMMISSION 1997, «*Commission Notice on the definition of the relevant market for the purposes of Community Competition law*».

ERIC, PIERRE EIGLIER Y ERIC LANGEARD., «*Servucción*», 1987.

JOHNSON, GERRY, SCHOLES, KEVAN Y WHITTINGTON, RICHARD, «*Fundamentos de la estrategia*» Pearson-Prentice hall, Madrid, 2010.

PORTER, MICHAEL, «*Competitive Advantage*», Cecsa, 1985.

PORTER, MICHAEL, «*La estrategia competitiva*», Pirámide, 1980.

Normativa

BOA, 25 de Octubre, «Normas de clasificación de los establecimientos de alojamiento se hallan recogidas en el Decreto 167/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de los apartamentos turísticos en Aragón».

Páginas Web

IAEST, 2017. Tasa de ocupación de alojamientos turísticos en Aragón». <http://www.aragon.es/iaest>

Departamento de Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda, «Plan Aragonés de Estrategia Turística (PAET) 2016-2020». Disponible en: <http://www.famcp.es/wp-content/uploads/Plan-Aragones-estrategia-turistica.pdf>

AIMC, 2018. Infografía Resumen 20^a Navegantes en la red. Encuesta AIMC a usuarios de internet. Disponible en: <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/infografia-resumen-20o-navegantes-la-red/>

IET. 2013. Nota de coyuntura de Egatur. Encuesta sobre gasto turístico. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>

INE 2017. Grado de ocupación media y precios. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176962&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

BOOKING. 2019. <https://www.booking.com/hotel/es/el-casal-de-nicolas.es.html>

COMPROMISO CALIDAD TURÍSTICA. 2019. <https://www.calidadendestino.es/>

