



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL HOTEL MARIVELLA

Strategic analysis of Hotel Marivella

Autor/es

Cristina Mingotes Pelegrín

Director/es

Minerva González Velasco

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

2024

RESUMEN

En este Trabajo Fin de Grado, se va a realizar un análisis estratégico del Hotel Marivella, donde analizaremos su trayectoria, buscando entender e identificar los factores clave que le han llevado al éxito, donde el esfuerzo y la constancia han sido pilares fundamentales para alcanzar la prosperidad actual bajo la gestión de la segunda y tercera generación. Para ello, examinaré todos los aspectos relacionados con la empresa, es decir, la industria a la que pertenece, y los productos y servicios que ofrece el Hotel Marivella. Además, estudiaré su entorno general y específico, mediante las herramientas PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de PORTER. También, realizaré un análisis interno detallado de los recursos y capacidades del hotel para identificar aquellos que constituyen la fuente de ventaja competitiva sostenible. Seguidamente, realizaré a un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para conocer la situación actual de la empresa y, tras este, proporciono posibles líneas de actuación que aborden los resultados obtenidos en el DAFO. Finalmente, se identificará la estrategia competitiva que sigue el Hotel Marivella y sus pilares fundamentales. Concluiré el trabajo con recomendaciones personales basadas en lo aprendido durante el análisis.

El principal motivo para el desarrollo de este TFG es la gran admiración que tengo hacia el hotel y hacia las personas que lo dirigen. Son un ejemplo de sacrificio y dedicación, y considero que su historia y evolución pueden ser un ejemplo de cómo obtener y mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo en un entorno rural.

ABSTRACT

In this Final Degree Project, a strategic analysis of Hotel Marivella will be conducted, where we will analyze its trajectory to understand and identify the key factors that have led to its success. This success is built on effort and perseverance, which have been fundamental pillars under the management of the second and third generations, achieving the current prosperity. Through the project I will examine all aspects related to the company, including the industry and the products and services offered by Hotel Marivella. Additionally, I will study its general and specific environment using the PESTEL and Porter's Five Forces skills. A detailed internal analysis of the hotel's

resources and capabilities will also be conducted to identify those that constitute a source of sustainable competitive advantage. Following this, a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) will be carried out to understand the current situation of the company, and potential action plans addressing the results obtained in the SWOT analysis will be provided. Finally, the competitive strategy followed by Hotel Marivella will be identified along with its fundamental pillars. The project will conclude with personal recommendations based on the insights gained during the analysis.

The main motivation for developing this Final Degree Project is my great admiration for the hotel and the people who run it. They are an example of sacrifice and dedication, and I believe that their advantages over time in a rural setting.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Ana y Agustín, que siempre creyeron en mí. Espero que os sintáis tan orgullosos de mí, como yo me siento de ser vuestra hija. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es tanto vuestro como mío. Os quiero mucho.

A mi abuela, Carmina, que a lo largo de la carrera me llamaba en todos y cada uno de los exámenes que tenía para darme ánimos y hacerme confiar en mí misma. Gracias abuela, sin ti no sería la persona que soy ahora mismo. No me faltes nunca.

Por último, no podía dejar de dedicar este trabajo al Hotel Marivella. Gracias por abrirme las puertas, acogerme desde el primer momento y confiar en mí. En especial, gracias a Nines y Monse.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
1.1.	Presentación de la empresa	5
1.2.	Objetivo y estructura del TFG	6
2.	HISTORIA DE LA EMPRESA	7
2.1.	Hitos significativos	9
3.	LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DEL HOTEL MARIVELLA	10
3.1.	La industria	10
3.2.	El producto del Hotel Marivella	14
3.3.	El mercado	15
4.	ANÁLISIS EXTERNO	17
4.1.	Análisis del entorno general: PESTEL	17
4.2.	Análisis el entorno específico	24
4.2.1.	Rivalidad dentro de la industria	25
4.2.2.	Poder negociador de los clientes.....	26
4.2.3.	Poder negociador de los proveedores	26
4.2.4.	Amenaza de nuevos entrantes.....	28
4.2.5.	Amenaza de productos sustitutivos.....	29
4.2.6.	Conclusiones.....	30
5.	ANÁLISIS INTERNO	31
5.1.	Recursos y capacidades	31
5.2.	Análisis VRIO.....	33
5.3.	Cadena de valor	36
6.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	38
6.1.	DAFO.....	38
6.2.	CAME	40
7.	ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	42

8. FUTURO Y CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA	45

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 2.1.1: FOTOGRAFÍA DEL HOTEL HACE 50 AÑOS	9
IMAGEN 2.1.2: FOTOGRAFÍA DEL HOTEL ACTUALMENTE	9

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1.1: NÚMERO DE TURISTAS MENSUALES EN CALATAYUD EN 2023	11
GRÁFICO 3.3.1: EVOLUCIÓN INGRESOS DE EXPLOTACIÓN DEL HOTEL MARIVELLA DE 2013 A 2023	16

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.2.3.1: LISTADO DE PROVEEDORES DEL HOTEL MARIVELLA.....	27
TABLA 5.1.1: RATIOS ECONÓMICOS DEL HOTEL MARIVELLA.....	32
TABLA 5.2.1: RESUMEN ANÁLISIS VRIO DE LOS RECURSOS DEL HOTEL MARIVELLA	35

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la empresa

El Hotel Marivella se encuentra en Calatayud, estratégicamente ubicado en la autovía Madrid-Zaragoza, salida del Km. 242, a 50 minutos de Zaragoza. Su historia comienza el 13 de marzo del año 1971, cuando Gloria y Teodoro tomaron la valiente decisión de aventurarse en el mundo hotelero y de la restauración, a pesar de no tener experiencia previa. Teodoro y Gloria, junto a sus seis hijos, se marcharon de Torrubia (Soria) a Calatayud para iniciar esta nueva y emocionante etapa.

Las principales actividades de la empresa se sitúan en la industria de la restauración, encuadrada en el código 5510 (Hoteles y alojamientos similares) y 5610 (Restaurantes y puestos de comida) del CNAE.

El Hotel Marivella es un establecimiento de tres estrellas que cuenta con 55 habitaciones. Además del alojamiento y el restaurante, ofrece servicios adicionales para eventos como bodas, bautizos, comuniones, fiestas, eventos privados y cotillones. Dispone de grandes salones para la realización de estos eventos, así como de una piscina, parque infantil y una gran explanada de parking para coches, autobuses y camiones. En aquellos años, pasaba cerca del hotel la antigua carretera nacional 2, siendo la principal vía de comunicación terrestre, lo que lo convertía en un punto estratégico de paso para las familias que viajaban y para los conductores de camiones y autobuses que necesitaban descansar durante sus largos trayectos.

La decisión de establecerse en Calatayud con un negocio de hostelería se fundamenta en su significativo atractivo turístico. Lugares emblemáticos como las Ruinas de Babilis, la Colegiata de Santa María, el Castillo de Ayud, la judería y el Monasterio de Piedra destacan como puntos de interés cultural e histórico, atrayendo a numerosos visitantes¹.

¹ <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/06/15/que-ver-calatayud-1249181-300.html>

1.2. Objetivo y estructura del TFG

El objetivo principal de este TFG es llevar a cabo un análisis estratégico del Hotel Marivella, una empresa hotelera, la cual ha experimentado un rápido crecimiento y evolución en los últimos 50 años.

¿Por qué, a quién no le gusta ir de viaje y comer bien? La gente anhela escapar de la rutina diaria y explorar nuevos destinos. Los hoteles y restaurantes no son simplemente lugares para descansar y alimentarse; son refugios de experiencias que van más allá de lo ordinario. El viajar, disfrutar y comer bien se ha convertido en un arte que redefine la forma en que vivimos y experimentamos el mundo. Por ello, realizaré un análisis que permitirá entender factores clave que han llevado al Hotel Marivella a ser un destino para aquellos que buscan no solo alojamiento y sustento, sino una inmersión total en el placer de viajar, disfrutar y saborear la buena comida.

El trabajo se compone de ocho capítulos. Este primero, en el que contextualizo la empresa y destaco el objetivo que pretendo alcanzar con la investigación. A continuación, hablo de la historia del Hotel Marivella, destacando momentos significativos y los cambios más relevantes.

En tercer lugar, analizo la industria hotelera y de restauración, haciendo hincapié en su negocio clave y sus productos de interés. Utilizo el modelo de las 3 dimensiones de Abell para poder conocer mejor la industria en la que opera la empresa, centrándome especialmente en la Comarca de Calatayud, donde opera el Hotel Marivella.

En cuarto lugar, realizo un análisis externo con la herramienta PESTEL para comprender los factores del macroentorno que afectan al Hotel Marivella, así como el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar cómo se comportan las empresas que se dedican a la misma actividad que el Hotel Marivella.

En quinto lugar, llevo a cabo un análisis interno, identificando los recursos y capacidades distintivos del hotel. Selecciono aquellos más característicos para determinar cuáles son fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el análisis VRIO. Además, identifico los eslabones de la cadena de valor que generan mayor valor al Hotel Marivella.

Con base a estos análisis, llegaré a conclusiones utilizando la herramienta DAFO, identificando debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A partir de estas

conclusiones, planteo estrategias para corregir las debilidades, afrontar esas amenazas, mantener dichas fortalezas y explotar sus oportunidades mediante la herramienta CAME. Por último, identifiqué la estrategia competitiva que sigue el hotel y ofrezco recomendaciones estratégicas para su continuo crecimiento y prosperidad en el mercado.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

El Hotel Marivella, con más de 50 años en el sector de la restauración, fue fundado el 13 de marzo de 1971 por el matrimonio formado por Gloria y Teodoro. Antes de embarcarse en esta aventura, vivían en Torrubia (Soria), donde gestionaban una tienda de ultramarinos en la que vendían de todo, desde alimentos básicos y productos de despensa hasta artículos de uso diario. Incluso elaboraban sus propios productos, como salchichas, morcillas y chorizo.

Mientras Gloria atendía la tienda, Teodoro recorría los pueblos más cercanos para poder vender más. Sin embargo, estos esfuerzos no eran suficientes para sostener a la familia numerosa que formaban con sus seis hijos (Montse, Raquel, Teodoro, Yolanda, Angelines y Teresa).

Ante la necesidad de encontrar una salida económica, un amigo de ellos le informó de dos oportunidades: una carnicería en Zaragoza, acorde a su experiencia, o un hostel en Calatayud, sobre el cual no tenían conocimiento alguno sobre cómo gestionarlo. En los últimos cinco años, este hostel había pasado por manos de tres propietarios diferentes sin éxito.

Era una decisión muy difícil e importante. Tras mucho pensar, Teodoro visitó a su hija mayor, Montse, que estudiaba interna en un colegio, y le planteó la situación. A pesar de tener solo 12 años, Montse, no dudó en responder: “Papá, el hotel”. Ante la incertidumbre, Teodoro le señaló la falta de experiencia, a lo que ella respondió con determinación: “Ya aprenderemos”.

En los días previos al 13 de marzo de 1971, la familia se trasladó a Calatayud para iniciar su nuevo emprendimiento. Ese día marcó la inauguración del hotel, dando inicio a la notable trayectoria del Hotel Marivella².

La experiencia emprendedora previa en Torrubia, la habilidad para producir y vender productos propios en la tienda de ultramarinos, así como la determinación para buscar clientes en los pueblos cercanos, les proporcionó una base sólida en términos de gestión empresarial y habilidades comerciales. Esta experiencia les brindó la confianza y la capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias, una cualidad esencial para el éxito en cualquier emprendimiento³.

Hoy en día, la empresa es gestionada por los hijos y nietos, quienes han mantenido vivo el legado de sus padres y abuelos, consolidando al Hotel Marivella como un referente en la hostelería.

Aunque el Hotel Marivella no tienen una misión, visión y valores formalmente descritos, me atrevería a proporcionar una definición de cada uno tras este análisis de investigación, reflejando la esencia y el compromiso del Hotel Marivella:

Misión; Ofrecer a nuestros huéspedes una experiencia acogedora, donde se sientan como en casa, ofreciendo hospitalidad y una deliciosa gastronomía.

Visión; Ser el destino preferido para aquellos que buscan una experiencia auténtica en Calatayud, ofreciendo hospitalidad y una gastronomía exquisita en un entorno único. Nos esforzamos por ser reconocidos como líderes en la industria hotelera y de restauración, distinguiéndonos por nuestra pasión por el servicio al cliente y la excelencia en nuestros productos.

Valores;

- *Excelencia en el servicio:* Nos comprometemos a ofrecer un servicio de calidad excepcional, brindando atención personalizada y amable a cada huésped y comensal.

² Información obtenida a partir de una entrevista con una de las propietarias del Hotel Marivella.

³ <https://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2018/04/26/emprender-si-pero-con-experiencia-previa-y-diferentes-visiones/>

- *Pasión por la hospitalidad:* Nos apasiona crear momentos especiales y experiencias memorables para nuestros clientes, buscando siempre superar sus expectativas y hacerlos sentir bienvenidos y valorados.
- *Calidad y autenticidad:* Nos esforzamos por ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, utilizando ingredientes frescos y locales en nuestra gastronomía, cuidando cada detalle en nuestras instalaciones y servicios.
- *Compromiso con la comunidad:* Nos involucramos activamente en el desarrollo y bienestar de nuestra comunidad, apoyando iniciativas locales y promoviendo el turismo sostenible y responsable.
- *Innovación y mejora continua:* Nos comprometemos a buscar constantemente nuevas formas de mejorar y adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, promoviendo la innovación y la excelencia en todo lo que hacemos.

2.1. Hitos significativos

El Hotel Marivella ha experimentado una notable transformación a lo largo de los años, como se puede apreciar claramente al comparar la imagen 2.1.1, que muestra su aspecto en sus inicios, con la imagen 2.1.2, que refleja su estado actual.

Imagen 2.1.1: Fotografía del Hotel hace 50 años



Fuente: "Todo Colección"

Imagen 2.1.2: Fotografía del Hotel actualmente



Fuente: Página Web Hotel Marivella

Comenzó como un hostel con la clasificación de pensión de primera, con 22 habitaciones hasta el año 1981, momento en el cual ampliaron su capacidad a 36 habitaciones. Además de ofrecer hospedaje, inicialmente ofrecían restauración únicamente en la parte del bar.

En 1982 añadieron un elemento diferenciador al hotel al construir la piscina, algo poco común en aquellos años para establecimientos de este tipo.

Posteriormente, en 1985 el hotel llevó a cabo una ampliación del comedor de 72 metros cuadrados, por lo que el Hotel Marivella realiza una estrategia corporativa y decide crecer, diversificando servicios; de hotel a hotel y restaurante, ampliando su oferta de servicios. Según la clasificación de Rumelt (Rumelt, 1974), es una diversificación de tipo relacionada limitada permitiéndole compartir recursos y competencias nucleares, aprovechando sinergias y ventajas competitivas, las cuales analizaré más adelante.

En 2019, el Hotel Marivella implementó importantes mejoras tecnológicas al adoptar los PDA (Asistentes Digitales Personales), sustituyendo el sistema de toma de comandas en papel. Esta transformación permite un servicio más eficiente al enviar las comandas directamente desde la mesa del cliente a la cocina o al bar, mientras el personal atiende a los clientes.

Posteriormente, en 2020, se lleva a cabo la instalación de placas solares con el objetivo de reducir el consumo de energía eléctrica. Estas placas no solo permiten que el hotel se autoabastezca de energía durante los días soleados, sino que también pueden vender los excedentes de energía generada. Además, se renovaron todos los sistemas de gas del hotel, incluyendo lavadoras, secadoras y planchas, contribuyendo así a una gestión más sostenible y eficiente de los recursos energéticos.

3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DEL HOTEL MARIVELLA

3.1. La industria

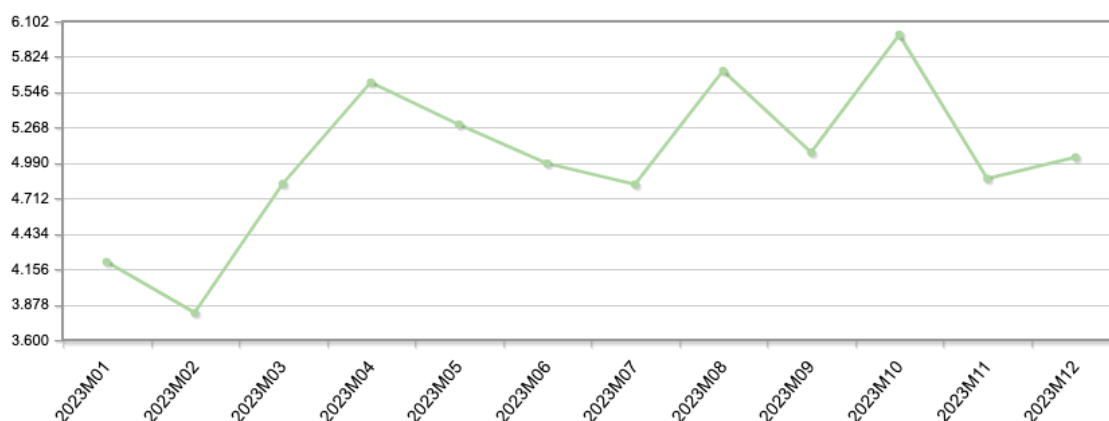
Industria es sinónimo de entorno específico, es decir, son aquellos factores exógenos, no controlables por la empresa que afectan a los resultados, además dependen de la actividad que realiza la empresa y de los productos/servicios que ofrece (Guerras y Navas, 2015).

El Hotel Marivella forma parte de la industria hotelera y de restauración. De acuerdo con el criterio administrativo, del CNAE, agrupa dos categorías; el código 5510 de “Hoteles y alojamientos similares” y el 5610 de “Restaurantes y puestos de comida”.

En el ámbito turístico, España se destaca como uno de los principales destinos, atrayendo a un considerable número de visitantes. En 2023, recibió un total de 85.169.050 turistas, siendo el segundo destino más visitado a nivel mundial. Aragón también experimentó un

crecimiento notable batiendo su propio récord turístico, con 3.817.659 visitantes, no solo recupera, sino que mejora las cifras previas a la pandemia. Según los datos del cierre del año facilitados por el Instituto Aragonés de Estadística, 1.530.644 viajeros se han alojado en hoteles de la provincia de Zaragoza⁴. En concreto, la oficina municipal de turismo del Ayuntamiento de Calatayud, situada en la céntrica plaza de España, registró un total de 22.688 visitas a lo largo del año 2023⁵. Sin embargo, según datos del INE, el número de visitantes fue de 60.261 en el año 2023, dato obtenido a partir de la geolocalización de los teléfonos móviles. Como se puede observar en el gráfico 3.1.1, ilustra claramente una tendencia ascendente con picos destacados en ciertos meses clave para Calatayud, como es abril por la Semana Santa, agosto por las fiestas de San Roque y octubre por las fiestas del Pilar.

Gráfico 3.1.1: Número de turistas mensuales en Calatayud en 2023



Fuente: INE

Calatayud ofrece una amplia gama de servicios turísticos, con visitas guiadas a lugares históricos y culturales como las Ruinas de Babilis, la Colegiata de Santa María, el Castillo de Ayud, la judería y el Monasterio de Piedra, famoso por sus impresionantes paisajes naturales y cascadas. Según el periódico Expansión, el Monasterio de Piedra recibe

⁴ <https://www.turismodearagon.com/2024/01/05/aragon-bate-su-record-historico-de-turistas-en-2023/#:~:text=Arag%C3%B3n%20ha%20batido%20en%202023,mayor%20cifra%20registrada%20en%20Arag%C3%B3n.>

⁵ <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2024/01/03/aumentan-visitas-oficina-municipal-turismo-calatayud-2023-1701477.html#:~:text=La%20oficina%20municipal%20de%20turismo%20del%20Ayuntamiento%20de%20Calatayud%2C%20situa,por%20parte%20de%2019.053%20personas>

alrededor de 250.000 visitas al año⁶ que atraen a visitantes de todo el mundo. Estos servicios resultan especialmente atractivos para atraer a clientes y hospedarse en el Hotel Marivella, ya que con frecuencia reciben numerosos autobuses con grupos de turistas que regresan año tras año.

Además, Calatayud ofrece una amplia gama de actividades al aire libre, entre las que destaca el senderismo y el ciclismo. Especialmente, el ciclismo ha experimentado un notable aumento de popularidad en Calatayud. En el año 2019 surgió la FarWest, una emocionante carrera de ciclismo de montaña que atraviesa la Sierra de Armantes, ofreciendo una variedad de rutas y senderos ideales para los amantes de la bicicleta. Desde caminos rurales hasta desafiantes rutas montañosas con diferentes niveles. Este creciente interés en el ciclismo ha impulsado el desarrollo de servicios turísticos específicos para ciclistas, incluyendo el alquiler de bicicletas, la disponibilidad de guías especializados y el establecimiento de lugares “bike-friendly”.

El Hotel Marivella ha seguido esa tendencia, adaptando sus instalaciones para satisfacer las necesidades de los ciclistas. Hace tres años, habilitó varios espacios en sus instalaciones para ofrecer este servicio, “bike-friendly”⁷. Este servicio incluye; guarda bicicletas, taller de bicis con herramientas, cargador para bicicletas eléctricas, inflador con medidor de presión, garaje privado y cámaras de videovigilancia, junto con asesoramiento y atención personalizada. Gracias a este servicio, “bike-friendly”, el Hotel Marivella ha atraído a numerosos turistas ciclistas de toda España e incluso de otros países como Francia e Italia. La combinación de los servicios turísticos de Calatayud y la hospitalidad del Hotel Marivella hacen que la experiencia de los turistas sea memorable y satisfactoria.

Para comprender mejor en qué industria se encuentra el Hotel Marivella, utilizaré el modelo de Abell (1980) impulsado por Derek F. Abell, que considera tres variables o dimensiones: clientes, funciones y tecnología⁸.

⁶<https://www.expansion.com/aragon/2016/02/11/56bc7dce2704ea9088b45f3.html#:~:text=Catalogado%20como%20Paraje%20Pin toresco%20Nacional,visitan%20el%20Parque%20cada%20a%C3%B1o>.

⁷ <https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2022/10/10/far-west-trails-calatayud-sendas-segunda-edicion-1604872.html>

⁸ <https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>

Los *clientes* representan el público objetivo al que la empresa se quiere dirigir. Podemos identificar tres segmentos de clientes. En primer lugar, los turistas de ocio, como familias, parejas, y grupos de turistas, que buscan disfrutar tanto del hotel como del destino turístico de Calatayud. En segundo lugar, encontramos a los clientes que buscan alojamiento por motivos laborales, como camioneros y obreros, así como turistas de negocios. Por último, los clientes locales que acuden al restaurante para disfrutar de la comida.

Las *funciones* o necesidades del cliente son aquellos servicios que ofrece el hotel.

Por un lado, la función básica o necesidad genérica, que en este caso comprende el alojamiento y la restauración en el hotel. Sin embargo, más allá de estas funciones básicas, existen atributos o servicios “extras” que aportan valor al cliente y son percibidos como importantes criterios de elección. Haciendo referencia a este último, podemos hablar de la zona para bicicletas, “bike-friendly”, especialmente relevante debido a las numerosas carreras de ciclismo que tiene lugar en los alrededores de Calatayud. Otros servicios que aportan valor son; la piscina exterior, el parque infantil, la zona de estacionamiento para camiones y autobuses, y la disponibilidad de puntos de carga para vehículos eléctricos. Cabe destacar que la piscina exterior, el parque infantil y la zona de estacionamiento son un distintivo exclusivo, siendo el único en Calatayud que cuenta con esos servicios extras. Además, el hotel se encuentra en un entorno único, alejado de la ciudad, lo que proporciona a los huéspedes una experiencia tranquila y relajante durante su estancia.

El Hotel Marivella ha implementado *tecnologías* innovadoras para satisfacer las necesidades de los clientes. ¿De qué manera? A través de su página web, los clientes pueden realizar reservas de mesa, alojamiento en el hotel y solicitar servicios de take away para entregar a domicilio o para recoger en el establecimiento. Además, han incorporado placas solares con el objetivo de reducir el consumo de energía eléctrica y han renovado todos los sistemas de gas del hotel, incluyendo lavadoras, secadoras y planchas, lo que contribuye a una gestión más sostenible y eficiente de los recursos energéticos. Asimismo, hay habilitado varios puntos de carga para vehículos eléctricos.

3.2.El producto del Hotel Marivella

El Hotel Marivella ofrece una amplia gama de servicios y comodidades para satisfacer las necesidades de sus huéspedes y clientes, además de ofrecer una experiencia única en su gastronomía.

En lo que respecta a su servicio hotelero, el Hotel Marivella cuenta con 55 habitaciones, distribuidas de la siguiente manera; 13 habitaciones individuales, 4 habitaciones individuales superiores, 20 habitaciones dobles, 7 habitaciones dobles superiores y 11 habitaciones triples. Todas ellas cuentan con televisión, baño y climatización individual.

Además de las confortables habitaciones, el hotel ofrece una amplia variedad de espacios para eventos y reuniones. Tiene un amplio salón con capacidad para 350 personas, ideal para celebrar banquetes y ceremonias especiales. Asimismo, el hotel cuenta con un comedor privado con capacidad para 150 personas, perfecto para eventos más íntimos. Por otro lado, su amplia cafetería, con capacidad para hasta 200 personas y la terraza que permite a los huéspedes disfrutar de la tranquilidad del entorno natural que rodea al hotel.

En cuanto a las instalaciones recreativas, el Hotel Marivella cuenta con una piscina para que los huéspedes puedan relajarse y disfrutar del buen tiempo en verano, así como dos zonas de columpios, ideales para entretener a los más pequeños y garantizar una experiencia agradable para toda la familia.

En lo que respecta a la restauración, el Hotel Marivella ofrece una variedad de opciones gastronómicas para satisfacer todos los paladares. Desde un menú diario durante la semana hasta un menú especial los fines de semana, junto con una amplia y variada carta. El hotel se esfuerza por ofrecer una experiencia culinaria excepcional a sus clientes, con platos cuidadosamente preparados y elaborados con ingredientes frescos y de alta calidad.

Los menús ofrecen una selección completa que incluye primero, segundo, postre y bebida, ya sea agua o vino. En el menú diario, los primeros platos incluyen a elegir: ensaladas, platos de cuchara como garbanzos con congrio, judías blancas con chorizo y rabo, lentejas, sopa de pescado o cocido, verduras como acelgas rehogadas, judía verde, alcachofas con jamón y opciones de pasta como arroz a la cubana y espaguetis con tomate y chorizo.

Para los fines de semana, los primeros platos son más variados, con opciones desde canelones de carne, lasaña, entremeses, espárragos gratinados, raviolis con salsa de quesos, arroces, timbal de morcilla sobre patatas rehogadas, rape a la marinera con almejas y hasta un sinfín de primeros. Con alrededor de diez primeros a elegir.

En cuanto a los segundos platos, hay una gran variedad de carnes como cachopo de ternera, entrecot, codillo de cerdo asado, hamburguesa, carrillada, manitas de cerdo, salchichas, secreto de cerdo, callos, entre otros. Asimismo, se ofrecen pescados frescos como bacalao, chipirones, merluza, rape, trucha, salmón y atún. Con aproximadamente dieciocho opciones diferentes a elegir.

Para finalizar con un toque dulce, los postres son una auténtica tentación, con opciones que van desde frutas frescas, natillas, arroz con leche, cuajada, flan, pastel de cuajada, tarta de queso, tarta de galleta maría con chocolate, tiramisú, milhojas de nata y crema, tarta de manzana, todos ellos caseros, Además de, trenza de Almudévar, helados y yogures de todos los sabores⁹.

El Hotel Marivella destaca por ofrecer una experiencia integral que combina alojamiento, espacios versátiles para eventos, entretenimiento para toda la familia y una deliciosa y amplia gastronomía.

3.3.El mercado

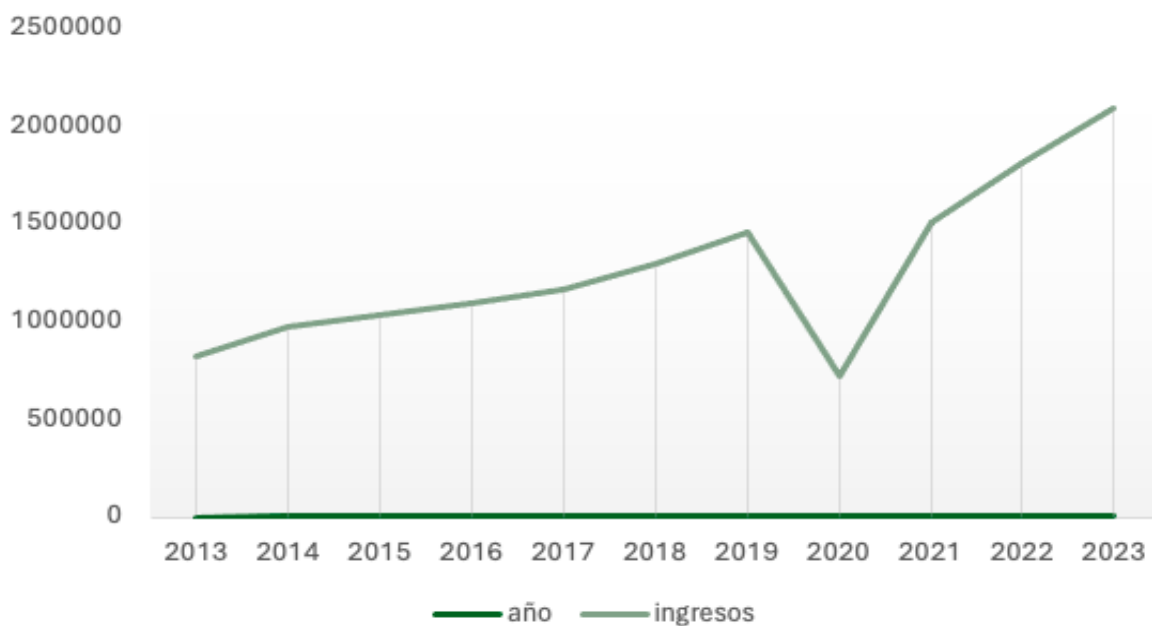
La demanda que abastece el Hotel Marivella se refleja en el gráfico 3.3.1, donde se aprecia una evolución creciente en los ingresos de explotación desde el año 2013 hasta el 2023. Durante los últimos 10 años, la cifra prácticamente se ha triplicado.

Sin embargo, en el año 2020, año marcado por la pandemia del COVID-19, los ingresos se redujeron casi a la mitad debido al cierre temporal del hotel durante el periodo de cuarentena y las posteriores restricciones, que tuvieron un impacto significativo. Las medidas establecidas por el Decreto-Ley 14/2020 del 26 de mayo, como el distanciamiento social y los límites de aforo, afectaron la capacidad del hotel, disminuyendo el número de personas que podían hospedarse y utilizar sus servicios de restauración, lo que repercutió directamente a los ingresos del hotel. A pesar de este

⁹ Información obtenida a través de la página web del Hotel Marivella, además de una entrevista con los propietarios del Hotel.

contratiempo, tras la pandemia, se observa una tendencia muy creciente. En 2021, los ingresos alcanzaron niveles sin precedentes, superando las cifras previas a la pandemia, a pesar de que aún persistían algunas restricciones impuestas por el gobierno. Este notable repunte se debe en gran medida a un cambio de mentalidad de las personas, como resultado de la pandemia. La necesidad de viajar y disfrutar de experiencias únicas se intensificó aún más después de un prolongado periodo de confinamiento.

Gráfico 3.3.1: Evolución ingresos de explotación del Hotel Marivella de 2013 a 2023



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los propietarios del Hotel Marivella

Los competidores desempeñan un papel fundamental en la formulación de estrategias y en la diferenciación de la oferta del Hotel Marivella para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Aunque abordaré con más detalle su influencia en el mercado en un análisis posterior, es importante destacar que los principales competidores del Hotel Marivella son: Hospedería Mesón de la Dolores, Globales Castillo de Ayud, y Hotel Monasterio Benedictino. Estos establecimientos, que también son hoteles-restaurantes, están ubicados en Calatayud.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Análisis del entorno general: PESTEL

Las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, sino que están influenciadas por una serie de variables externas y, al mismo tiempo, la actividad que desarrollan repercute a su macroentorno (Pinilla, y otros, 1998).

Es importante analizar el entorno general, ya que son aquellos factores que afectan a todas las empresas de un determinado entorno geográfico, independientemente de la actividad que realicen.

El análisis PESTEL es la herramienta apropiada para examinar aquellos factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden afectar al hotel y que no son controlables. Este análisis aplicado al Hotel Marivella proporciona una comprensión más completa del entorno en el que opera, permitiendo identificar oportunidades y amenazas que podrían influir en su desempeño y estrategias futuras.

Factores político-legales.

Son aquellos factores asociados a los aspectos gubernamentales que influyen en la actividad de Marivella. Entre ellos, se destacan los siguientes;

- a) Los gobiernos europeos están cada vez más a favor de fomentar el aumento de desplazamientos de viajeros. Esta tendencia tiene un impacto significativo en la industria hotelera, incluyendo el Hotel Marivella, ya que puede traducirse en una mayor demanda de alojamiento y servicios turísticos. Esto es un aspecto muy positivo para el hotel, ya que atraerá a más clientes potenciales.
- b) La inestabilidad en ciertos países ha desviado el volumen de negocio hacia destinos más seguros, como España. Este cambio tiene un impacto notable en el sector turístico a nivel global. España, como destino turístico seguro, contribuye a mejorar la imagen y reputación del país, atrayendo a más turistas en el futuro. Esto beneficia al Hotel Marivella al mantener un flujo constante visitantes¹⁰.

¹⁰<https://www.20minutos.es/noticia/2555636/0/impacto-turismo/espana-egipto/atentados-primavera-arabe/>

- c) El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. El hecho de que el gobierno esté otorgando cada vez más importancia al sector turístico puede tener un impacto positivo en el Hotel Marivella. El turismo es una parte fundamental de la economía española y las políticas gubernamentales que favorecen este sector suelen incluir medidas para promover el turismo, mejorar las infraestructuras turísticas y garantizar la seguridad de los viajeros. Estas políticas pueden traducirse en un aumento del flujo de turistas hacia destinos como Calatayud, en concreto al Hotel Marivella, incrementando la demanda de sus servicios de alojamiento y restauración¹¹.
- d) El Gobierno de Aragón con motivo de incentivar la demanda de servicios turísticos tras el COVID-19, ofreció bonos turísticos para ayudar a las personas a sufragar los gastos derivados de estos viajes, tales como pernoctaciones y manutención¹². Esta iniciativa se traduce en un aumento en el número de huéspedes, incluyendo personas que normalmente no considerarían hospedarse en un hotel como el Hotel Marivella, diversificación así la base de clientes del hotel y aumentando el número de reservas. Sin embargo, también puede suponer algunos efectos negativos, como la dificultad para garantizar alojamiento en periodos de alta demanda, además de una posible reducción en los ingresos por habitación, ya que los huéspedes que usan estos bonos pueden estar dispuestos a gastar menos en servicios adicionales.

Factores económicos.

Es crucial analizar los problemas económicos externos a partir de diferentes aspectos como la inflación, el salario, el tipo de interés, la tasa de desempleo y el PIB, entre otros. Algunos de los factores económicos que afectan a la actividad del Hotel Marivella son:

- a) El Índice de Precios de Consumo (IPC) es un indicador clave que refleja el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios en un país. Actualmente, se sitúa en torno al 3,2%¹³, lo que se considera moderadamente alto en términos de inflación. Para el Hotel Marivella, representa un desafío, ya que reduce los márgenes de beneficio. Aunque el hotel puede aumentar los precios de

¹¹ https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html

¹² <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/bono-turistico-aragones-para-incentivar-la-demanda-de-servicios-turisticos-como-consecuencia-del-covid-19-1>

¹³ Dato sacado del INE.

sus productos para compensar la inflación, debe hacerlo de manera prudente para no afectar la demanda de los clientes. Una inflación más alta puede influir en las decisiones de viaje de los consumidores, afectando la ocupación del hotel.

- b) El salario desempeña un papel importante en el poder adquisitivo de los clientes y, en consecuencia, en su capacidad para gastar en los servicios que ofrece el Hotel Marivella. En Aragón, el salario medio se sitúa en 1793€¹⁴, posicionando en quinto lugar la comunidad autónoma con el salario más alto a nivel nacional. Esta cifra tiene un impacto significativo en los patrones de reserva de los clientes, influyendo en decisiones como optar por vacaciones más largas, prolongar la estancia en el hotel, elegir habitaciones mejor equipadas o seleccionar opciones más elaboradas del menú o de la carta del restaurante.
- c) El sector de la restauración es un motor importante de creación de empleo, representando una parte significativa del mercado laboral en España. Los ocupados en el sector turístico constituyen el 12,6% del empleo total en la economía española. Durante el cuarto trimestre de 2023, se observó un aumento del 2,3% en el número de trabajadores ocupados en este sector en comparación con el mismo periodo del año anterior. Además, la tasa de desempleo se situó en el 11,3%, un 0,2% menos que en el periodo del año anterior ¹⁵.

Es importante destacar que, aunque la brecha de desempleo entre hombres y mujeres sigue existiendo, se ha reducido en comparación con el mismo periodo del año anterior. Además, se ha observado una disminución en la tasa de temporalidad y un aumento en el número de empleados con contratos indefinidos en el sector.

Este panorama laboral beneficia al Hotel Marivella, especialmente considerando que en ciertos periodos, encontrar personal cualificado resultaba muy desafiante. Sin embargo, con un mercado laboral más dinámico y una mayor estabilidad en los contratos, el hotel puede ofrecer una mejor calidad en los servicios y operar de manera más eficiente.

¹⁴ Dato obtenido del Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo.

¹⁵ Datos obtenidos del Ministerio de Industria y Turismo.

Factores socio-culturales.

Son aquellos factores que influyen en el comportamiento, las creencias y las actitudes de las personas en una sociedad. Estos factores abarcan una amplia gama de aspectos como los valores culturales, las tradiciones, el estilo de vida, los gustos y los hábitos de la sociedad.

- a) A raíz del COVID-19, el comportamiento de los consumidores ha experimentado cambios significativos, quienes ahora valoran más el presente y buscan experiencias que les permitan conectar con la naturaleza y escapar de la rutina diaria. Esto ha llevado a una creciente preferencia por las “escapadas de fin de semana” en entornos rurales, donde pueden disfrutar de la tranquilidad en cualquier época del año. Según la revista Vogue, la pandemia ha convertido el contacto con la naturaleza en una necesidad¹⁶. Esta tendencia hacia destinos cercanos se ha intensificado debido a las restricciones de viaje impuestas durante la pandemia, lo que ha impulsado el resurgimiento del turismo local y regional. Para el Hotel Marivella, esta evolución en el comportamiento del consumidor representa una oportunidad para adaptar su oferta y satisfacer la creciente demanda.

- b) Hoy en día, hay una marcada inclinación hacia estilos de vida más saludables y la participación en actividades deportivas. Según antena tres noticias, los fabricantes de bicicletas están desbordados. Los desplazamientos en bicicletas han aumentado hasta un 40% desde el inicio de la pandemia¹⁷.
En Calatayud y sus alrededores, el ciclismo ha cobrado gran relevancia con la celebración de numerosas e importantes carreras y eventos relacionados. En respuesta a esta tendencia, el Hotel Marivella ha adoptado sus instalaciones para satisfacer las necesidades de los amantes del ciclismo.

- c) España es conocida por su cultura festiva, donde se celebran una amplia variedad de eventos sociales, como cumpleaños, bautizos, comuniones y bodas. Estas tradiciones tienen un impacto significativo, dado que los españoles valoran y disfrutan de estas celebraciones. El Hotel ofrece servicios especiales para dichos

¹⁶ <https://www.vogue.es/living/articulos/regresar-naturaleza-beneficios-despues-pandemia>

¹⁷ https://www.antena3.com/noticias/economia/fabricantes-bicicletas-desbordados-aumentado-demanda-20_202205156280ee6d3fa5760001d54d54.html

eventos, lo que atrae a clientes que buscan celebrar estas ocasiones especiales en un entorno acogedor y bien equipado.

- d) El turismo es percibido como algo enriquecedor y necesario para las personas. Cada vez más, se reconoce el valor de viajar y explorar nuevos lugares como una experiencia que va más allá del simple entretenimiento. El turismo se percibe como una oportunidad para aprender sobre diferentes culturas, tradiciones y estilos de vida, lo que contribuye al enriquecimiento personal. Incluso, el turismo se considera importante para el bienestar emocional y mental de las personas, ya que brinda la oportunidad de desconectar de la rutina diaria, relajarse y recargar energías. Para el Hotel Marivella tiene un impacto positivo, ya que en Calatayud y sus alrededores hay una rica herencia cultural e histórica, como las Ruinas de Babilis, la Colegiata de Santa María, el Castillo de Ayud, la judería y el Monasterio de Piedra, entre otros, donde los turistas pueden sumergirse en la historia de la región.

Factores tecnológicos.

La tecnología ha revolucionado la forma en que operan las empresas en todas las industrias, y el sector hotelero no es una excepción. Algunos factores tecnológicos que impactan en el Hotel Marivella y en su capacidad para ofrecer servicios de calidad, y satisfacer las expectativas de los huéspedes en un mundo cada vez más digitalizado son:

- a) Las redes sociales se han convertido en una parte integral de la vida cotidiana de la mayoría de las personas, siendo una herramienta poderosa para la promoción, la comunicación y la fidelización de los clientes. En el caso del Hotel Marivella, plataformas como Facebook e Instagram se utilizan para alcanzar una audiencia más amplia, compartir información relevante sobre sus servicios y eventos, e interactuar directamente con los clientes. Además, cuenta con una página web completa y fácil de navegar, que permite a los clientes reservar habitación, mesa y solicitar comida para llevar. La página también muestra detalladamente las instalaciones del hotel y sugiere lugares para visitar en las proximidades. Esta práctica no solo enriquece la experiencia del huésped al proporcionar información

útil y relevante, sino que también sirve como un atractivo adicional para atraer a más personas al hotel.

Las nuevas tecnologías han revolucionado el sector hotelero, brindando a los clientes la posibilidad de comparar precios, realizar reservas y compartir opiniones de manera rápida y eficiente. Estos avances tecnológicos no solo benefician a los clientes al proporcionarles una experiencia más personalizada y accesible, sino que también permite al Hotel Marivella optimizar sus servicios y mantenerse actualizado ante las demandas cambiantes del mercado.

- b) La tecnología también se ha llevado a nivel interno en el hotel, se ha digitalizado el sistema de comandas, al adoptar los PDA (Asistentes Digitales Personales), reemplazando así el antiguo sistema de toma de comandas en papel. Esta transformación ha permitido un servicio más eficiente, ya que las órdenes se envían directamente desde la mesa del cliente a la cocina o al bar, mientras el personal continúa atendiendo a otros clientes. Este cambio responde a la necesidad de agilizar los procesos internos y mejorar la experiencia del cliente, adaptándose así a las demandas y expectativas de un entorno tecnológicamente avanzado.

Factores ecológicos y medioambientales.

Son aquellos factores relacionados con el grado de ecologismo y sostenibilidad medioambiental. El Hotel Marivella destaca por su firme compromiso con el medioambiente.

- a) En los años 70, la conciencia ambiental comenzó a cobrar importancia en las sociedades más desarrolladas. Desde hace unos años, estos temas están a la orden del día, y se han convertido en una prioridad constante. El Hotel Marivella ha respondido implementando mejoras para contribuir a la protección del medioambiente. Por ejemplo, el hotel ha tomado medidas para reducir su huella ambiental al abordar el consumo de recursos en áreas clave de su operación. Una de las acciones ha sido la transición de su lavandería, una actividad que conlleva un uso considerable de energía. Para abordar este desafío, el hotel ha reemplazado todas sus secadoras de gas por modelos de secadoras eléctricas. Además, siguiendo el artículo 7 (Sistemas de obligaciones de eficiencia energética) de la Directiva 2012/27/UE, de 25 de octubre de 2012, el hotel ha renovado su sistema

de iluminación, reemplazando las antiguas luces exteriores e interiores con tecnología LED de bajo consumo.

- b) La industria hotelera es una industria con un alto impacto en el medioambiente, en términos de consumo de energía, consumo de agua, generación de residuos y emisiones de carbono. Según un estudio de la Universidad de Palma de Mallorca mencionado en el periódico “Ok green”, el consumo de agua en un hogar español es de 120 litros por persona y día, mientras que en un complejo turístico alcanza los 400 litros por huésped y noche¹⁸.

Para mitigar este impacto, Hotel Marivella ha dado un paso adelante en la adopción de energías renovables al instalar placas solares. Estas placas solares no solo ayudan a reducir el consumo de energía eléctrica del hotel, sino que también permiten la generación de excedentes que pueden ser vendidos. Con estas iniciativas, el hotel demuestra su compromiso con la sostenibilidad y su contribución al cuidado del medioambiente.

Factores legales

Son componentes fundamentales en el entorno empresarial que influyen directamente en las operaciones y decisiones de una empresa. Estos factores abarcan una amplia gama de regulaciones, leyes y normativas establecidas por las autoridades gubernamentales a nivel local, nacional e internacional. En el sector hotelero, los factores legales afectan aspectos cruciales como la contratación de personal, el cumplimiento de normativas gubernamentales, la seguridad de los clientes y la obtención de licencias y permisos. Estos factores legales son esenciales para garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles repercusiones legales que puedan afectar la reputación del hotel.

- a) Las regulaciones de seguridad alimentaria son fundamentales en el funcionamiento de un restaurante. Es responsabilidad de las empresas asegurar que su personal esté debidamente capacitado para cumplir con estas regulaciones. De acuerdo con el reglamento CE 852/2004, es obligatorio que el personal reciba formación en manipulación de alimentos para garantizar la seguridad y la calidad

¹⁸ <https://okdiario.com/okgreen/limitador-agua-hotel-turismo-sostenible-11414273#:~:text=400%20litros%20por%20cliente&text=En%20%C3%A9l%20se%20reporta%20que,litros%20por%20hu%C3%A9sped%20y%20noche>.

de los productos ofrecidos a los clientes. Asimismo, el personal debe estar informado sobre los diferentes alérgenos, sabiendo manipular los alimentos para evitar su contaminación, así como proporcionar una adecuada información al cliente. La formación en alergias alimentarias es, por tanto, crucial. El incumplimiento de estas regulaciones puede acarrear graves implicaciones financieras y reputaciones para el hotel, con sanciones que van desde 5.000€ hasta 600.000€. Por ello, el Hotel Marivella se asegura de contar con un personal debidamente cualificado con la formación necesaria.

- b) En relación con las normativas laborales, especialmente en lo que respecta al salario mínimo interprofesional (SMI), ha experimentado un aumento hace apenas 3 meses, alcanzando los 1.323€ mensuales en 12 pagas¹⁹. Esta actualización tiene implicaciones significativas para cualquier empresa, incluido el Hotel Marivella, provocando una presión sobre los costes laborales, afectando directamente a la rentabilidad del hotel. Además, se espera que el SMI siga aumentando, lo que obligará al Hotel a tomar medidas, como un ajuste en precios para poder hacer frente a esas subidas salariales. Sin embargo, este aumento también tiene un lado positivo, los clientes que perciben el SMI podrían tener una mayor capacidad adquisitiva, lo que podría traducirse en un aumento del gasto en alojamiento y otros servicios del hotel.

4.2. Análisis el entorno específico

Realizar un análisis detallado del entorno específico es fundamental para comprender cómo diversos factores afectan a las empresas, especialmente aquellas que operan en sectores específicos y se dedican a la misma actividad, ofreciendo los mismos productos o servicios. En este caso, me centraré en la industria hotelera y de restauración. Para llevar a cabo este análisis, utilizo el modelo de las cinco fuerzas de Porter²⁰, que ayuda a evaluar el atractivo de la industria, ya que no todas tienen el mismo nivel de atractivo. Este modelo implica analizar el entorno competitivo de la empresa, considerando los siguientes aspectos: la rivalidad dentro de la industria, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes.

¹⁹ <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2023/140223-salario-minimo-interprofesional.aspx#:~:text=El%20Salario%20M%C3%ADnimo%20Interprofesional%20se,euros%20mensuales%20en%2012%20pagas.>

²⁰ Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review

4.2.1. Rivalidad dentro de la industria

La rivalidad entre competidores se manifiesta de diversas formas, como el precio, la introducción de nuevos productos o servicios, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Cuando hay un gran número de competidores o están equilibrados en el mercado, la rivalidad se intensifica²¹.

Los competidores actuales del Hotel Marivella que operan tanto en el sector hotelero como en el de restauración se encuentran en Calatayud y son:

- a) Hotel “Globales Castillo de Ayud”, es un hotel de 3 estrellas con un precio de 62€ por persona en régimen de alojamiento y desayuno.
 - b) Hotel “Monasterio Benedictino”, es un hotel de 4 estrellas con un precio de 67,50€ por persona por persona en régimen de alojamiento y desayuno.
 - c) Hotel “Hospedería Mesón de la Dolores” es un hotel de 3 estrellas con un precio de 45,90€ por persona en régimen de alojamiento y desayuno.
- Aunque el *número de competidores* directos no es alto, la rivalidad se ve impulsada por el *equilibrio en el tamaño* de los competidores. Esto se traduce en una alta rivalidad.
 - La *diferenciación del producto* es limitada, ya que todos ofrecen un producto homogéneo: el alojamiento al cliente, aunque pueden diferenciarse en servicios adicionales. Esta homogeneidad incrementa la rivalidad, ya que los clientes pueden cambiar fácilmente entre competidores.
 - Las *barreras a la salida*, son los obstáculos que dificultan a una empresa abandonar el mercado, son elevadas debido a la alta inversión de capital requerida. Además, los costes fijos en esta industria son muy elevados, por ejemplo: las indemnizaciones al personal, la liquidación del inventario y cancelar deudas con proveedores, entre otros. Esto contribuye a intensificar la rivalidad entre competidores.

²¹ GUERRAS MARTÍN, L. Á.; NAVAS LÓPEZ, J. E. La dirección estratégica de la empresa.

- El *crecimiento del mercado* hotelero es limitado por la demanda de turismo, ya que no puede haber más hoteles que demanda, lo que añade presión adicional a la competencia.

Puedo concluir, tras estos factores, que la rivalidad existente entre competidores es alta.

Como decía el mismo Porter: “La competencia es maravillosa, necesitamos preservarla”, ya que sin ella no habría incentivos para la innovación y la mejora continua.

4.2.2. Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes se ve reflejado mediante la presión ejercida sobre los precios a la baja, demandando una mayor calidad o más servicio y enfrentando a los participantes de la industria unos con otros. El resultado es la limitación del potencial de la rentabilidad de la industria, haciendo que los clientes se hagan con una mayor porción del valor creado.

Este poder negociador se intensifica en situaciones donde los clientes están concentrados, realizan grandes volúmenes de compras, tienen bajos costes de cambio, existen productos sustitutivos, y hay una amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes.

En el contexto de la industria hotelera y de restauración, el poder del cliente a nivel individual es generalmente limitado o incluso inexistente. Sin embargo, existen otros factores que pueden influir en su poder de negociación. Por ejemplo, plataformas de reservas como Booking y las redes sociales pueden influir en el poder del cliente al permitirles comparar fácilmente precios y reseñas entre diferentes hoteles y restaurantes, brindándoles mayor poder de elección y negociación.

4.2.3. Poder negociador de los proveedores

Cuando los proveedores son poderosos se llevan una porción mayor del valor creado, a través de mecanismos como la fijación de precios más altos, la limitación de la calidad del producto que ofrecen o el traslado de los aumentos en los costes a los participantes de la industria.

Los principales proveedores del Hotel Marivella son:

Tabla 4.2.3.1: Listado de Proveedores del Hotel Marivella

Proveedores	Productos que suministran
Frutas Isabel	Frutas y verduras
La Perla	Pescado fresco y congelados
Frisoria	Congelados y fritos
Albacete y Vicen	Carne fresca
Moreno Saez y La Despensa	Embutido, adobados y torrezno
Disnanir	Productos de limpieza
Fleta	Ropa de mesa: manteles, servilletas
Friego	Helados

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los propietarios del Hotel Marivella

Durante sus 50 años de trayectoria, el Hotel Marivella ha mantenido una política de relaciones sólidas y duraderas con sus proveedores, basada en la fidelidad y la búsqueda constante de la excelencia en la calidad. Esta larga historia de colaboración ha sido posible gracias a la confianza mutua y al compromiso compartido con el servicio y la satisfacción del cliente.

Uno de los pilares fundamentales de esta relación es la preferencia por las marcas locales, lo que refleja el compromiso del Hotel Marivella con la economía tanto local como regional. Todos sus proveedores provienen de Calatayud o Zaragoza.

Esta estrategia no solo se traduce en un apoyo directo a las empresas locales, sino que también garantiza la frescura y autenticidad de los productos y servicios ofrecidos por el hotel. La cercanía geográfica facilita una comunicación fluida y una respuesta ágil a las necesidades específicas del hotel y de sus clientes.

En el caso del Hotel Marivella, en cuanto al poder negociador del proveedor, no se percibe una amenaza real por parte del proveedor en términos de integración hacia adelante. Los proveedores no ofrecen productos altamente diferenciadores, ya que existen otros proveedores que ofrecen productos similares. Por lo tanto, el poder negociador de los

proveedores no es especialmente elevado. Sin embargo, cabe destacar que existe la posibilidad de cambiar de proveedor, y ese cambio requiere un coste de cambio alto debido a los largos años de relaciones comerciales establecidas.

4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de la entrada de nuevas empresas en la industria se refiere al riesgo de que empresas no establecidas ingresen en la industria y compitan por cuota de mercado, lo que puede afectar la rentabilidad de las empresas existentes.

Este riesgo está influenciado por diversas barreras a la entrada en el sector. Por ejemplo, el Hotel Marivella, al ser un negocio establecido, ha desarrollado a lo largo del tiempo relaciones con proveedores que le permiten obtener economías de escala al adquirir grandes volúmenes de alimentos, materia prima y otros suministros a precios más bajos. Esto podría dificultar que las empresas que quieran entrar compitan en términos de costes.

Establecer un hotel desde cero implica una inversión considerable en infraestructura, equipamiento y personal cualificado. El Hotel Marivella, al ya contar con estos recursos, posee una ventaja competitiva sobre los nuevos entrantes, quienes tendrían que realizar estas inversiones desde el principio.

Además, la ubicación estratégica del hotel, situado en un torno natural y retirado del bullicio del centro de la ciudad, constituye un factor privilegiado. Esta ubicación, actúa como una barrera a la entrada para posibles empresas competidores, ya que el espacio disponible es limitado.

El Hotel Marivella cuenta con unos canales de distribución bien establecidos, como relaciones con agencias de viajes, acuerdos con empresas turísticas y presencia en plataformas de reserva online como Booking. Estos canales consolidados dificultan que nuevos competidores alcancen eficazmente a los clientes y ganen cuota de mercado.

Asimismo, las políticas gubernamentales en materia de calidad, higiene, laborales y medioambientales pueden representar una barrera para los nuevos entrantes, quienes deben cumplir con estas regulaciones para operar en la industria. El Hotel Marivella, al estar establecido y cumplir con estas regulaciones, posee otra ventaja sobre los nuevos competidores, quienes deben adaptarse a estas normativas desde el principio.

Todos estos motivos me llevan a afirmar que, existen barreras significativas a la entrada en la industria hotelera, lo que hace que sea considerablemente más difícil para los nuevos competidores participar en la industria, fortaleciendo así la posición competitiva del Hotel Marivella.

4.2.5. Amenaza de productos sustitutivos

Las empresas compiten no solo con aquellas que producen productos similares dentro del mismo sector, sino también con aquellas que satisfacen las necesidades del consumidor de manera equivalente, aunque con productos diferentes.

La amenaza de productos sustitutivos es alta cuando hay buena calidad-precio en comparación con el producto o servicio, cuando el coste de cambiar a otra empresa es bajo y cuando las empresas de la industria no son capaces de identificar las señales de los sustitutos debido a una falta de familiaridad con ellos.

Los productos y servicios sustitutivos al Hotel Marivella pueden ser:

- Alquiler de viviendas vacacionales a través de plataformas como Airbnb, donde los viajeros optan por alquilar casas, apartamentos o habitaciones en lugar de hospedarse en hoteles tradicionales. Esta alternativa puede ser más atractiva para aquellos que buscan un viaje más personalizado o un ambiente más hogareño durante su viaje.
- Los hostales y albergues, que ofrecen un alojamiento más económico y básico, son opciones entre viajeros con presupuestos más ajustados.
- Los servicios de intercambio de casas, como los ofrecidos por la plataforma HomeExchange, permiten a los usuarios intercambiar sus casas con otros viajeros durante un periodo de tiempo.
- Los campings y las autocaravanas, dirigido a los amantes de la naturaleza y los viajes al aire libre, ofrecen una experiencia más económica y flexible para aquellos que buscan explorar destinos de manera autónoma.

Todos estos ejemplos representan productos y servicios sustitutivos que compiten con el Hotel Marivella, al satisfacer las necesidades de alojamiento de los viajeros de manera diferente pero equivalente.

Por otro lado, el Hotel Marivella se dedica a la gestión de negocios dedicados al hospedaje, la restauración y cafeterías. Estos servicios son ofrecidos por numerosos bares y restaurantes, por lo que cualquiera de ellos podría ser sustituto.

Además, el salir a comer fuera, es una actividad de ocio que podría ser reemplazada por otras actividades alternativas de ocio como podría ser ir a conciertos, hacer deporte, ir al cine, entre otros.

Como solución a estos productos y servicios sustitutivos, el Hotel Marivella podría implementar programas de fidelización de clientes para mantener a los clientes recurrentes y generar un boca a boca positivo. Ofrecer beneficios exclusivos, descuentos o puntos por cada estancia podría incentivar a los clientes a elegir nuevamente al Hotel Marivella en lugar de optar por alternativas de alojamiento.

4.2.6. Conclusiones

Tras examinar detalladamente las cinco fuerzas de Porter, se llega a la conclusión de que la amenaza de nuevos entrantes, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes no representan una amenaza significativa para la rentabilidad del Hotel Marivella.

Sin embargo, la rivalidad dentro de la industria y la presencia de los productos sustitutivos son una amenaza que podrían afectar la posición competitiva del hotel y, por consiguiente, su rentabilidad.

En consecuencia, el Hotel Marivella debería desarrollar estrategias proactivas para hacer frente a estas amenazas. Estas estrategias incluirían mejorar la diferenciación de sus servicios mediante la oferta de paquetes temáticos exclusivos, la organización de actividades culturales o colaboraciones con empresas de turismo para ofrecer excursiones personalizadas. Además de, enfocarse en fomentar la lealtad del cliente a través de programas de fidelización y mantener una estrecha vigilancia constante sobre las tendencias del mercado y los comportamientos de los competidores.

5. ANÁLISIS INTERNO

“La verdadera competencia consiste en crear valor, no en vencer a los rivales” (Michael Porter).

Dentro de una industria existen importantes diferencias de resultados entre empresas, estas diferencias no solo se explican por los efectos de la industria como hemos visto anteriormente, sino también por la heterogeneidad en los recursos y capacidades que utilizan las empresas (Rothaermel, 2021)

La teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991) nos permite identificar las debilidades y fortalezas del Hotel Marivella.

5.1. Recursos y capacidades

En cuanto a los recursos, son activos que la empresa posee o controla. Se pueden distinguir tres tipos:

- *Los recursos tangibles* son aquellos que se pueden medir y cuantificar. El Hotel Marivella cuenta con el edificio principal, el terreno y sus diversas instalaciones: las habitaciones, el parking, el restaurante, la cafetería, el parque infantil y la piscina. Además de, todo el equipamiento; equipo de cocina (hornos, planchas, freidoras, neveras, congeladores, lavavajillas, lavadoras, secadoras todos ellos industriales), el sistema de climatización, el mobiliario, la decoración y el equipo informático. La suma total de estos recursos tangibles asciende a 3.541.745€²², cifra que refleja la magnitud de la inversión realizada en infraestructura y equipamiento. A esto se suman las materias primas, las bebidas, productos de limpieza, toallas, sábanas, manteles, inventario de mantenimiento, piezas, uniformes del trabajo, entre otros.

En cuanto a los recursos financieros, los diversos indicadores contables permiten obtener una visión más global de la situación del hotel. Para ello, he seleccionado tres ratios económicos que se detallan en la tabla 5.1.1.

²² Dato obtenido a partir de Sabi del balance del Hotel Marivella de la partida de inmovilizado material a cierre 31-12-2022.

Tabla 5.1.1: Ratios económicos del Hotel Marivella

Ratio de liquidez	Ratio de endeudamiento	Rentabilidad económica
5,10	4,36%	2,38%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Sabi

El Hotel Marivella presenta una liquidez general de 5,10 lo que indica que posee cinco veces más activos líquidos que pasivos a corto plazo, demostrando una capacidad más que suficiente para cumplir sus obligaciones financieras a corto plazo. Su ratio de endeudamiento es de 4,36%, esto se debe a la inversión en proyectos como la renovación de las secadoras y lavadoras y la instalación de placas solares. Finalmente, su rentabilidad económica es de 2,38%, lo que indica que, por cada unidad monetaria invertida en los activos del hotel, se generan 2,38€ en beneficios operativos, evidenciando una gestión eficiente y una capacidad sólida para generar ganancias²³.

- *Los recursos intangibles*, aunque no son físicos, son de gran valor para el Hotel Marivella. Por ejemplo, como ya he comentado anteriormente, la inversión en I+D para implementar sistemas innovadores como los PDA (Asistentes Digitales Personales) en el sistema de comandas. La reputación y prestigio del Hotel Marivella, forjados a lo largo de sus 50 años de historia, se erigen como uno de sus activos más preciados, atrayendo a una clientela leal y obteniendo reconocimientos, como el premio otorgado por la Asociación de Empresarios de Hoteles de Zaragoza, en virtud de su excelente labor²⁴. El compromiso del Hotel Marivella con la sostenibilidad también forma parte de sus valiosos recursos intangibles. La implementación de placas solares y el cambio de maquinaria por equipos eléctricos demuestran su dedicación a mejorar el medioambiente.
- *Los recursos humanos* del Hotel Marivella, representan un conjunto de conocimientos, experiencia, cualificación, lealtad y trabajo en equipo. Los directivos del hotel, gracias a su experiencia previa y a las habilidades adquiridas a lo largo de los años, lideran y forman al equipo. Cuentan con 32 empleados,

²³ Ratios obtenidos de Sabi.

²⁴ <https://www.igastroaragon.com/2022/01/horeca-hoteles-zaragoza-reconoce-al-hotel-marivella-de-calatayud-y-jose-antonio-palau-director-del-hotel-ilunion-romareda.html>

muchos de ellos forman parte de la familia del hotel desde sus inicios, hace más de 50 años, su permanencia es un testimonio elocuente de su dedicación y compromiso. Según la escuela de cocina ESAH, contar con unos buenos recursos humanos es fundamental, especialmente en el sector de la hostelería, debido a su interacción directa con el público. Por tanto, invertir en formar al equipo marca la diferencia con la competencia²⁵.

5.2. Análisis VRIO

¿Qué es una *ventaja competitiva sostenible*? Es aquella en la que la empresa, es capaz de llevar a cabo una estrategia que no es llevada a cabo por otros competidores y, además, no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia (Guerras y Navas, 2015).

Para determinar si el Hotel Miravella está en posición de disfrutar de la ventaja competitiva sostenible, una vez identificado sus recursos y capacidades, procedo a evaluar aquellos que pueden constituir o ayudan a generar una fuente de ventaja competitiva sostenible. Para ello, utilizaré el análisis VRIO, que consiste en identificar aquellos recursos que son valiosos, escasos, difíciles de imitar y con una estructura organizativa adecuada (Barney, 1991).

A continuación, analizo los cinco recursos más característicos:

Materias primas

Aportan un gran valor a la empresa ya que incrementan el valor percibido del restaurante, al ofrecer platos con una amplia variedad y de gran calidad. Además, es un recurso escaso ya que pocos restaurantes poseen estas materias primas de alta calidad debido a que implica pagar más por ellas, resultando tener unos costes mayores y menores márgenes de beneficio. Sin embargo, es un recurso imitable, ya que solo basta que otra empresa acuda a los mismos proveedores y adquiera los mismos productos. Por lo tanto, las materias primas representan una ventaja competitiva temporal, que se perderá en el momento en que los competidores decidan imitarle en ese punto.

²⁵ <https://www.estudiahosteleria.com/blog/hosteleria-turismo/la-gestion-de-recursos-humanos-en-hosteleria-y-turismo-un-reto-apasionante>

Ubicación

Es un recurso sumamente valioso para el Hotel Marivella. Ubicado a las afueras, en un entorno natural, esta característica es muy valorada por los clientes. Es un recurso escaso, ya que es el único hotel en Calatayud con tal extensión de terreno. Además, es un recurso difícil de imitar debido a las condiciones históricas únicas: fue el primero en establecerse en esta área y no hay otro terreno disponible con características similares. Por último, el Hotel Marivella cuenta con una estructura organizativa adecuada que maximiza las ventajas de su ubicación. Por lo tanto, la ubicación del hotel es una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Instalaciones

Cuenta con unas instalaciones muy completas que abarcan: habitaciones, cafetería, restaurante, salones para eventos, piscina, parque infantil, parking para coches, autobuses y camiones y zona bike-friendly. Este conjunto de instalaciones es un recurso muy valioso, ya que incrementa el valor percibido por los clientes. Además, es un recurso escaso ya que es el único hotel en Calatayud con piscina, algo muy valorado por los clientes en verano. También destaca por ser el único con parque infantil y parking propio, capaz de albergar coches, autobuses y camiones. Estas instalaciones son un recurso difícil de imitar debido a la magnitud del terreno, un factor crucial, que facilita la disponibilidad de estas instalaciones amplias y difíciles de igualar por la competencia debido a unas condiciones históricas únicas como he comentado anteriormente. Por último, el Hotel Marivella cuenta con una estructura organizativa adecuada. Por lo tanto, las instalaciones del hotel son una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Personal

Es un recurso muy preciado para el Hotel Marivella, ya que gracias a él proporciona un servicio personalizado y de calidad, por lo que lo convierte en un activo valioso. Además, es un recurso escaso en el mercado actual, donde encontrar personal cualificado, competente, cortés y con habilidades relevantes es cada vez más difícil. El Hotel Marivella cuenta con empleados que llevan más de 50 años en la empresa, lo que demuestra su lealtad y experiencia. Además, es un recurso no imitable ya que las competencias aprendidas son el resultado de años de capacitación, lo que hace difícil para otros hoteles encontrar o formar un equipo con estas características, ya que están arraigadas en el conocimiento interno de la empresa. El Hotel Marivella cuenta con una

estructura organizativa adecuada. Por lo tanto, el personal del hotel es una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Reputación y Experiencia

Son unos recursos intangibles sumamente valiosos que han contribuido a su buena imagen y una trayectoria sólida a lo largo de 50 años con la que han alcanzado un éxito notable. Estos recursos no son solo valiosos, sino también escasos, ya que pocos hoteles en Calatayud pueden presumir de una experiencia tan prolongada en el sector. Además, son unos recursos difíciles de imitar debido al tiempo y experiencia acumulada. Dicha reputación ha sido cuidadosamente construida a lo largo décadas, por lo que no puede ser rápidamente replicado por otros hoteles sin enfrentar deseconomías de comprensión del tiempo, además de que los conocimientos residen en la empresa son invisibles para los competidores. El Hotel Marivella cuenta con una estructura organizativa adecuada que soporta y potencia su buena reputación y experiencia. Por lo tanto, dichos recursos son una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Tabla 5.2.1: Resumen análisis VRIO de los recursos del Hotel Marivella

	Valioso	Escaso	Difícil de imitar	Estructura Organizativa Adecuada	Ventaja Competitiva
Materias Primas	SI	SI	NO	-	VCT
Ubicación	SI	SI	SI	SI	VCS
Instalaciones	SI	SI	SI	SI	VCS
Personal	SI	SI	SI	SI	VCS
Reputación y Experiencia	SI	SI	SI	SI	VCS

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, tal y como podemos observar en la tabla 5.2.1, el Hotel Marivella posee numerosos recursos que pueden ayudarle a mantener la ventaja competitiva de manera sostenible a lo largo del tiempo. El objetivo de la empresa deberá ser, por tanto, tratar de mantener esas fuentes de ventaja competitiva sostenible, haciendo frente a los posibles cambios en el entorno, a las entradas de nuevos rivales en la industria, y otros desafíos similares.

5.3.Cadena de valor

La cadena de valor hace referencia a la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa que deben realizarse para la venta del producto o servicios en las actividades. Tiene como finalidad comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación (Guerras y Navas, 2015).

En el caso del Hotel Marivella, destacan varias actividades clave que generan valor:

- ***Aprovisionamiento.*** Destaca la selección meticulosa de materias primas de alta calidad, lo que agrega valor al producto final. Esta actividad garantiza que los ingredientes utilizados en la cocina del hotel cumplan con los más altos estándares, en términos de frescura y calidad, lo que repercute directamente en la satisfacción del cliente y en la percepción del servicio ofrecido. La selección de proveedores de materias primas es realizada por una de las propietarias del hotel, María Ángeles.
- ***Fabricación.*** La transformación de estas materias primas seleccionadas en platos elaborados y de alta calidad. Los chefs y el equipo de cocina se esfuerzan por crear platos innovadores y ricos que deleiten a los clientes y les brinden una experiencia gastronómica excepcional.
- ***Operaciones internas.*** Esta área se centra en el servicio de alojamiento a los clientes, desde el momento del registro, check-in, pasando por la atención en la recepción, el servicio en el restaurante, la asignación de habitaciones hasta el momento del check-out. Cada paso del proceso está diseñado para garantizar una experiencia satisfactoria para los clientes del Hotel Marivella. Desde el primer contacto hasta la despedida, el personal se esmera en brindar el mejor servicio.
- ***Marketing y ventas.*** El Hotel Marivella emplea diversos canales para maximizar su visibilidad y aumentar las reservas. A través de su página web, donde los clientes pueden encontrar la información relevante y realizar reservas tanto de las

habitaciones como del restaurante de manera rápida y sencilla. Además, utiliza canales de reserva como Booking y Expedia para llegar a una audiencia más amplia. También aprovecha las redes sociales como Instagram y Facebook para interactuar con los clientes, compartir actualizaciones y publicar fotos y videos que muestran las instalaciones y las comidas diarias.

- **Gestión de RRHH.** La gestión de los recursos humanos es llevada a cabo por los propios propietarios del hotel. Este enfoque permite una supervisión directa y personalizada del personal, asegurando que se mantengan los más altos estándares de servicio y calidad. Los propietarios se encargan de:
 - Selección del personal: Mediante entrevistas individuales, los propietarios evalúan no solo las habilidades y la experiencia de los candidatos, sino también su actitud, personalidad y alineación con los valores del hotel.
 - Formación: Los propietarios imparten formación en servicio al comedor enseñando las técnicas correctas en el restaurante, como montar mesas adecuadamente, presentar platos, y conocer detalladamente la carta. Esto asegura que todo el equipo sepa los ingredientes y la preparación de cada plato, para poder comunicarlo a los clientes, especialmente en caso de intolerancias alimenticias.
 - Motivación de los empleados: Los propietarios motivan a los empleados mediante reconocimientos y recompensas, fomentando un ambiente de trabajo positivo para fortalecer las relaciones entre los empleados. Celebran logros y eventos especiales como aniversarios y cumpleaños de los empleados, creando un entorno laboral donde todos se sientan valorados y apreciados.

El Hotel Marivella ha optado por una estrategia de integración vertical hacia atrás al invertir en sus propias lavadoras y secadoras. Esta decisión estratégica permite al hotel gestionar internamente el servicio de lavandería, otorgándole un mayor control sobre la calidad y el tiempo de procesamiento. La internalización de este servicio elimina los retrasos asociados con el envío y recogida de ropa por parte de proveedores externos, lo que mejora la eficiencia operativa, la flexibilidad y la rapidez. Además, esta medida

facilita un mayor control de calidad al supervisar y garantizar los estándares de limpieza y cuidado de los textiles, lo que a su vez genera un ahorro en costes.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para llegar a extraer unas conclusiones, se llevará a cabo un análisis DAFO y un análisis CAME (Humphrey, 1960) con el fin de identificar tanto los puntos fuertes como los débiles del Hotel Marivella, las amenazas y oportunidades del entorno, así como determinar acciones adecuadas para abordarlos.

6.1.DAFO

El análisis DAFO nos permite conocer la situación del Hotel Marivella internamente (debilidades y fortalezas) y externamente (amenazas y oportunidades).

DEBILIDADES

- Necesidad de usar vehículo para trasladarse al Hotel Marivella ya que se encuentra ubicado a las afueras de Calatayud.

AMENAZAS

- Fluctuaciones económicas: cambios en la economía, como recesiones, incrementos en los tipos de interés, crisis económicas o aumentos en el desempleo, podrían afectar a la capacidad adquisitiva de los clientes para gastar en los viajes lo que afectaría directamente a la demanda de servicios del Hotel Marivella.
- La competencia local. La presión competitiva de otros hoteles de Calatayud, al satisfacer las mismas necesidades, el alojamiento y la restauración, pueden afectar a la cuota de mercado y la rentabilidad del Hotel Marivella.
- Las crisis sanitarias: pandemias u otras crisis sanitarias pueden reducir drásticamente la demanda de servicios hoteleros debido a restricciones de viaje y preocupaciones de los clientes por la seguridad.
- El aumento de productos sustitutivos como las plataformas de reserva online y alquileres vacacionales como Airbnb, representa una competencia significativa que puede atraer a potenciales clientes del Hotel Marivella.
- Dependencia estacional: Vulnerabilidad a fluctuaciones en la demanda a lo largo del año debido a la estacionalidad del turismo puede afectar la ocupación y la rentabilidad del hotel, especialmente durante la temporada baja.

FORTALEZAS

- La reputación consolidada. El reconocimiento y prestigio del Hotel Marivella consolidados durante más de 50 años, atrae a una clientela leal.
- La ubicación privilegiada, situado en un entorno natural, el hotel ofrece un ambiente tranquilo y atractivo que es muy valorado por los clientes.
- El servicio al cliente: personal experimentado y amable que brinda un servicio personalizado y de alta calidad, incrementando la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Los servicios adicionales como la piscina, el parking para los coches, autobuses y camiones, el parque infantil y la zona de bike-friendly agregan valor a la experiencia del cliente.
- Restaurante de excelencia que ofrece platos elaborados con materias primas frescas y de primera calidad.
- Fuerte inversión en I+D al implementar el sistema de Asistentes Digitales Personales (PDA), mejorando así la eficiencia y rapidez en la prestación del servicio. Además de posicionar al Hotel Marivella en la vanguardia de la industria hotelera en términos de tecnología y servicio al cliente.
- El amplio espacio disponible ofrece la posibilidad de desarrollar eventos de gran envergadura, lo que puede atraer a clientes corporativos a realizar sus eventos como conferencias, congresos y charlas en el Hotel Marivella.

OPORTUNIDADES

- La preferencia por el turismo rural como destino vacacional tras la pandemia del COVID-19, lo que atrae a más clientes al Hotel Marivella.
- El estilo de vida de España está muy arraigado a la tradición de salir a comer fuera de casa. Por lo que el restaurante del Hotel Marivella se beneficia de esta tradición española, aumentando su clientela y potenciando su oferta gastronómica.

6.2.CAME

A continuación, realizaré un análisis CAME para tomar acciones a raíz de las conclusiones obtenidas en el DAFO.

CORREGIR

Las debilidades hay que corregirlas mediante acciones. Una opción viable sería ofrecer servicios de transporte desde y hacia el hotel, lo que mitigará la necesidad de que los clientes utilicen su propio vehículo. Esta iniciativa, no solo mejoraría la accesibilidad al hotel, sino que también proporcionaría una experiencia más satisfactoria para los clientes.

Ahora bien, respecto a si el Hotel Marivella podría hacer frente a los costes adicionales asociados con estas iniciativas, sería fundamental realizar un análisis detallado de los costes y beneficios esperados. Aunque estas acciones podrían aumentar los gastos operativos a corto plazo, también tienen el potencial de generar mayores ingresos a largo plazo al atraer a nuevos clientes. Además, se podrían buscar formas de optimizar los costes asociados, como negociar tarifas con proveedores de transportes o ajustar los precios de los servicios ofrecidos.

AFRONTAR

Para afrontar las amenazas identificadas, se pueden implementar dos acciones. En primer lugar, diversificar la oferta de servicios para reducir la dependencia estacional. Esto se lograría mediante la promoción de paquetes turísticos temáticos durante los períodos de menor demanda, atrayendo así a un segmento diferente de clientes y manteniendo un flujo constante de ingresos a lo largo del año. Por ejemplo, ofrecer paquetes de escapada que incluyan actividades locales populares, como visitas al Castillo de Ayud o a las Ruinas de Bilbilis. En segundo lugar, una estrategia prometedora en relación con la competencia local sería implementar estrategias de marketing resaltando las características únicas y servicios exclusivos del hotel, con el fin de diferenciarse de la competencia local. Esto permitiría al Hotel Marivella destacarse entre sus competidores, atrayendo así a una base de clientes más amplia y leal. Esto implicaría destacar la ubicación privilegiada del hotel, sus instalaciones y su servicio personalizado. Por ejemplo, utilizar imágenes y videos de drones para mostrar la ubicación en el sitio web y en las redes sociales, así como organizar eventos especiales como noches temáticas, conciertos privados o degustaciones de vinos. Esta estrategia permitiría atraer a clientes que valoran la experiencia de hospedarse en un hotel tradicional frente a alojamientos ofrecidos por plataformas como Airbnb.

MANTENER

Para mantener las fortalezas el Hotel Marivella debería priorizar la retroalimentación continua de los clientes. Esto implica escuchar las opiniones de los clientes a través de encuestas de satisfacción y reseñas online. Utilizar esta retroalimentación para identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios es fundamental. Además, responder de manera oportuna y profesional a las críticas, así como promover activamente las experiencias positivas compartiéndolas por las redes sociales, contribuyendo a fortalecer la reputación del hotel. Por otro lado, la inversión en la formación y desarrollo del personal es clave. Garantizar que estén bien capacitados y motivados para ofrecer el mejor servicio al cliente en todo momento no solo mantendrá la calidad del servicio, sino que también reforzará la imagen del hotel como un destino de primera categoría.

Además, una estrategia de fidelización para los clientes que buscan rutas en bicicleta y desean repetir su estancia en el Hotel Marivella, podría ser la creación de un programa exclusivo para ciclistas. Este programa podría ofrecer beneficios especiales y privilegios, como descuentos en el alojamiento para grupos superiores a diez personas, servicio de guarda bicicletas, acceso a un taller de bicis completamente equipado con herramientas, cargador para bicicletas eléctricas, inflador con medidor de presión, garaje privado con cámaras de videovigilancia y asesoramiento y atención personalizada por parte del personal de mantenimiento. También, se podrían organizar salidas en bicicleta por la zona, aprovechando la cercanía del Pico del Rayo. Al finalizar la ruta, los ciclistas podrían disfrutar de un almuerzo preparado por el hotel, como parte de la experiencia única.

EXPLOTAR

Desarrollar estrategias para convertir las oportunidades en futuras fortalezas es crucial. Por ejemplo, utilizar campañas de marketing que destaquen el paisaje natural, la tranquilidad y la autenticidad del entorno que rodea el hotel, creando contenido visual atractivo en la página web y las redes sociales. Además, promocionar actividades al aire libre, como excursiones o rutas en bicicleta por la montaña, podría atraer a turistas interesados en el turismo rural. Asimismo, la organización de experiencias gastronómicas como catas de vino o clases de cocina para aprender a preparar platos tradicionales españoles, contribuiría a enriquecer la oferta del hotel y atraer a aquellos que buscan experiencias culinarias durante su estancia.

Con estas estrategias, el Hotel Marivella puede abordar sus debilidades y amenazas mientras maximiza sus fortalezas y aprovecha las oportunidades para mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado.

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La estrategia competitiva identifica cuáles son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr la ventaja competitiva en un determinado negocio. Una adecuada formulación de la estrategia competitiva supone responder a las siguientes cuestiones (Rothaermel, 2019):

¿A quién pretende servir? El Hotel Marivella se dirige principalmente a clientes que valoran experiencias exclusivas con una gastronomía de alta calidad. Su público objetivo son personas que buscan no solo alojamiento, sino una experiencia completa que incluye atención personalizada, servicios de lujo y un ambiente distinguido.

¿Qué necesidades pretende satisfacer? El hotel busca satisfacer las necesidades de sus clientes de experimentar momentos especiales y memorables durante su estancia. Esto incluye la necesidad de comodidad, seguridad, atención personalizada, así como la desconexión del día a día en un entorno natural y relajante.

¿Por qué pretende satisfacerlos? El Hotel Marivella busca satisfacer estas necesidades porque entiende que proporcionar experiencias excepcionales no solo genera lealtad por parte de los clientes existentes, sino que también atrae a nuevos clientes a través del boca a boca positivo y la reputación de la excelencia en el servicio.

¿Cómo va a satisfacer esas necesidades? El hotel satisface estas necesidades a través de una combinación de atención personalizada, servicios de calidad y un enfoque en la diferenciación. Esto se logra mediante la formación de un personal altamente capacitado y orientado al cliente, la oferta de servicios exclusivos como la piscina, experiencias gastronómicas únicas, y la creación de un ambiente acogedor.

Por todo ello, la estrategia competitiva del Hotel Marivella se basa claramente en la diferenciación. Esta estrategia se enfoca en identificar y satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico mediante una oferta única y una experiencia excepcional para el cliente. Gracias a diversas fuentes de ventaja competitiva como son la materia prima con ingredientes frescos y de alta calidad, la reputación del hotel, la ubicación

privilegiada y los servicios adicionales que ofrece como la piscina, los salones para eventos, la zona bike-friendly, el parque infantil y el parking para coches, autobuses y camiones. El hotel no solo aumenta la utilidad bruta, sino que también proporciona un mayor valor percibido por los clientes. Estos factores, tanto físicos como relacionados con la imagen del hotel, contribuyen significativamente a diferenciar al Hotel Marivella de sus competidores y a consolidar su posición en el mercado.

A continuación, dejo unas reseñas de clientes hacia el Hotel Marivella que corroboran la estrategia que sigue: *“desde pequeña ha sido una parada obligatoria en mis viajes por esa carretera. Merece la pena desviarse de la carretera y disfrutar de un hotel así”*. *“La calidad se mantiene, la amabilidad en el trato también. La rapidez es un clásico. El parking amplio”*. *“Muchos platos y buena comida. El servicio atento, amable y correcto”*. *“Comida casera espectacular. Mucha variedad tanto en los primeros como en los segundos platos”*. *“Trato familiar, cuidan de sus clientes. Te sientes como en casa”*. *“Excelente ubicación”*. *“Piscina muy bien cuidada”*. Estas valoraciones reflejan la satisfacción de los clientes y confirman la efectividad de la estrategia competitiva del hotel, la diferenciación.

8. FUTURO Y CONCLUSIONES

Tras este análisis, puedo concluir que el Hotel Marivella se encuentra en una posición sólida para continuar liderando la industria hotelera. Con una estrategia enfocada en la diferenciación, el hotel está preparado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro. Para mantener su posición de vanguardia, el Hotel Marivella deberá seguir invirtiendo en tecnología y procesos innovadores que mejoren la experiencia del cliente y optimicen las operaciones internas. Además, deberá continuar diversificando su oferta de servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, ya sea mediante la introducción de nuevas instalaciones y actividades o la colaboración con socios estratégicos. Por ejemplo, una colaboración con la empresa de turismo “La Sobresaliente”, ofreciendo paquetes combinados que incluyan alojamiento en el hotel y actividades de turismo cultural y de naturaleza. Estas actividades podrían incluir visitas guiadas a sitios históricos, rutas de senderismo y degustaciones de productos locales. Los paquetes pueden ser personalizados para distintos tipos de clientes,

incluyendo familias, parejas y grupos de amigos, brindando una experiencia enriquecedora para cada segmento.

Para potenciar su ventaja competitiva en el futuro, recomendaría al Hotel Marivella aumentar su visibilidad en redes sociales mediante la publicación de fotos y vídeos de todos los platos del restaurante y las instalaciones del hotel, aprovechando la amplia presencia de los usuarios en Instagram y Facebook con una media de 140 minutos al día²⁶. Realizar eventos como catas de vino, o incluso formar alianzas con proveedores locales y empresas de turismo para ofrecer paquetes combinados que incluyan alojamiento y experiencias locales como visitas guiadas o excursiones.

El Hotel Marivella buscará constantemente formas de mejorar y enriquecer la estancia de sus huéspedes, manteniendo así la reputación que ha cultivado a lo largo de más de 50 años. Adoptando estas recomendaciones y continuando con su enfoque en la diferenciación, el Hotel Marivella está bien posicionado para seguir siendo un líder en la industria hotelera y satisfacer las necesidades de sus clientes en el futuro.

En conclusión, durante la realización del Trabajo de Fin de Grado he podido aplicar diversos conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, como los conceptos de industria, mercado, posicionamiento, creación de valor, factores externo e interno, recursos y ventaja competitiva. He adquirido competencias como la capacidad de análisis crítico, la toma de decisiones basada en datos y la elaboración de estrategias. Los resultados de aprendizaje incluyen una comprensión profunda de la aplicación práctica de los conceptos teóricos y una mayor habilidad para identificar y resolver problemas en el mundo empresarial. El análisis realizado es relevante porque demuestra la adquisición de las competencias derivadas del Grado, al integrar teoría y práctica en un entorno real y contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Tras el trabajo realizado, se puede observar que se han cumplido los objetivos propuestos al inicio del análisis.

²⁶ Dato obtenido en Statista.

BIBLIOGRAFÍA

Aragón, G. (2022, 7 enero). Horeca Hoteles Zaragoza reconoce al Hotel Marivella de Calatayud y José Antonio Palau, director del Hotel. *iGastro Aragón: Noticias de Gastronomía En Aragón*. Obtenido en: <https://www.igastroaragon.com/2022/01/horeca-hoteles-zaragoza-reconoce-al-hotel-marivella-de-calatayud-y-jose-antonio-palau-director-del-hotel-ilunion-romareda.html>

Blanco, D. (s. f.). Las tres dimensiones de Abell: <https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>

BOE: <https://www.boe.es/>

Canalís, X. (2019, 25 septiembre). El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. *Hosteltur*. Obtenido en: https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html

CNAE: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

El número de visitantes al Monasterio de Piedra aumenta un 5,5%. (2016, 11 febrero). *Expansión.com*. Obtenido en: <https://www.expansion.com/aragon/2016/02/11/56bc7dcce2704ea9088b45f3.html#:~:text=Catalogado%20como%20Paraje%20Pintoresco%20Nacional,visitan%20el%20Parque%20cada%20a%C3%B1o>

Garrido, H. M. (2015, 21 septiembre). Inestabilidad en el Mediterráneo, beneficio turístico para España. *www.20minutos.es - Últimas Noticias*. Obtenido en: <https://www.20minutos.es/noticia/2555636/0/impacto-turismo/espana-egipto/atentados-primavera-arabe/>

Gobierno de Aragón: <https://www.aragon.es/>

Guerras Martín, L.A y Navas López, J.E, (2015): La dirección estratégica de la empresa. Teoría de las aplicaciones. Quinta edición. Thomson Reuters-Civitas.

Heraldo de Aragón. (2018, 19 junio). Calatayud, una ciudad con gran atractivo turístico| Noticias de Turismo en Heraldo.es. *heraldo.es*. Obtenido en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/06/15/que-ver-calatayud-1249181-300.html>

Hotel Marivella: <https://www.marivella.com/>

INE: <https://www.ine.es/>

Ministerio de Industria y Turismo: <https://www.mintur.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx>

Noticias, A. 3. (2022, 15 mayo). Los fabricantes de bicicletas, desbordados: ha aumentado la demanda un 20%. *Antena 3 Noticias*. Obtenido en: https://www.antena3.com/noticias/economia/fabricantes-bicicletas-desbordados-aumentado-demanda-20_202205156280ee6d3fa5760001d54d54.html

Okdiario. (2023, 2 noviembre). ¿Cuánta agua consumen los clientes de un hotel y cómo ahorrarla para lograr un turismo más sostenible? *okdiario.com*. Obtenido en: <https://okdiario.com/okgreen/limitador-agua-hotel-turismo-sostenible-11414273#:~:text=400%20litros%20por%20cliente&text=En%20%C3%A9%20se%20reporta%20que,litros%20por%20hu%C3%A9ped%20y%20noche>

Pmartinezma. (2018, 27 abril). «Emprender sí, pero con experiencia previa y diferentes visiones». *Actualidad Nebrija*. Obtenido en: <https://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2018/04/26/emprender-si-pero-con-experiencia-previa-y-diferentes-visiones/>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Rebón, A. (2024, 12 enero). *La gestión de recursos humanos en hostelería y turismo: un reto apasionante*. Blog de la Escuela ESAH. Obtenido en: <https://www.estudiahosteleria.com/blog/hosteleria-turismo/la-gestion-de-recursos-humanos-en-hosteleria-y-turismo-un-reto-apasionante>

SABI

Vázquez, K. (2021, 1 octubre). Regresar a la naturaleza después de la pandemia. *Vogue España*. Obtenido en: <https://www.vogue.es/living/articulos/regresar-naturaleza-beneficios-despues-pandemia>

Zorraquín, J. (2022, 10 octubre). La Far West Trails de Calatayud ultima el repaso de sendas para afrontar su segunda edición. *heraldo.es*. Obtenido en: <https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2022/10/10/far-west-trails-calatayud-sendas-segunda-edicion-1604872.html>

Zorraquín, J. (2024, 3 enero). Aumentan un 19% las visitas a la oficina municipal de turismo de Calatayud en 2023. *heraldo.es*. Obtenido en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2024/01/03/aumentan-visitas-oficina-municipal-turismo-calatayud-2023-1701477.html#:~:text=La%20oficina%20municipal%20de%20turismo%20del%20Ayuntamiento%20de%20Calatayud%2C%20situada,por%20parte%20de%2019.053%20per%20sonas>