



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis del servicio de alquiler de material en Aramon
Valdelinares, desde una perspectiva del consumidor.

Analysis of the material rental service in Aramon
Valdelinares, from a consumer perspective.

Autor/es

Andrés Novella Torres

Director/es

Alfredo Luis Pérez Rueda

Facultad de Ciencias Sociales Humanas: ADE/ Universidad de Zaragoza, Teruel

2019/2020

INDICE

1.EL GRUPO ARAMÓN.....	6
1.1. QUÉ ES ARAMÓN	6
1.2. MISIÓN Y VISIÓN	7
1.3. RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL Y COMPROMISO CON EL TERRITORIO	7
1.4. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	8
2. ESTACIONES QUE ENGLOBA EL GRUPO ARAMON.....	8
3. VALDELINARES	10
4. ALQUILER DE MATERIAL: VALDELINARES	11
4.1. ANALISIS ENTORNO	12
4.1.1. ENTORNO GENERAL: MACROENTORNO.....	13
4.1.2. ENTORNO ESPECIFICO: MICROENTORNO	18
4.2. DAFO	22
4.3. PLAN MARKETING MIX ALQUILER MATERIAL VALDELINARES 	27
4.4. MEDICIÓN SATISFACCION CLIENTES	31
5. EL PLAN DE ACCIÓN.....	34
6.MEDIDAS COVID-19	38
7. CONCLUSIONES.....	39
ANEXOS	39
Anexo 1: Encuesta realizada en alquiler de material.....	39
1. CUESTIONARIO	39
SATISFACCIÓN - NPS	43
CIERRE FINAL DEL CUESTIONARIO	47
BIBLIOGRAFÍA	48

ILUSTRACIONES	2
ILUSTRACIÓN 1: LOGOTIPO MARCA ARAMÓN	6
ILUSTRACIÓN 2: INFORMACIÓN PRINCIPAL ESTACIÓN VALDELINARES .	10
ILUSTRACIÓN 3: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LEGISLACIONES AUTONÓMICAS: MONTES Y MONTAÑAS	14
ILUSTRACIÓN 4: MAPA CON LAS ESTACIONES DE ESPAÑA	21
ILUSTRACIÓN 5: TABLA DAFO RESUMEN	23
ILUSTRACIÓN 6: DISTRIBUCIÓN ALQUILER DE MATERIAL	31
ILUSTRACIÓN 7: EJEMPLO DATOS CLIENTES MISTERIOSOS	32
ILUSTRACIÓN 8: EJEMPLO ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A TRAVÉS DEL PROGRAMA	33
ILUSTRACIÓN 9: PANTALLAS AUTO PEDIDO MD	35
ILUSTRACIÓN 10: CAJAS DE PAGO PRIMARK	36
ILUSTRACIÓN 11: DISTRIBUCIÓN ALQUILER DE MATERIAL PROPUESTO	36
ILUSTRACIÓN 12: QR ENCUESTA ALQUILER DE MATERIAL	37

RESUMEN

Aramón es una empresa que goza de gran prestigio a nivel nacional e internacional, ya que con un 25% de la cuota de mercado es el grupo empresarial líder en España dentro del sector de la nieve. Además, tiene un papel fundamental en el ámbito económico en la Comunidad de Aragón ya que genera grandes sumas de dinero, y no solo en las propias estaciones, sino en las estancias donde se hospedan, tiendas, supermercados, gasolineras., etc. Este trabajo fin de grado realiza un plan de marketing para el servicio de alquiler de material de la estación turolense de Valdelinares. El servicio de alquiler de material supone alrededor del 30% de los ingresos totales de la estación turolense. Por otro lado, para mí, esta estación tiene especial interés por su situación geográfica dentro de las estaciones del grupo Aramón, así como, por mi relación contractual durante la temporada 2019-2020. Esta relación me ha permitido obtener información de primera mano acerca del funcionamiento de la estación. Hemos podido concluir que tiene una buena posición competitiva pero que debería ser capaz de aprovechar mejor todos sus recursos que son muchos y lograr conseguir mayores beneficios con ello, por ello he creado una serie de estrategias que podría mejorar la fidelización de los clientes y el aumento de la clientela. Todas ellas basadas básicamente en la automatización y en mejorar el nivel de satisfacción del cliente, algo muy descuidado por el alquiler.

ABSTRACT

Aramón is a company that has a great national and international prestige since it owns 25% of the market share, being the leading business group in Spain within the snow sector. Also, it has a fundamental role in the economic sphere in the Community of Aragon since it generates large sums of money, and not only in the stations themselves but in the hotel rooms where tourists stay, shops, supermarkets, gas stations, etc. This final degree project carries out a marketing plan for the material rental service at the Valdelinares station in Teruel. The equipment rental service accounts for around 30% of the total income of Teruel's station. On the other hand, for me, this station is particularly interesting due to its geographical location within the Aramón group stations, as well as my contractual relationship during the 2019-2020 season. This relationship has allowed me to obtain first-hand information about the operation of the station. We have been able to conclude that it has a good competitive position but it should be able to take better advantages of all its resources, which are many, and achieve greater benefits with it, for this reason, I have created a series of strategies that could improve both customer loyalty and clientele. All of them are basically based on automation and in improving the level of customer satisfaction, something very neglected for the rental.

1.EL GRUPO ARAMÓN

1.1. QUÉ ES ARAMÓN

El grupo Aramón (Montañas de Aragón) nació en 2002 formando una sociedad anónima participando al 50% por el Gobierno de Aragón e Ibercaja, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social de las comarcas de su entorno, creando una oferta de turismo de esquí y montaña moderna e innovadora (ARAMON, s.f.).

Aramón cuenta con unas cifras impresionantes desde su gran inversión de más de 180 millones de euros desde la creación del Grupo hasta sus 289 kilómetros esquiables, la mayor superficie esquiable de España y sus más de 115 kilómetros innivados. Todos estos kilómetros repartidos en cuatro estaciones: Cerler y Formigal-Panticosa (Pirineo Aragonés); Valdelinares y Javalambre (Sistema Ibérico Turolense). El grupo Aramón cuenta con 241 pistas de todos los niveles adaptadas para todo tipo de esquiadores y 1.250 cañones de innivación, que garantizan una excelente nieve durante toda la temporada, gracias a todo esto han conseguido captar a más de 1,2 millones de esquiadores en las últimas dos campañas (ARAMON, s.f.).

El grupo Aramón mantiene una cuota de mercado del 25% dentro del mercado nacional de la nieve, creando unos 900 empleos directos y casi 13.000 empleos indirectos durante la campaña invernal. También incrementando el número de habitantes en las zonas de alrededor de las estaciones, frenando un poco la despoblación que caracteriza estas zonas de montaña en Aragón, aunque solo sea nivel temporal (ARAMON, s.f.).

Ilustración 1: Logotipo marca Aramón



Fuente: <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html>

1.2. MISIÓN Y VISIÓN

La misión de una empresa consiste en informar su propuesta de valor y qué es lo que hace. La misión de Aramón pasa por “generar beneficios de su actividad empresarial, pero su destino será siempre la reinversión en la propia sociedad y en los complejos que gestiona para seguir impulsando su crecimiento y, al mismo tiempo, ser motor de desarrollo del entorno territorial en el que opera.” (Espinosa, Cómo definir misión, visión y valores en la empresa, s.f.) (ARAMON, s.f.).

La visión nos ayuda a visualizar las metas que se propone conseguir en un futuro. En cuanto a la visión de futuro que tiene Aramón es “seguir manteniendo su posición de liderazgo en el mercado nacional de la nieve y convertirse en un referente en Europa, acompañando las actuaciones de innovación en sus complejos a la realidad económica de cada momento como forma de garantizar la continuidad del proyecto.” (Espinosa, Cómo definir misión, visión y valores en la empresa, s.f.) (ARAMON, s.f.).

1.3. RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL Y COMPROMISO CON EL TERRITORIO

Aramón tiene un gran compromiso con el medioambiente llegando más allá de las normativas que se le exige, este compromiso forma parte de la filosofía del grupo, ya que su activo principal es el entorno medioambiental, dando gran riqueza a este país y generando una gran ventaja frente al resto. Algunos de estos compromisos que tiene son la mejora del ahorro y control de las materias primas minimizando los residuos, la limpieza exhaustiva de ríos y montes, la repoblación de arbolado, también realiza campañas de concienciación medioambiental entre los clientes de nuestras estaciones como programas de reciclaje y recogida de residuos orgánicos. También mantienen la iluminación de bajo consumo y el uso en remotes de baterías de condensadores (ARAMON, s.f.).

Como grupo empresarial, Aramón reserva una serie de sus presupuestos en ayudar a aquellas iniciativas públicas y privadas que contribuyen al crecimiento y desarrollo de su entorno, mediante programas de Acción Social y Relaciones Institucionales. Por otro lado, genera grandes beneficios a los locales de la zona de alrededor de la estación, como dicen los datos, el 80% de los gastos de los esquiadores y visitantes se generan en las empresas y negocios de la zona; el 20%, en las estaciones. Gracias a esto se consigue

paliar en gran medida la despoblación de estas zonas de Aragón (Grupo Aramón ARAMÓN | Estaciones de esquí en Aragón, s.f.).

1.4. OBJETIVOS DEL TRABAJO

La intención con la elaboración de este proyecto “Análisis del servicio de alquiler de material en Aramon Valdelinares, desde una perspectiva del consumidor” es conocer una visión general de Aramon, del gran poder que tiene y cómo está formado. Dentro de Aramon nos centraremos más a fondo en Valdelinares, una estación pequeña dentro del grupo, analizando su alquiler de material, un servicio que supone una gran fuente de ingresos dentro de la estación; con la intención de mostrar cómo funciona dicho alquiler y analizando el plan de marketing que se lleva a cabo. Para finalizar el proyecto se ha generado una serie de estrategias que sean viables para mejorar y poder incrementar sus beneficios.

2. ESTACIONES QUE ENGLOBA EL GRUPO ARAMON

Las estaciones que integra Aramón están situadas alrededor de dos zonas diferenciadas. La primera de ellas se sitúa en el Pirineo aragonés donde se sitúa Cerler, en el Valle de Benasque y Formigal-Panticosa, en el valle de Tena. La segunda zona es el Sistema Ibérico turolense, donde se sitúa Javalambre y Valdelinares. El conjunto de estas dos zonas representa la mayor superficie esquiable de España y fue considerado como el primer grupo empresarial de turismo de nieve y montaña gracias a su visión a largo plazo, combinada con una oferta única de calidad, excelencia e innovación (Aragón S. d., 2020).

CERLER

Situada en el Valle de Benasque, con unos 167 km esquiables, es la estación de esquí alpino que se sitúa más alta dentro del Pirineo Aragonés, también cuenta con 60 picos de más de 3000 metros, el más conocido de ellos: el Aneto, considerado como el techo de los Pirineos. Mantiene unos desniveles de entre los 1500 metros de la base y los 2700 del Pico Gallinero, en los que cuenta con todo tipo de pistas para todo tipo de

niveles, así como todo tipo de servicios necesarios: enfermería, escuela de esquí, alquiler de material, restauración, etc. Y en verano el descenso en bicicleta (Aragón H. , Cerler: esquiar sobre las cimas más altas).

FORMIGAL-PANTICOSA

Situada en el Valle de Tena en Huesca, con 137 km esquiables en Formigal y unos 36 km en Panticosa corresponden al dominio esquiable más grande del país. En 2014 se produce la unión entre las dos estaciones formando el complejo invernal Aramón Formigal – Panticosa. Lo más reseñable de Formigal son las fiestas après-Ski ofrecidas por Marchica, que cuenta con un sitio para fiestas con una gran terraza al aire libre situada a pie de pistas en la zona de Sextas que está abierta hasta las 21:00 Horas en la que suelen hacerse conciertos y actuaciones de DJ's. En Panticosa en verano se puede hacer uso turístico de la telecabina y el tren que permite ver el lago pirenaico, también abre un “bike park” para hacer descensos con bicis de montaña por las pistas esquiables en invierno (Aragón H. , Un paraíso de 180 kilómetros esquiables, s.f.) (Mapa de Pistas y Ficha Técnica Formigal-Panticosa | Estación de Esquí de Formigal y Panticosa, s.f.).

JAVALAMBRE

Nació hace diez años y está situada en el Sistema Ibérico, en el municipio de Camarena de la Sierra en la comarca de Gúdar-Javalambre (Teruel, España) y cuenta con 12.2 km esquiables. Junto con Valdelinares son las dos estaciones más accesibles para los esquiadores de la Comunidad Valenciana por su cercanía. Ofrece los servicios básicos: escuela de esquí, alquiler y reparación de esquíes, cafetería, autoservicio, guarda esquíes, servicio médico y parking asfaltado (Sierra de Javalambre-Datos Estacion Esqui, s.f.) (Juárez).

VALDELINARES

Situada en el Sistema Ibérico, en el pequeño municipio de Valdelinares de la comarca Gúdar-Javalambre en la provincia de Teruel, a 70 km de la capital de la provincia. Se encuentra a 2000 metros de altitud y es una estación de fácil acceso para los aficionados de la Comunidad Valenciana por su cercanía (Estaciones de esquí en Aragón: de Candanchú a Valdelinares).

3. VALDELINARES

La historia de Valdelinares tiene más de 30 años, surgió gracias a unos montañeros aficionados al esquí que empezaron con un remonte y una única pista. Hasta el año 1991 siguió en manos privadas llegando a tener 3 pistas y 3 remontes, y a partir de este año pasó a manos de la Diputación General de Aragón (D.G.A), llamándose la Sociedad “Teruel Ski”. Ya en 1992 adquiere su nombre actual de Nieve de Teruel, S.A, a través de la cual fueron surgiendo año tras año los importantes cambios, hasta llegar a la estación que actualmente es (Tierno).

La Estación de esquí de Aramón (Valdelinares) está localizada en el Sistema Ibérico Turolense, en la comarca de Gúdar Javalambre se sitúa junto un pequeño pueblo de elevada altitud (1693) llamado Valdelinares. Valdelinares es un pueblo de montaña que goza de un precioso paisaje poblado de amplios bosques de pinos negros y laderas escarpadas (Catalunya).

Ilustración 2: Información principal estación Valdelinares

Longitud de pistas:	Cuota máxima:	Remontes(capacidad)	Teléfono:
17 km	2.000m	13.220 esquiadores/hora	978 80 25 00
Tipo de pistas:	Cuota mínima:	Nieve artificial:	Web:
6 pistas verdes	1.700m	189 cañones	https://www.javalambre-valdelinares.com/
4 pistas azules	Otras pistas:	Remontes(tipo)	Dirección oficina:
4 pistas rojas	Snow park	3 cintas	C/América 18 (Teruel)
	<i>Funny Track</i>	5 telesquíes cuatriplaza y 1 biplaza	

Fuente: (Aramon P. w., Mapa de Pistas y Ficha Técnica JAVALAMBRE-VALDELINARES | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelinares, s.f.)

En cuanto a los servicios ofrecidos:

- **Parking:** Aramón Valdelineares pone una serie de normas y tarifas para la utilización de su nuevo parking. La tarifa normal es 8€/vehículo, de los cuales se le irán descontando dinero según las intenciones de los clientes. Los clientes que vayan a esquiar y adquieran el forfait desechable el coste será de 2€/vehículo. El acceso es gratuito si eres del Club Aramón, has comprado el Abono de temporada o has alquilado el material. Si vas a la pista de trineos, el parking vale 4€/vehículo. Las tarifas son a lo largo del fin de semana (sábado y domingo), entre semana su uso es gratuito. El horario del parking es de 8:30h a 19:00h (Aramon P. w., Parking en Javalambre y Valdelineares | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelineares, s.f.).

- **Hostelería:** Existe gran variedad de oferta ya que cuenta con siete establecimientos repartidos por toda la estación. La mayoría de establecimientos están ubicados en la zona de acceso principal, el sector 2000. Establecimientos de Hostelería: Self Valdelineares, La Parrilla de Gúdar, El Obrador, Cabaña 1900, Cabaña 1700 y Snowy terraza (Aramon P. w., Comer en pistas Valdelineares, s.f.).

- **Alquiler de material:** tienes la posibilidad de alquilar tu equipo de esquí o snowboard en la misma estación, con descuentos de Forfait más alquiler online. Cuentas con equipos perfectos para la iniciación y perfeccionamiento para el esquí y en el snowboard, todos ellos completamente renovados. También cuentan con alquiler de raquetas de nieve y reparación de esquís (Aramon P. w., Alquiler de Material de Esquí y Snowboard en Javalambre-Valdelineares | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelineares, s.f.).

- **Otros servicios:** Guarda esquís, escuela de esquí y snowboard, pista trineos, tienda, consultorio médico, hilo musical y megafonía.

4. ALQUILER DE MATERIAL: VALDELINARES

Dentro de la estación de Valdelineares, vamos a centrarnos en el alquiler de material. Una parte muy importante a la hora de ir a una estación es tener claro qué actividades queremos realizar. Si se va a realizar alguna modalidad del esquí ya sea esquí

alpino, snow, snowblade o raquetas de nieve, se tiene que tener en cuenta si se compra el material o se va a alquilar.

En Aramón todas las estaciones del grupo tienen alquiler de material propio. En la estación de Valdelinares cuentan con dos alquileres de material uno en la cuota más alta (cuota 2000) y otro disponible desde el 2017 en la cuota más baja (cuota 1700), favoreciendo el acceso de los pueblos de la vertiente sur de la sierra turolense. El principal alquiler es el de la cuota 2000, ya que es el que más afluencia tiene debido a que se conecta con la carretera de Valencia y Teruel (Franco, 2017).

El alquiler de material de Valdelinares supuso el 30% de los ingresos totales en 2019, una cantidad que muestra la importancia que tiene esta actividad en Aramón (Gorriz, 2020). El alquiler de la cuota 2000 se localiza a pie de pistas, al lado de las taquillas de compra del forfait. El funcionamiento es sencillo, nada más entrar al local del alquiler, se localizan las taquillas donde los clientes realizan sus contratos de alquiler eligiendo el tipo de alquiler que quiere. Posteriormente, se les da su contrato con un código de barras que se entregaran en los mostradores que hay a continuación, donde un dependiente te atiende. El dependiente, gracias al código de barras del contrato, localiza tu pedido y te da todo el material ajustado y personalizado adecuadamente a cada persona (Fuente, experiencia personal temporada 2019-2020).

4.1. ANALISIS ENTORNO

El entorno es descrito como todos los factores que rodean a la empresa que pueden ser beneficiosos o perjudiciales pero que son decisivos para su buen rendimiento. El entorno lo vamos a dividir en dos: macro entorno y micro entorno.

Primero vamos a analizar el macro entorno, o lo que es lo mismo, el entorno general a través del análisis de los factores que afectan en igual de condiciones a todas las empresas de una determinada región. Los factores que intervienen son medioambientales, político-legales, económicos, demográficos, tecnológicos, y socioculturales.

En segundo lugar, vamos a analizar el micro entorno o entorno específico con la ayuda de las grandes fuerzas sociales, estas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes. La propia empresa, los suministradores, los

intermediarios, los clientes, la competencia o los grupos de interés son las fuerzas que se analizan en el micro entorno.

4.1.1. ENTORNO GENERAL: MACROENTORNO

(El Entorno del Marketing, s.f.)

ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

Hoy en día se habla mucho del cambio climático que está creando variaciones globales en el clima de la Tierra, afectando en gran medida a las zonas de montaña que son las más vulnerables (Aragón G. d., s.f.). Al igual que todas las estaciones del mundo, Valdelinares tiene una enorme dependencia del clima y recursos naturales para poder trabajar y poder realizar una temporada de esquí beneficiosa. Por ejemplo, las temperaturas influyen en gran medida ya que si suben excesivamente pueden hacer que se derrita una gran cantidad de nieve, aparte de que al tener temperaturas elevadas no pueden hacer nieve artificial provocando que el estado de las pistas sea desfavorable, y si hace excesivo frío, la nieve de las pistas tampoco tendrá un estado perfecto. Las precipitaciones también son un factor medioambiental de gran importancia ya que es de lo que dependen las pistas de esquí, una reducción de las precipitaciones en forma de nieve crea numerosos problemas, reduciendo el espesor y la superficie de la nieve. También destacar el impacto medioambiental y paisajístico que se produce ya que son muchas las infraestructuras necesarias (eldiarioaragon, 2019).

Para ello, Aramón Valdelinares busca soluciones ya que el medioambiente es considerado su principal input. Realiza un proyecto basado en la resiembra del manto vegetal de su entorno, como es en el caso de la pista *Bambolía*. Se realiza año tras año en las zonas más erosionadas. Dicho trabajo se realiza utilizando la semilla autóctona. La vegetación ayuda a la conservación de la nieve en invierno y sirve para alimentar a los ganados en verano, con los ganaderos se colabora de otras maneras como la instalación de abrevaderos con el agua de las balsas o el cuidado de los caminos.

Para paliar el problema de falta de precipitaciones, Valdelinares ha realizado numerosas inversiones en innivación para mejorar la calidad de la nieve, con 189 cañones hace que tenga el 100% de área innivada (Catalunya) (F., 2020).

POLÍTICO-LEGAL

El marco político-legal es clave para una gran empresa como es Aramón ya que cualquier política económica del gobierno o cualquier ley que regule la actividad económica pueden tener un gran resultado para la empresa. Por ejemplo, los notables aumentos del coste de la energía, que suponen una subida de la luz y del agua, afectan y dañan a gran nivel puesto que mantener las pistas de esquí requieren grandes inversiones de infraestructuras para su correcto desarrollo. Las Cortes de Aragón imponen una serie de normativas y medidas que tienen que cumplir dentro del sector de la nieve, como el gravamen medioambiental implantado en 2012 por el Gobierno de Aragón que afectaba a los telesillas y tele arrastres. Podemos hacer una comparación a nivel autonómico en cuanto a la legislación en el ámbito de montes y montañas, pudiendo observar según el estudio realizado por el Gobierno de Aragón en 2009, que Aragón goza de un completo sistema de instrumentos legales en este ámbito en el que tiene un programa completo de vigilancia ambiental y proyectos de restauración ambiental. A diferencia por ejemplo de Andalucía, que son más permisivos en algunos aspectos. Dicho estudio, aunque sea del 2009 es bastante significativo puesto que las leyes de dichas autonomías son anteriores a dicha fecha (Montes, 2015).

Ilustración 3: Análisis comparativo de legislaciones autonómicas: montes y montañas

	LEY ESTATAL	REGLAMENTO ESTATAL	ARAGÓN	ANDALUCIA	CATALUÑA	LA RIOJA	MADRID	NAVARRA	VALENCIA
Elementos integrantes de la ordenación territorial	V		V	V	V		V	V	V
Especial protección, vigilancia y actuación admon	V	V	V	V	V		V	V	V
Ámbito objetivo de la ley			V	V			V		V
Exclusiones objetivas	V	V	V	V	V		V		V
Protección, conservación, restauración,...	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Producción, explotación, investigación y formación	V		V		V			V	
Régimen de los aprovechamientos forestales	V	V	V		V	V		V	V
Planes de Ordenación de los Recursos Naturales	V		V	V	V	V	V		V
Clasificación de los terrenos forestales	V		V	V	V	V		V	V
Asignación de usos, limitaciones	V		V	V	V		V		
Organización de la Administración Forestal			V	V	V	V	V	V	V
Régimen jurídico de la Propiedad forestal	V		V	V	V	V	V	V	V
Terrenos forestales de utilidad pública	V		V		V	V		V	
Régimen especial o Régimen general	V		V				V		
Catalogo o inventario de Montes	V	V	V		V	V	V		V
Gestión integral: vegetación, fauna y medio físico			V	V					V
Zonas de actuación urgente -ZAU-			V		V				
Defensa contra incendios	V		V	V	V	V	V	V	V
Prevención de plagas	V	V	V		V	V		V	V
Ayudas y subvenciones	V		V			V	V	V	V
Infracciones y sanciones	V	V	V	V	V	V	V	V	V

Fuente: (Aragon, 2009)

ENTRONO DEMOGRÁFICO

El ambiente demográfico cobra gran importancia en el marketing ya que incluye a las personas que constituyen los mercados. Según el INE (Instituto Nacional de Estadística) la edad media en España en 2019 es de 43,38 años (INE, Edad Media de la Población de España, 2019) mientras que la de Aragón es de 44,81 (INE, Edad media población de Aragón, 2019). Centrándonos más a fondo sobre la comarca de Gúdar-Javalambre dentro de donde está situada la estación de Valdelinares, podemos decir que el 23,7% (IAEST, Indicadores demograficos comarca gudar-Javalambre, 2019) de la población es mayor de 65 años, lo que corresponde con una cifra bastante alta que muestra síntomas de una población envejecida y con una tasa de natalidad baja agranda los síntomas.

También destacar la gran despoblación que sufre España en las zonas rurales, las más próximas a las pistas de esquí, debido a la multitudinaria emigración de población joven a las grandes ciudades. Por ello se puede decir que la población de las zonas más cercanas a las estaciones de esquí es más envejecida. Basándonos y especificando en la comarca donde se sitúa Valdelinares, según el IAEST la densidad de población de dicha comarca es de 3,1 habitantes por kilómetro cuadrado (IAEST, Densidad de población comarca Gudar-Javalambre, s.f.), una cifra muy baja que verifica la gran despoblación en este territorio.

También es verdad que en determinadas temporadas los pueblos pequeños de la comarca Gúdar Javalambre se masifican, esto es debido en invierno gracias a la temporada de esquí y el mes de julio y agosto debido a la gente que tiene segundas residencias.

ENTORNO ECONÓMICO

El ambiente económico lo forman los factores que influyen en el poder de compra, y los comportamientos de los consumidores a la hora de realizar sus gastos, teniendo en cuenta sus rentas, los precios, los ahorros y el crédito. A continuación, vamos a analizar los factores relacionados con el sector de nieve y el turismo. El esquí de montaña y turismo son una parte dentro del ocio que puede realizar la población, por lo que, en cualquier situación de desequilibrio económico dentro de la renta, ingresos, etc., se produciría una disminución del consumo de este deporte. Las crisis económicas serían un

momento de incertidumbre donde se vería afectada la renta, y con ello el poder adquisitivo y su calidad de vida. Esto se vio reflejado en la crisis de 2008, donde los españoles se vieron perjudicados provocando una disminución del consumo de servicios y productos. Hasta este 2020 la situación había mejorado, aumentando el dinero que las familias destinaban al ocio. Sin embargo, debido a la actual situación generada por el Covid-19, habría que analizar el impacto sufrido y que sufrirán diferentes ámbitos, y sobre todo la economía del país. Según el periódico *El Diario Montañés*, dicha crisis venidera será mayor que la de 2008, la cual va a hacer disminuir un 22% el gasto en ocio y cultura (PRESS, 2020). Todo esto tendrá un impacto negativo en las zonas de alrededor de las estaciones, en nuestro caso, en Valdelinares. Según la página web de Aramón, entorno al 80% del gasto que realizan los esquiadores y visitantes se producen en las empresas y negocios de la zona (ARAMON, s.f.), si se reduce el gasto general, se reducirá también la cantidad que destinen a los bienes y servicios de los municipios de la comarca Gúdar-Javalambre, y es que como comentó la presidenta de la comarca que “Con nieve, los pueblos tienen el triple de turismo”. Se dejó claro el gran poder que tenían las estaciones de Valdelinares y Javalambre para el entorno económico de la comarca (Moreno, 2018).

ENTORNO TECNOLÓGICO

Hoy en día las tecnologías han cogido gran fuerza ya que son el motor del éxito de las empresas, dando lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las tecnologías nuevas arrasan y eliminan a las viejas, para tener unos productos y servicios actualizados, por ejemplo, con los sistemas de tele arrastres y telesillas o como en caso de los cañones, que permiten compensar la falta de precipitaciones. Valdelinares a día de hoy goza con el 100% de sus pistas cubiertas con cañones de última tecnología, las últimas grandes inversiones fueron la creación de la pista *Bambolía* con la cual venia un sistema completo de cañones de innivación y un telesilla que subía hasta la cota más alta de la estación (Ldn, 2018). Esta inversión y otras desarrolladas años atrás se remonta a un proyecto de Interés General de Aragón, cuyo objetivo es mejorar y ampliar las instalaciones de los centros invernales turolenses y seguir contribuyendo al desarrollo económico y social de la comarca de Gúdar-Javalambre (press, 2014).

También el poder de internet y con ello de las redes sociales, que le dan al móvil un papel fundamental, lo que conlleva a innovar las páginas web e incorporar el comercio online. Además de redes sociales actualizadas y de App para móviles, en la que facilita

el acceso a la información sobre sus servicios o productos. Aramón tiene una aplicación muy interactiva y completa, apostando por los avances tecnológicos, permitiendo tener nuevas funcionalidades como Integración con *Apple Watch*, una compra rápida de forfait y otros servicios, geo posicionamiento de fotografías, compartir *tracks* en 3D, estadísticas avanzadas y nuevos retos con recompensas. Aparte de las ya presentes características que tenía, como son los partes de nieve, mapas de pistas, últimas publicaciones en redes sociales, webcams y previsiones meteorológicas (Aramon P. w., Una app renovada y con más funcionalidades, s.f.).

ENTORNO CULTURAL

España se caracteriza por ser un país turístico, las preferencias de los turistas extranjeros es la búsqueda del turismo de sol y playa, cultural o patrimonial. Esto es muy diferente a las preferencias de los españoles en los últimos años, que se centran en la búsqueda del turismo de montaña y nieve (Cortazar, 2019). Y es que cada vez se está poniendo más de moda el salir a correr o ir en bici por la montaña, los deportes de riesgo como la escalada o las travesías en zonas de nieve. Las tendencias están cambiando y es que la sociedad busca la tranquilidad en zonas de montaña o deportes de ella (Canalis, 2015) El esquí está cogiendo cada vez más fuerza y cada día son más personas las que practican este deporte cualquiera de sus modalidades *freestyle*, eslalon ya sea en familia, en pareja o con amigos para pasar un día distinto. Ya que se trata de un deporte que la gente consigue asociar con experiencias, disfrutando de cosas que no solo se basa en el hecho de esquiar, como puede ser el paisaje, o la restauración. La comarca Gúdar-Javalambre goza de numerosas actividades aparte del esquí, por lo que puede ser muy normal que los clientes de las estaciones vengan por el encanto de alguno de los pueblos de dicha comarca, las numerosas actividades que puedes realizar como andadas escaladas etc., y aprovechando la visita ir algún día a practicar el esquí o viceversa (Gudar-Javalambre, s.f.)

4.1.2. ENTORNO ESPECIFICO: MICROENTORNO

LA PROPIA EMPRESA

El director de marketing de Aramón, el Sr Gracia, en una entrevista en la revista *Aragón Hoy*, destacó el posicionamiento de la marca Aramón y su poder en el sector español de la nieve y a nivel europeo, afirmando que en cuanto al posicionamiento son líderes en el sector español de la nieve. Este posicionamiento se debe al cumplimiento de los objetivos por parte de cada estación que forma el grupo. Formigal-Panticosa estación con más kilómetros esquiables en el panorama nacional. Cerler ganó dos años el *World Ski Awards*. Las estaciones de Teruel (Valdelinares y Javalambre) son una fábrica de esquiadores. En cuanto a nivel europeo, intentan captar clientes de Portugal, Francia y muchos más países europeos, sobre todo de Centroeuropa ofreciéndoles, grandes dominios esquiables, un *lifestyle* (estilo de vida) fomentando los paisajes que goza España. También captan a través de tele operadores, que hablaremos en el apartado de intermediarios (extradigital, 2016).

Esta entrevista fue realizada en marzo de 2016, pero no ha cambiado en absoluto el panorama; Aramón sigue siendo líder en el sector con un 25% de cuota de mercado, con una imagen de marca muy reconocida en la que se invierte continuamente mucho dinero. Su última inversión en 2019 fue de 5 millones de euros para seguir siendo tan competitivos. El presidente de Aragón, el Sr. Lambán, declaró que en Aragón está la oferta más competitiva de España en este sector, refiriéndose a Aramón (Lambán confía en superar el récord de 1,2 millones de esquiadores y continuar “reforzando” el liderazgo del esquí aragonés - Aragón_hoy, 2019).

En cuanto a las finanzas, Aramón también cuenta con una gran ventaja, que es la participación al cincuenta por ciento con una entidad financiera, consiguiendo los fondos suficientes para cubrir el presupuesto de los planes de marketing (ARAMON, s.f.).

También hay que destacar, los recursos que dispone, ya que cuenta con verdaderos parajes naturales donde predomina el pino negro, donde realiza sus explotaciones y realiza los servicios que ofrece. Aparte de sus elevados costes en inversiones de infraestructuras. También cuenta con tecnología avanzada y se intenta actualizar continuamente para dar el mejor servicio, por ejemplo, en el caso de telesillas, remontes prácticamente nuevos o los cañones de nieve artificial. Aparte de que está actualizado en

todas las redes sociales más famosas (Instagram, Twitter, Facebook, YouTube) con información de todas sus estaciones y con una cuenta propia para cada estación.

PROVEEDORES

Son las empresas que proporcionan recursos para la producción de bienes y servicios: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder de mercado. Los principales proveedores del alquiler de material de Aramón proveen tanto los equipos de esquís, snow y raquetas como todos los recambios y maquinarias necesarias para el cuidado de los equipos. El alquiler de Valdelinares trabaja con dos grandes proveedores como son Megasport y Amersport dos de las mejores empresas de distribución dentro del mercado Ibérico. Estos dos proveedores les abastecen de cualquier marca y recambio necesario (Megasport, s.f.).

Por otro lado, los costes de cambio son bajos, por lo que unido al gran poder que tiene Aramón debido a sus numerosos alquileres e influencias, pueden negociar un buen trato consiguiendo un gran precio. También podrían pensar en una posible integración hacia atrás para evitar problemas de suministros, pero tendrían que hacerse cargo de grandes barreras de entrada y salida con grandes desembolsos de dinero en industrias nuevas para Aramón, no le sale rentable a la compañía viendo el alto poder de negociación que tienen sobre los proveedores. Por todo eso podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es bajo (Gorriz, 2020)

INTERMEDIARIOS

La estación de esquí de Valdelinares y más concretamente el alquiler de material podemos decir que no tiene intermediarios como tal. Lo único que se podría llegar a considerar como intermediarios sería la página web del mismo Aramón y algún tele operador. A través de su página web se puede coger packs de alojamiento más forfait, o forfait más material, u otras posibilidades dependiendo las ofertas que haya en cada momento, también se puede coger las cosas por separado y para distintos días (Aramón, 2020).

Otra forma sería a través de las mismas taquillas que hay en las pistas o en diferentes cajeros automáticos de muchas ciudades españolas. También podríamos incluir

a Ibercaja, que supone el 50% de la participación de Aramón, y a través de su página web se puede acceder para pedir la tarjeta Ski Pirineos, y así acceder a todas las pistas aragonesas con una única tarjeta disfrutando de numerosos descuentos y privilegios. Pero Ibercaja es socio participado del grupo Aramón por lo que no es considerable como intermediario (ibercaja, 2020).

También desde la página web de Unizar (Universidad de Zaragoza) se puede gozar de distintos descuentos y realizar viajes organizados (Zaragoza, 2020).

Además, Aramón hace colaboraciones con turoperadores para atraer a clientes del extranjero. Las funciones del tour operador (operadores turísticos) se basan en ofrecer a los clientes paquetes que difícilmente podrían conseguir por cuenta ajena a precios asequibles para ellos en los que incluyen el vuelo desde sus respectivos países a España. Existe un creciente interés de usuarios de Polonia, Bélgica o incluso de los países escandinavos, consiguiendo que España gane en número de esquiadores mientras decrece en otros países como Suiza (REGUERO, 2019) (Peiró, s.f.).

En conclusión podemos decir que no tiene intermediarios, ya que no son necesarios ya que por ella misma consigue obtener una buena promoción y venta de sus bienes y servicios.

CLIENTES

Vamos a realizar un estudio de los clientes potenciales de Aramón, centrándonos en Valdelinares y los compararemos con el resto de estaciones de la compañía. Vamos a basarnos en la información facilitada por el encargado da material Esteban Herrero Gorriz.

En primer lugar, cabe destacar que la edad de la mayoría de los esquiadores está comprendida entre los 26 y los 35 años, este rango de edad podría extrapolarse al resto de las estaciones que componen el grupo Aramón (Gorriz, 2020) (basado en un informe realizado por Aramón y comunicado a través de Esteban Herrero).

En cuanto al lugar de procedencia de los esquiadores que eligen Valdelinares, son procedentes de Teruel, y la gran mayoría de la Comunidad Valenciana, con nivel bajo de esquí, que buscan iniciarse en este deporte. Javalambre es del mismo estilo que Valdelinares, con los mismos clientes potenciales a diferencia de las otras estaciones del grupo que buscan otro tipo de cliente (Gorriz, 2020).

Además, los clientes de Valdelinares son personas que muy pocas veces pernoctan en los alrededores de la estación, debido a la cercanía de sus lugares de residencia habituales, a diferencia de las grandes estaciones de la compañía (Panticosa, Cerler y Formigal) que se suelen alojar en hoteles o apartamentos. Por último, decir que el tipo de material que más alquilan es el esquí, mucho más que el Snow, de ahí la cantidad de esquís que hay en el alquiler y la cantidad de material de snow mucho menor (Gorritz, 2020).

COMPETIDORES

Nuestros competidores son aquellas empresas que compiten con los bienes y servicios de nuestra empresa. Podemos considerar como competidores dos elementos: por un lado, el conjunto de estaciones que pueden ser competencia de nuestra estación estudiada (Valdelinares); y, por otro lado, centrarnos directamente en el alquiler de material.

Ilustración 4: Mapa con las estaciones de España



Fuente: (Eltiempo.es, s.f.)

Como podemos observar en el gráfico de las estaciones de España, Valdelinares no cuenta de una competencia directa en lo que respecta a tener cerca a otras estaciones. Aparte Valdelinares se centra en ser una estación cuyo público objetivo son esquiadores debutantes, o aficionados con nivel bajo, no se centra en competir con grandes estaciones, su público objetivo es la comunidad valenciana y la zona de Teruel por su cercanía. También, aunque la estación sea pequeña tiene gran poder al estar dentro del grupo Aramón. Javalambre no la consideramos competencia debido a la pertenencia al mismo grupo empresarial.

En cuanto a la competencia como alquiler de material, podemos considerarla alta, ya que alrededor de la estación en prácticamente todos los pueblos hay pequeños locales. Pero ninguno puede hacer competencia real al de Valdelinares ya que es el más grande y potente (Gorriz, 2020).

OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Es considerado grupo de interés cualquier colectivo que tenga influencia sobre la capacidad de la empresa para poder alcanzar sus objetivos.

Uno grupo de interés muy importante son los accionistas. Aramón cuenta con gran ventaja ya que participa al 50% con el gobierno de Aragón e Ibercaja, teniendo grandes facilidades a la hora de contar con financiación.

Otro grupo de interés serían acciones populares por parte de los empleados a través de sindicatos o huelgas.

También están los medios de masas, que tienen gran influencia debido al poder de la comunicación. Por ejemplo, en el caso de los ecologistas que están en contra de todas las infraestructuras que alteran el entorno natural, y pueden llegar a generar conflictos afectando negativamente a la imagen de la empresa. Desde Aramón, el grupo de relaciones públicas es el que intenta responder y erradicar los conflictos con estos grupos.

4.2. DAFO

Anteriormente hemos realizado el análisis del entorno, comentando los principales factores que afectan a la estación de Valdelinares a nivel general y específico.

A continuación, vamos a analizar gracias a la herramienta DAFO las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades) del alquiler de material de Valdelinares de Aramón permitiendo analizar la verdadera realidad de la empresa para poder tomar decisiones en el futuro (Digital).

Primero se realizará el análisis del mercado externo, aquellos factores que no son posible controlar y vienen dados (oportunidades y amenazas). En segundo lugar, se llevará a cabo el análisis interno, aquel en el que se identifican los factores internos claves que les ofrece ventajas o desventajas a la compañía (fortalezas y debilidades).

Ilustración 5: Tabla DAFO resumen

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Aglomeraciones los fines de semana -Precio muy elevado -Poco mantenimiento esquís -Pasan por otros alquileres más baratos -Encuesta de medir la satisfacción del cliente mala -Poca tecnología empleada en el alquiler 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio climático -Población de la zona envejecida -Depender de los fines de semana -Competencia de cada vez más alquileres
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Alquiler en la propia estación -Facilidades a la hora de obtener recursos para mejorar cualquier cosa gracias a formar parte del grupo Aramon -Trabajadores muy cualificados, en ramas como marketing y ventas y otras muchas -Buen posicionamiento en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar recursos para actualizarse -Adaptación rápida al covid-19 -Tour-operadores -No competencia con otras pistas de esquí -Actividades al aire libre están de moda

OPORTUNIDADES

Las oportunidades parten de nichos de negocios o posibles mercados no reconocidos que suponen una ventaja competitiva al tratarlos a tiempo (Pinto, s.f.). A continuación, se van a enumerar la serie de oportunidades de las que goza el alquiler de material:

-Una de las oportunidades con las que cuenta la estación de Valdelinares o Javalambre es que zonas cercanas como Valencia, no tienen cubiertas las necesidades de montaña y esquí. Por lo tanto, aunque éstas pistas turolenses sean de pequeño tamaño, serán las pistas elegidas, ya que no tienen competencia de otras pistas cercanas y en cuanto a costes de transporte serán las más rentables (Pinés, 2020).

-Otra gran oportunidad es la creación de puestos de trabajo, reduciendo la despoblación y el éxodo rural que tanto sufre esta zona aragonesa.

-También existe la posibilidad de ampliar el alquiler de material en Valdelinares, puesto que gozan de mucho terreno disponible, aparte del apoyo de ser un grupo grande como es Aramón con gran poder y muchos recursos para realizar la inversión. Además de buenos contactos a la hora de tener proveedores y negociar los productos.

-Otra oportunidad sería la próxima adaptación al covid-19 que supondría al abrir en la temporada 2020-2021, gracias al gran desarrollo de las tecnologías y el gran equipo humano que compone.

-La posibilidad de conseguir tour operadores que planifican packs con vuelo, forfait y alquiler de material con destino Zaragoza (Peiró, s.f.).

-Aparte están cogiendo gran fuerza actividades de ocio complementarias, que son posibles de desarrollar en Valdelinares como son las raquetas y rutas establecidas por los alrededores de las pistas, siendo el alquiler de material de Valdelinares los únicos en alquilarlas.

-Por último, añadir que el deporte se está convirtiendo en una parte súper importante de todos los ciudadanos, y ya no solo para la salud sino también para vivir experiencias con tu pareja, amigos o familiares, y por eso sería importante explotar más estos grupos sociales creando unas ofertas que los atraiga.

AMENAZAS

Las amenazas son los factores peligrosos para el desempeño y supervivencia de la empresa, y que si son tratadas a tiempo pueden esquivarse o ser convertibles en oportunidades (Pinto, s.f.). A continuación, las amenazas:

-Cada vez la presencia de más competencia, ya que las barreras de entrada no son elevadas, y el número de clientes que van a practicar el esquí está aumentando. Además, al ser esquiadores iniciados no cuentan de material de esquiar propio, por lo que el número de alquileres aumenta.

- Otra amenaza importante es el cambio climático, ya que cada año el impacto generado es más fuerte, generando una incertidumbre con la que Aramón tenga que lidiar anualmente. Es destacable la gran falta de precipitaciones y los altos contrastes de temperatura, que dificultan la apertura de las pistas. Aramón es una de las mejores en cuanto a innovación se refiere, ya que cuenta con muchos cañones para realizar nieve artificial y así tratar de solventar el problema que el cambio climático está generando.

-También podemos considerar como amenaza la población envejecida de España. Como ya se ha referido anteriormente, según el INE la edad media de los españoles es de 43 años. Basándonos en que la franja de edad de la mayoría de los esquiadores del grupo Aramón está entre los 25 y los 40 años, podemos considerar esto como una amenaza, que podríamos paliar y combatirla adaptando las actividades y servicios a personas de elevada edad, cubriendo este segmento mayoritario en España. Aunque el público objetivo viene de la comunidad valenciana.

-Depender de los fines de semana, ya que prácticamente toda la clientela se concentra en esos días, generando una serie de aglomeraciones.

FORTALEZAS

Las fortalezas describen los recursos y habilidades que sabe hacer la empresa, mejor o a diferencia que sus competidores. Algunas de las fortalezas que podemos destacar son:

-La principal fortaleza es que el alquiler de material se encuentra en la propia estación, a diferencia de los demás alquileres, en los que los clientes tienen que transportar el material hasta la estación. Gracias a esto se ofrece una atención máxima por parte de los dependientes, que en cualquier momento del alquiler pueden solucionar cualquier problema, desde ajustar el esquí, hasta el cambio de número de bota si se sufren molestias.

-Otra fortaleza es que al estar dentro del grupo Aramón, tiene muchas más facilidades sobre todo económicas, como a la hora de dedicar inversiones en renovar el local o el material. Ganando la imagen y el prestigio que da ser de Aramón, a la hora de alquilar desde la página web. Al ser un conjunto formado por 5 estaciones de las 7 permite la cooperación entre ellas a la hora de realizar inversiones o en cualquier problema que les ocurra.

-También mantienen un nivel muy alto en cuanto a las redes sociales, junto con una buena estrategia de marketing experimental creando vínculos hacia la marca Aramón. La aplicación que dispone es una gran fortaleza, ya que gracias a su diseño sencillo pero eficiente puedes enterarte de todas las actualizaciones en cada momento, como el estado de las pistas.

-Los estudios de marketing son varios, elaborados por grandes personas con gran cualificación, lo que genera mejoras y captar mejor al público.

DEBILIDADES

Son los factores o circunstancias en los que tenemos una posición desfavorable frente a la competencia. Algunas de las debilidades que podemos destacar son:

-El principal sería los colapsos producidos por las aglomeraciones de gente que se producen en el fin de semana, en los que las largas colas hacen que los clientes tengan que esperar hasta 2 horas en el caso de alguna opinión de algún cliente aportado en la temporada 2019-2020, provocando una serie de estrés y malestar para los clientes. Esto puede provocar que elijan otros alquileres con menos tránsito de personas. De lunes a viernes la demanda es muy reducida, muchas veces llegando a no ser rentable la apertura, pero tienen que ofrecer el servicio.

-Otra debilidad es que la mayoría de clientes de la Comunidad Valenciana y Teruel capital pasan por otros alquileres, con grandes ofertas, los cuales pueden optar por alquilar allí gracias a que cada vez hacen los coches más grandes y cómodos para transportar mercancías y en este caso el material, sea una opción importante. También en los municipios cercanos en caso de pernoctación de los clientes tienen locales de alquiler, siendo un buen reclamo.

-El precio en el alquiler de Aramón Valdelinares es elevado, en algunos equipos puede llegar a doblar el precio de alquileres de la competencia. Aparte de que los equipos están muy desgastados contra más se acerca el final de temporada puesto que solo se aclimatan a principio de temporada. Aunque al final la competencia que tiene Aramón es considerada como bastante débil, ya que Aramón es el más potente y el más cercano a las pistas (Gorriz, 2020).

-Los empleados que trabajan en Aramón, podrían llegar a ser una debilidad, provocando huelgas o sindicatos, para reivindicar cualquier problema en el entorno laboral.

-La encuesta de satisfacción realizada a los clientes es ambigua, lenta de realizar y aburrida. Otros aspectos de la tienda están ya muy anticuados y no adecuados a el momento ni mucho menos al futuro.

4.3. PLAN MARKETING MIX ALQUILER MATERIAL VALDELINARES

El marketing mix, fue una herramienta creada por McCarthy en 1960, la cual engloba cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación. Dichas cuatro variables son llamadas las 4Ps (producto, precio, promoción y punto de venta). Las 4Ps tienen el objetivo establecido de maximizar las ventas, que se llegará a conseguir si se combinan de forma eficiente conjuntamente y con coherencia (Espinosa, Marketing Mix: Las 4 Ps, s.f.) (Villacampa, 2018).

Como ya hemos dicho anteriormente, Valdelinares es una de las cuatro estaciones que conforma el grupo Aramón. Está situada en el Sistema Ibérico, en el municipio de Valdelinares en la provincia de Teruel, se podría decir que es una estación para aficionados que quieren empezar en este deporte, o veteranos que por su cercanía eligen esta estación, puesto que, con 17 km esquiables, puede ser considerada una estación

pequeña, pero aun así es bastante completa en cuanto a servicios que ofrece y alberga una gran cantidad de clientes por temporada.

Uno de los servicios que genera grandes beneficios es el alquiler de material, como hemos expuesto anteriormente. El alquiler de material es el lugar donde puedes alquilar el equipo mínimo necesario para poder realizar el esquí o snow, también tiene disponibles raquetas de nieve y el servicio de reparación de material propio. A continuación, vamos a desarrollar las 4ps de dichos servicios:

PRODUCTO

El producto son los bienes o servicios que oferta una empresa, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. En cuanto al alquiler de material, como muestra en su página web Aramón, tiene una amplia cartelera de productos:

-Alquiler equipo alpino: equipos de gama media, para gente que se inicia en el esquí, la mayoría de equipos son de la marca *Rossignol* y en menor medida de *Dynastar*, permitiendo un esquí sencillo y fácil de manejar ideal para aprender e ir progresando. También ofrece la opción de coger snowblade, que son esquís cortos de entre los 90 y 110 cm, los cuales son más manejables, pero a la vez más sensibles y permite otro tipo de esquí.

-Alquiler equipo snowboard: equipos de gama media, de marcas Salomón, Head y Rossignol.

-Alquiler topline alpino: para los esquiadores veteranos o los que tengan mayor destreza, tienen la opción de esquís de alta gama, para poder definir más la técnica, de las marcas *Rossignol* y *Atomic*.

- Otros productos: Raquetas de nieve con las cuales se puede caminar por la zona de nieve y los cascos también son alquilables. Todos los equipos de esquí o snow van con sus bastones y botas correspondientes, de marcas como *Atomic*, *Head* o *Rossignol*.

Aparte del producto tienen el servicio de ajustar perfectamente y personalizar cada esquí a cada persona, partiendo de su peso y de su estatura para poder tener una mejor experiencia (Aramon P. w., Alquiler de Material de Esquí y Snowboard en Javalambre-Valdelinares | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelinares, s.f.).

PRECIO

El precio es lo que genera los ingresos en una empresa, es el valor que le asigna la empresa a los servicios y bienes que ofrece. Si los clientes consideran que el precio es bueno para el servicio o producto que se ofrece, su satisfacción será más positiva y se reforzará la imagen de la marca. (En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él. Algunos de éstos datos se obtienen de las encuestas realizadas a los clientes en Aramón.

En cuanto a los precios en el alquiler de material son los siguientes:

- Equipo completo Esquí: Para adultos tiene un precio de 23,00€ y para niños de 17,00€

-Equipo completo Esquí Top Line: Tiene precio único de 33,00€

-Equipo completo Snowboard: Para adultos tiene un precio de 28,00€ y niños 22,50€

Equipo completo Snowblade: Tiene precio único de 23,00€

-Esquí + bastones: Para adultos tiene un precio de 20,50€ y para niños de 16,00€

-Esquí Top Line: Solo esquís 30,00€

-Tabla Snowboard: Solo tabla de snow para adultos 24,00€ y niño 19,00€

Otros complementos: Cascos: 6,5€, raquetas de nieve:12€

Las tarifas de niños son hasta 1,30 de altura en caso de esquís y 1,20 en caso de Snow. Estos precios basados en que es el lugar más cercano donde alquilar el material, evitando el tener que transporte, y el dar el servicio de atención al cliente en cualquier momento del día sin desplazarse de la estación (Aramon P. w., Alquiler de Material de Esquí y Snowboard en Javalambre-Valdelinares | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelinares, s.f.).

PROMOCIÓN

La promoción consiste en tratar de crear un estímulo de compra, a través de ofrecerle algún incentivo para persuadir al cliente para la compra de un bien o servicio, aumentando el número de ventas.

En cuanto a la promoción del alquiler de material, partimos de la página web y se observa que entrando en el servicio de alquiler de material se hace un descuento del 17% reservándolo desde ahí. También hay un buen descuento eligiendo la opción de forfait + alquiler donde se descuenta el 25% del precio del alquiler normal. También existe la posibilidad de elegir el bus blanco, una empresa que coopera con Aramón para acercar a grupos de personas de la Comunidad Valenciana, dicha empresa te prepara packs de autobús, forfait, alquiler y horas de monitor con grandes descuentos. También está la posibilidad de obtener descuento formando un grupo de personas sin necesidad de bus blanco, los cuales tendrán que ser más de 20 personas y tendrán un descuento del 30% teniendo una serie de requisitos, como es el tener que coger y devolver el material todos a la vez. Los precios varían dependiendo de los días que contrates, a más días el descuento es mayor. Otra forma de promoción es estableciendo el parquin parking gratis, ahorrando los fines de semana 8 euros en el parking por haber adquirido el material con Aramón (Guillen, 2020).

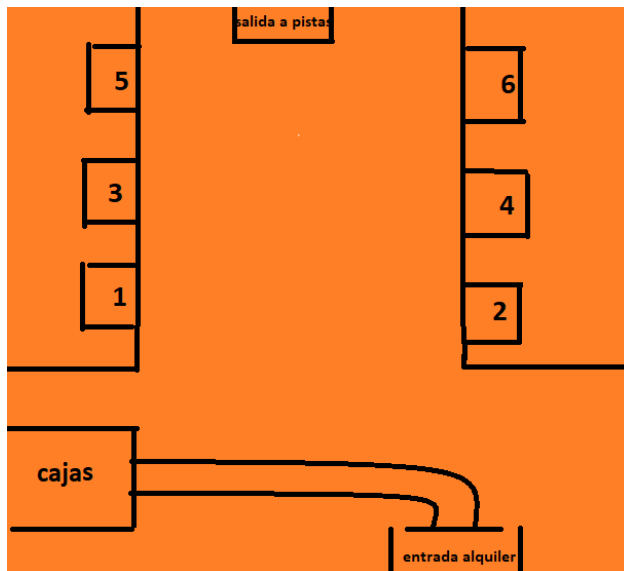
Una cosa que me llamó mucho la atención es que te sale si es el cumpleaños del cliente en la pantalla del programa a la hora de ajustar el esquí al cliente automáticamente, teniendo la obligación de felicitarle. Lo considero una buena forma de persuadir de forma positiva al cliente, amenizándole la experiencia (Fuente: mi experiencia personal).

PUNTO DE VENTA

Proceso por el que el producto o servicio llega al cliente. El canal de venta principal del alquiler de material es mediante la página web, por ello se intenta fomentar a través de descuentos (Aramon C. f., 2020). También en la propia estación, en el momento de la llegada a esquiar. En la propia estación tienen dos sistemas: contratar el forfait más el alquiler conjuntamente o cualquiera de las dos por individual. Como se puede ver en el gráfico 6 el alquiler está distribuido de la siguiente manera: nada más entrar por la puerta a mano izquierda nos encontramos con la caja, donde tienes que pasar para adquirir tu contrato de alquiler y también, si lo tienes pagado por internet. Una vez

pagado el equipo o valido en caja pasas por uno de los mostradores siguientes donde un dependiente te atenderá, en relación vayan terminando los seis dependientes vas a un mostrador u otro. Por ultimo una vez con el material te diriges a la puerta de salida a pistas.

Ilustración 6: Distribución alquiler de material



*1 al 6 son el número de mostradores que contiene el alquiler de material.

4.4. MEDICIÓN SATISFACCION CLIENTES

Medir la satisfacción del cliente nos permite saber cómo está siendo el rendimiento del alquiler de material, así como el trato y la profesionalidad del personal.

Las herramientas que emplean desde el departamento de marketing de Aramón Valdelineares para medir la satisfacción del cliente son varias:

- Redes sociales: (Instagram, Facebook, Twitter, YouTube): ya sabemos la importancia de las redes sociales en el marketing y es que es una manera de poder transmitir mucha información a todo el mundo y es una gran herramienta a la hora de que el cliente exprese su satisfacción día a día, a través de comentarios o mensajes.

- Cliente misterioso: Consiste en contratar a un profesional que, de manera discreta, realiza una compra como un cliente habitual, analizando su experiencia de compra y luego facilitándosela a la parte que le ha contratado. En el caso del alquiler se le disponen una serie de parámetros, los cuales el cliente misterioso evalúa en sus visitas, sin que los trabajadores sepan que están siendo evaluados para comprobar si la atención al cliente es o no satisfactoria.

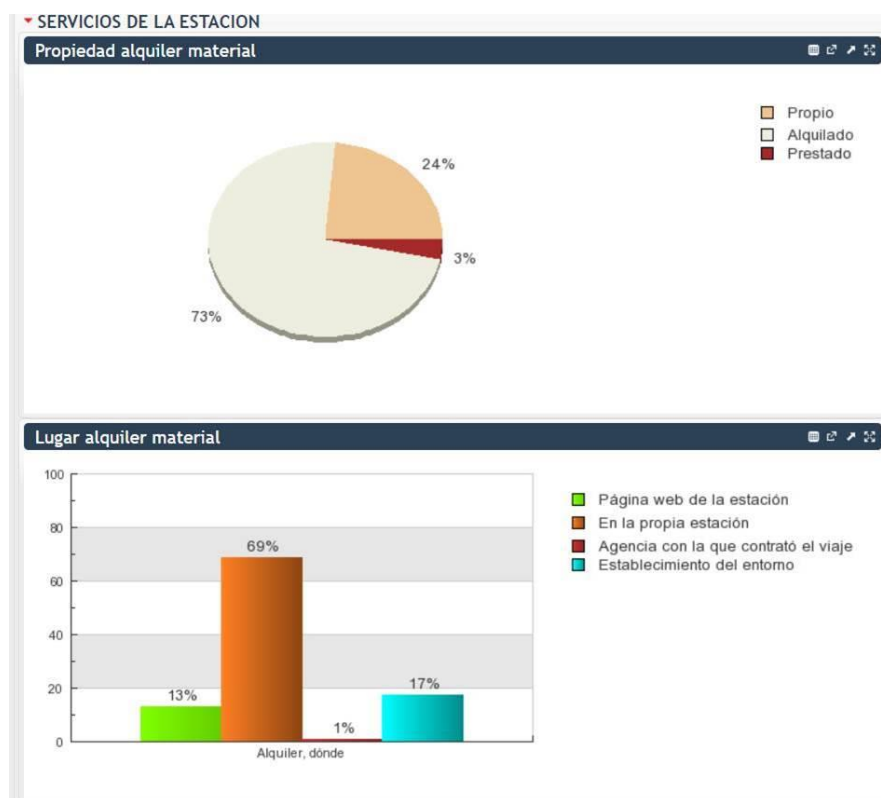
Ilustración 7: Ejemplo datos clientes misteriosos



(Guillen, 2020)

- Encuestas de satisfacción en estación: es otra de las principales herramientas empleadas para medir la satisfacción del cliente del alquiler de material. Se realiza a través del personal de la tienda del alquiler en formato papel. Dado que el encuestador no interviene en la respuesta, la información recabada es muy valiosa para mejorar la oferta y los procesos de atención. Una vez realizadas se captan en un programa y se analizan a tiempo real. Se utiliza una plataforma llamada “Mejora competitiva” que es online, abajo ejemplo algún dato.

Ilustración 8: Ejemplo Análisis de las encuestas a través del programa



(Guillen, 2020)

Anexo1: encuesta realizada para medir la satisfacción de clientes de alquiler material Valdelinares.

- Encuestas telefónicas y grupales para estudiar satisfacción, propuestas por parte del cliente, notoriedad de marca...
- WhatsApp: Tienen un sistema de WhatsApp donde resuelven dudas o cualquier queja del cliente.
- Email: Cuentan con varios emails dependiendo del tipo de cliente (abonos, grupos, particulares, agencias de viajes...), donde los clientes muestran sus sugerencias, reclamaciones y dudas.
- Atención telefónica: el grupo Aramón tiene un centro de atención al cliente centralizado, a parte de las líneas de estación.
- Hojas de reclamaciones en la propia estación donde se pueden realizar quejas y sugerencias.

Todas las herramientas están monitorizadas por cada departamento para poder sacar conclusiones generales de cómo es la satisfacción del cliente en cada servicio.

5. EL PLAN DE ACCIÓN

A continuación, vamos a establecer cómo vamos a llevar acabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados.

Vamos a empezar con el producto, estos son los esquís, las tablas de snow, las raquetas y otros complementos útiles para a practica y disfrute de la nieve. La necesidad de la renovación de varios equipos anticuados o muy desgastados seria principal, guardando las piezas o recambios que se puedan aprovechar en equipos siguientes. El siguiente paso sería hacer un pedido de los nuevos equipos a comprar en función de los desechados. Otro punto a tener en cuenta es el mantenimiento, ya que es nulo a lo largo de la temporada, consiguiendo que a mitad temporada prácticamente todos los equipos ya estén muy desgastados tras el transcurso de tantos clientes teniendo la necesidad de mantenimiento. Por lo que establecería que a mitad temporada durante una semana, se contratara a una persona especializada, que fuera del horario al público se encargara de realizar el cuidado y mantenimiento adecuado de los equipos (encerar, pulir, arreglar...).

En relación al precio ya tienen varias estrategias establecidas de descuentos y financiación, de todos modos, son precios muy abusivos basándose en que es el único alquiler en la propia estación. En comparación con la competencia el precio es prácticamente el doble en el caso de los equipos de esquí y snow. Esto genera que muchos de los clientes se vayan disgustados y estafados. El margen de beneficio que se alcanza es muy grande puesto que con cinco alquileres ya se ha amortizado el valor del equipo. Por lo que el precio lo vamos a bajar entorno al 35% durante entre semana ya que el volumen de clientes es mucho menor que en fines de semana, para intentar conseguir fidelizar más clientes y poder conseguir más cuota de mercado de la competencia. En el fin de semana se bajarán un 10% el precio de los equipos.

En cuanto al punto de venta hay una serie de estrategias que seguiría. Como ya hemos descrito en las 4p el punto de venta, se basa en la caja donde tienes que acudir antes de recoger tu material, aunque lo hayas pagado por internet y luego acudir a el

mostrador que te toque. Considero una pérdida de tiempo para el cliente y para el cajero que una vez haya comprado su alquiler por la página web tenga que volver a la caja para validar su equipamiento. Todo esto causa más colas, sobre todo los fines de semana, donde se generan un gran número de quejas. Por lo que propongo es un sistema automático de pantallas, que con un lector de código de barras te permita validar el material ya comprado por internet, así como también la posibilidad de alquilarlo directamente por ahí desde cero. Un ejemplo de ella sería las pantallas automáticas autoservicio de restaurantes de comida rápida como se puede observar en la ilustración 9.

Ilustración 9: Pantallas auto pedido MD



Fuente: (Alcala, 2017)

Otro problema que se genera son las largas colas que junto con el alto precio y el mal gestiónamiento de los mostradores, pues producen situaciones de tensión por parte de los clientes. Muchas veces los clientes no saben que mostradores les va a tocar y le toca al dependiente gritar al cliente o salir y acompañarle al mostrador. Por eso también propongo un sistema en el que a cada contrato se le establezca un número, el cual le guiará al cliente a su mostrador disponible. Cada mostrador tendrá una pantalla encima donde cada vez que se quede libre le darán a un botón y se pondrá automáticamente el número del cliente que tiene que pasar. Este sistema por ejemplo es utilizado en tiendas de ropa donde hay una larga cola de cajas y así es más fácil establecer un orden.

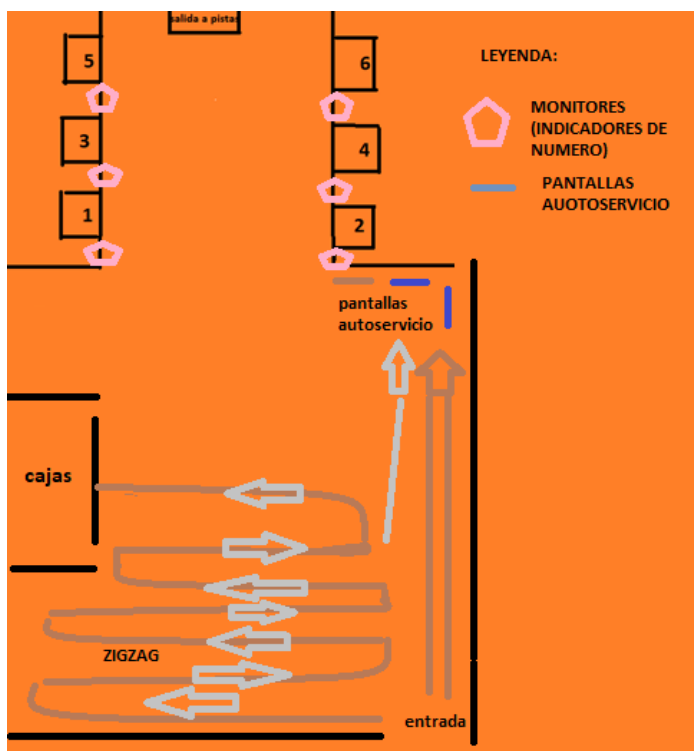
Ilustración 10: Cajas de pago Primark



Fuente: (Xandyta, 2012)

El último punto en cuanto al punto de venta sería intentar aclimatar el espacio del alquiler para poder organizar mejor a los clientes en días con mucha masificación, donde las largas colas llegan al parking, estableciendo una cola distinta a través de zigzag. Se podría llegar a estudiar también la manera de agrandar el establecimiento sobre todo para la zona de hacer cola los clientes.

Ilustración 11: Distribución alquiler de material propuesto



La última estrategia que propongo sería mejorar la encuesta de satisfacción del cliente, ya que tiene un formato ambiguo (papel), es poco entendible, preguntas mal redactadas y por ello se hace pesada la entrevista al entrevistador y a el entrevistado. Aparte de que se centra en todos los departamentos de la estación (restauración, forfait, monitores...), por lo que mi estrategia se basa en hacer una encuesta para cada sitio independiente.

Para cambiarla propongo dos alternativas, para la posibilidad de desarrollar una de ellas o ambas. Una de ellas sería a través de un código Qr localizado a la salida de la devolución del alquiler, que simplemente con pasarle la cámara te abre una pestaña en internet donde realizas la encuesta. El código Qr no tiene ningún coste, se realiza gratuitamente en internet y las encuestas también a través de google form. La segunda propuesta sería a través de las pantallas autoservicio implantadas. Consistiría en que a las 15:00 pm estuviera disponible la opción de realizar la encuesta en la misma pantalla que por la mañana era solo para adquirir el contrato del alquiler o validarlo, así pudiendo aprovechar la inversión ya hecha. Por último añadir que cualquiera de las dos alternativas llevaría consigo una motivación. Esta motivación consistiría en que la persona que completará la encuesta tendría 3 euros de descuento para la próxima compra gracias a un código que les aparecerá una vez completada esta.

Ilustración 12: Qr encuesta alquiler de material



Fuente: (Rcodemonkey, s.f.) (Google forms, s.f.).

El grafico 12, pasando la cámara por el Qr anterior podemos observar que nos dirige a la realización de una encuesta rápida, muy intuitiva y centrada en el alquiler de material.

6.MEDIDAS COVID-19

Los coronavirus son una familia de virus que pueden causar una serie de enfermedades, desde infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a varios países en el mundo (OMS, 2020). Por lo que hay que llevar a cabo una serie de medidas preventivas para frenar los contagios en todos los establecimientos. El alquiler de material podría imponer en la temporada 2020-2021 esta serie de medidas detalladas a continuación:

- Obligatorio el uso de la mascarilla en todo momento para clientes y trabajadores.
- Pantallas de seguridad en zonas de caja.
- Distancia de seguridad entre clientes en las colas.
- Gel hidroalcoholico al entrar al local del alquiler y en cada uno de los seis mostradores.
- Desinfección continua de todo el material.

Aramon gracias a todos sus recursos no va a tener problema en plantear todas estas medidas y todas las que sean pertinentes para frenar la pandemia.

7. CONCLUSIONES

Tras la realización del estudio podemos concluir que el alquiler goza de una posición competitiva muy buena gracias a estar dentro del grupo Aramón, del que puede obtener recursos que ningún local de la competencia puede optar para poder competir. Aunque pienso que están bastante acomodados en el sentido que podrían exprimir más el alquiler para conseguir un número mayor de clientes. Me sorprende mucho que con todos los recursos que tienen no tengan un nivel más alto de tecnología. Por eso prácticamente todo el plan de marketing y las estrategias a seguir están basadas en eso. También es entendible el estado de acomodación puesto que son el único alquiler en la propia estación al contrario de la mayoría de estaciones que tienen un gran número de alquileres, pero esto no tiene que hacer que un grupo tan grande como Aramon se relaje con la cantidad de profesionales que posee. También es verdad que todas las estrategias impuestas no se pueden desarrollar todo el primer año a la vez, ya sea porque son inversiones muy grandes de dinero o porque tienen otras necesidades más importantes para el funcionamiento principal del alquiler, pero hay alguna estrategia como la de crear el código Qr que no vale dinero y en menos de una hora tienes creado con una encuesta a realizar. Las demás inversiones más costosas es ir año tras año mejorando el local e ir adaptándolo al futuro y al final conseguir los objetivos que buscan toda empresa grande, que son ahorrar en costes y tener al cliente contento para crecer en cuota de mercado.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada en alquiler de material

1. CUESTIONARIO

BLOQUE I - EXPERIENCIA CLIENTE Y TIPO DE VIAJE

I.1.- ¿Cuántos años llevas practicando el esquí?

- Es mi primer año
- 2 años
- 3 años
- 4 años

- 5 años
- Más de 5 años y menos de 10
- Entre 10 y 20 años
- Más de 20 años

I.2.- ¿Hace cuantos años que visitas la estación?

- Es mi primer año
- 2 años
- 3 años
- 4 años
- 5 años
- Más de 5 años y menos de 10
- Entre 10 y 20 años
- Más de 20 años

I.3.- ¿Qué tipo de forfait ha adquirido?

- Abono Temporada
- Ibercaja/Ski Pirineos
- Carné Joven
- Familia numerosa
- Tarjeta personalizada (Club Aramón)
- No tengo tarjeta personalizada

I.4.- Durante su estancia en la estación, ¿ha contratado alguna clase con la escuela de esquí y snowboard?

- Si, para mi
- Si, para mis hijos
- Si, para mí y más gente (hijos, familia, amigos...)
- No he contratado

I.5.- ¿Dónde se aloja durante su visita a la estación?

- Segunda residencia → Pasar al Bloque II
- Casa de un amigo o familiar → Pasar a pregunta I.7
- Vivo en la zona → Pasar al Bloque II
- Alquiler apartamento → Pasar a pregunta I.6

- Hotel
- Subida en el día sin pernoctar → Pasar a pregunta I.7
- Otros → Pasar a pregunta I.7

I.6.- ¿Si se ha alojado en hotel como ha contratado el servicio? (solo si han respondido “Hotel” en la pregunta 4)

- Directamente con el hotel → ¿Cuál?
- A través de internet (booking, trivago...) → ¿Cuál?
- Agencia física → ¿Cuál?
- Página web estación/ARAMON/Viajes ARAMON → Pasa a Bloque II
- Otros → ¿Cuáles?

I.7.- ¿Si se ha alojado en un apartamento alquilado como ha contratado el servicio? (solo si han respondido “Alquiler apartamento” en la pregunta 4)

- Directamente con el hotel → ¿Cuál?
- A través de internet (booking, trivago...) → ¿Cuál?
- Agencia física → ¿Cuál?
- Página web estación/ARAMON/Viajes ARAMON → Pasa a Bloque II
- Otros → ¿Cuáles?

I.8.- ¿Sabía que podía contratar el servicio de hotel+forfait de manera preferente en la página web de la estación?

- Si
- No

En caso de respuesta afirmativa en la pregunta I.7. y alojarse en un hotel

¿EL MOTIVO POR EL QUE NO LO HA CONTRATADO A TRAVES DE NUESTROS SERVICIOS?

BLOQUE II – SERVICIOS ESTACIÓN

II.1.- Durante su estancia en la estación ha utilizado material de esquí (*en caso de parte propio y parte alquilado, seleccionar solo “alquilado”*)

- Propio → Pasar a II.2
- Alquilado
- Prestado → Pasar a II.2

II.1.b- Donde ha adquirido el material alquilado

- Contratación online en página web
- Contratación estación
- Contratación agencia con la que hizo el viaje
- Establecimiento del entorno

II.1.c.- ¿Por qué ha elegido ese establecimiento/canal para alquilar? (*multirespuesta*)

- Comodidad
- Precio
- Otros

II.1.d.- ¿De 1 a 10, como valoraría el servicio de alquiler de material que ha recibido?

- _____

II.1.e ¿Qué probabilidad hay de que vuelvas a alquilar en la estación?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

II.1.f ¿Qué probabilidad hay de que recomiendes nuestro alquiler a un amigo/familiar?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

II.2.- ¿Durante su estancia ha comido en alguno de nuestros establecimientos de la estación?

- Si No → Pasar a

Bloque III

II.2.b.- ¿De 1 a 10, como valoraría el servicio de restauración de la estación?

- _____

II.2.c.- ¿Qué probabilidad hay de que vuelvas a comer en alguno de nuestros establecimientos?

- 1 2 3
 4 5 6 7 8
 9 10

II.2.d.- ¿Qué probabilidad hay de que recomiendes a un amigo/familiar alguno de nuestros establecimientos?

- 1 2 3
 4 5 6 7 8
 9 10

SATISFACCIÓN - NPS

BLOQUE V – SATISFACCIÓN

V.1. ¿Qué probabilidad hay de que vuelvas a la estación?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

V.2. ¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a un amigo/familiar?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(En caso de que la valoración de la recomendación sea 6 o menos, se sigue con todo el bloque 6)

BLOQUE VI – CAUSAS DE INSATISFACCIÓN

VI.1 Marcar las opciones que correspondan (espontáneo)

- Accesos
- Calidad y cantidad de la nieve
- Instalaciones cambio / ampliación
- Mal tiempo
- Precio alto para las condiciones de las pistas
- Precio forfait
- Taquillas.
- Alquiler.
- Restauración.
- Atención al Cliente.
- Remontes.
- Pistas.

- Parking.
- Aseos.
- Alojamiento.
- Otras.

(El detalle de aspectos a mejorar, aparece en la misma página en relación con los servicios marcados en la segunda lista anterior, la primera lista no abre nuevos aspectos de detalle)

VI.2 Taquillas ¿Aspecto a mejorar?

- Atención al cliente.
- Número de taquillas.
- Tiempos de espera.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.3 Alquiler ¿Aspecto a mejorar?

- Atención al cliente.
- Precio.
- Tiempos de espera.
- Estado del material.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.4 Restauración ¿Aspecto a mejorar?

- Atención al cliente.
- Precio.
- Tiempos de espera.
- Calidad de productos.
- Variedad de productos

Otros, ¿cuáles? _____

VI.5 Atención al Cliente ¿Aspecto a mejorar?

- Atención al cliente.
- Calidad/cantidad de información.
- Material: folletos, planos,
- Fiabilidad del parte de nieve.
- Información de la página web

Otros, ¿cuáles? _____

VI.6 Remontes ¿Aspecto a mejorar?

- Atención al cliente.
- Velocidad.
- Tiempos de espera.
- Estado.
- Organización de filas.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.7 Pistas ¿Aspecto a mejorar?

- Señalización.
- Variedad de niveles de dificultad.
- Seguridad.
- Número de pistas y kms.
- Preparación y acondicionamiento.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.8 Parking ¿Aspecto a mejorar?

- Información.
- Organización del parking.
- Señalización.
- Acceso.
- Tamaño.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.9 Aseos ¿Aspecto a mejorar?

- Limpieza.
- Capacidad.
- Disponibilidad de jabón, papel.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.10 Alojamiento ¿Aspecto a mejorar?

- Trato al cliente.
- Precio.
- Comodidad.
- Mobiliario y equipamiento.
- Nada.

Otros, ¿cuáles? _____

VI.11 ¿Podría indicarme las razones por las que no ha quedado totalmente satisfecho?

BLOQUE VII – VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS

VII.1.- Edad del encuestado

VII.2.- ¿Cuál es su código postal?

VII.3.- ¿Quién le ha acompañado en su visita a la estación?

- Solo
- Pareja
- Amigos
- Familia con hijos pequeños
- Familia con hijos mayores

VII.4- Email

Muchas gracias por su colaboración, con su ayuda podremos mejorar nuestros servicios.

(Aquí acaba el cuestionario con el encuestado)

Sexo del encuestado:

Hombre.

Mujer.

CIERRE FINAL DEL CUESTIONARIO

Otras observaciones de la encuestadora: _____

Fuente: (Guillen, 2020)

BIBLIOGRAFÍA

- Mapa de Pistas y Ficha Técnica Formigal-Panticosa | Estación de Esquí de Formigal y Panticosa.* (s.f.). Obtenido de Formigal-panticosa.com: <https://www.formigal-panticosa.com/mapa-y-ficha-tecnica-formigal-panticosa.html>
- Alcala, D. (25 de MAYO de 2017). Completada la remodelación de los restaurantes del futuro McDonalds de Alcalá de Henares. Disfrútalos en la Plaza de Cervantes, Ensanche y La Dehesa. *Dream Alcalá*, págs. <https://www.dream-alcala.com/los-nuevos-mcdonalds-alcala-henares-pleno-rendimiento/>. Obtenido de <https://www.dream-alcala.com/los-nuevos-mcdonalds-alcala-henares-pleno-rendimiento/>
- Aragon, E. G. (octubre de 2009). *Estudio sobre el sector de la nieve en Aragon. Pag 160.* Obtenido de [Aragonparticipa.aragon.es: http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/estudio_del_sector_de_la_nieve_2.pdf](http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/estudio_del_sector_de_la_nieve_2.pdf)
- Aragón, G. d. (s.f.). *Que es el cambio climatico.* Obtenido de <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/cumbre-cambio-climatico-cop21/el-cambio-climatico/>
- Aragón, H. (s.f.). Cerler: esquiar sobre las cimas más altas. Obtenido de [heraldo.es: https://www.heraldo.es/branded/guia-nieve-aragon-cerler-esquiar-sobre-las-cimas-mas-altas/](https://www.heraldo.es/branded/guia-nieve-aragon-cerler-esquiar-sobre-las-cimas-mas-altas/)
- Aragón, H. (s.f.). *Un paraíso de 180 kilómetros esquiables.* Obtenido de [heraldo.es: https://www.heraldo.es/branded/estacion-esqui-formigal-panticosa-paraíso-180-kilometros-esquiabales/](https://www.heraldo.es/branded/estacion-esqui-formigal-panticosa-paraíso-180-kilometros-esquiabales/)
- Aragón, S. d. (05 de 02 de 2020). *ESTUDIO DE MERCADO DE LAS ESCUELAS DE ESQUI.* Obtenido de <https://www.aragon.es/documents/20127/16576284/ESTUDIO+DE+MERCADO+DE+LA+S+ESCUELAS+DE+ESQUI+EN+ARAGON.pdf/b66aeb3a-b854-cce3-f282-1f05af24f040?t=1593421616686>
- Aramón. (20 de 02 de 2020). *Viajes Aramón | Hoteles y actividades en el Pirineo Aragonés.* Obtenido de <https://www.aramon.com/viajes-aramon>

- ARAMON. (s.f.). *Grupo Aramón ARAMÓN | Estaciones de esquí en Aragón*. Obtenido de Aramon.com: <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html>
- Aramon, C. f. (2020). *Material esquí*. Obtenido de <https://www.javalambre-valdelinares.com/comprar-forfait-alquiler-valdelinares>
- Aramon, P. w. (s.f.). *Alquiler de Material de Esquí y Snowboard en Javalambre-Valdelinares | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelinares*. Obtenido de Javalambre-valdelinares.com: <https://www.javalambre-valdelinares.com/alquiler-equipos-javalambre-valdelinares.html>
- Aramon, P. w. (s.f.). *Comer en pistas Valdelinares*. Obtenido de Javalambre-valdelinares.com: <https://www.javalambre-valdelinares.com/comer-pistas-valdelinares.html>
- Aramon, P. w. (s.f.). *Mapa de Pistas y Ficha Técnica JAVALAMBRE-VALDELINARES | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelinares*. Obtenido de Javalambre-valdelinares.com: <https://www.javalambre-valdelinares.com/mapa-y-ficha-tecnica-javalambre-valdelinares.html>
- Aramon, P. w. (s.f.). *Parking en Javalambre y Valdelinares | Estación de Esquí de Javalambre y Valdelinares*. Obtenido de Javalambre-valdelinares.com: <https://www.javalambre-valdelinares.com/parking-javalambre-valdelinares.html>
- Aramon, P. w. (s.f.). *Una app renovada y con más funcionalidades*. Obtenido de <https://www.aramon.com/app-aramon.html>
- Atance, N. (4 de septiembre de 2017). *¿Por qué nos cuesta tanto rellenar una encuesta de satisfacción? : Marketing en zapatillas*. Obtenido de <http://blogs.icemd.com/blog-marketing-en-zapatillas/por-que-nos-cuesta-tanto-rellenar-una-encuesta-de-satisfaccion/>
- Canalis, X. (17 de 03 de 2015). *Turismo de aventura: crecimiento a la vista y tendencias . Hosteltur*, págs. https://www.hosteltur.com/110225_turismo-aventura-crecimiento-vista-tendencias.html.
- Catalunya, E. P. (s.f.). *Estación de esquí de Valdelinares. Esquí en Aragón. . Canal Esqui - El Periódico de Catalunya*, pág. <https://esqui.elperiodico.com/estaciones/valdelinares.php>.
- Cortazar, A. (18 de 01 de 2019). *España ya no es tan 'different': el turismo de sol y playa cae tras años de récords. EL BOLETIN*, págs.

- <https://www.elboletin.com/noticia/170748/economia/espana-ya-no-es-tan-different:-el-turismo-de-sol-y-playa-cae-tras-anos-de-records.html>.
- Digital, E. A. (s.f.). Qué es el análisis DAFO y cómo aplicarlo al negocio. *El Autónomo Digital*, págs. <https://elautonomodigital.es/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/>.
- Edad Media de la Población España*. (2019). Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3199#ltabst-tabla>
- El Entorno del Marketing*. (s.f.). Obtenido de Ddw.com.ar: <https://www.ddw.com.ar/blog/guias/119-otros/403-el-entorno-del-marketing>
- eldiarioaragon. (29 de 12 de 2019). Las estaciones de esquí de Teruel, cerradas por exceso de buen tiempo. *El Diario.es*, págs. https://www.eldiario.es/aragon/sociedad/valdelinares-esqui-javalambre-teruel-cambio-climatico-calor_1_1170775.html.
- Eltiempo.es. (s.f.). *Consulta el estado de las estaciones de esquí en España y Andorra*. Obtenido de <https://www.eltiempo.es/esqui>
- Espinosa, R. (s.f.). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*. Obtenido de Robertoespinosa.es: <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>
- Espinosa, R. (s.f.). *Marketing Mix: Las 4 Ps*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>
- Estaciones de esquí en Aragón: de Candanchú a Valdelinares. (s.f.). *Heraldo de Aragón*.
- extradigital. (3 de 3 de 2016). Gracia: “Aramón cuida mucho la imagen de marca y los contenidos de producto” - Agencias y Medios de Comunicación. *extradigital*, págs. <http://www.extradigital.es/gracia-aramon-cuida-mucho-la-imagen-de-marca-y-los-contenidos-de-producto/>. Obtenido de <http://www.extradigital.es/gracia-aramon-cuida-mucho-la-imagen-de-marca-y-los-contenidos-de-producto/>
- F., C. (13 de febrero de 2020). Aramón, destino de nieve para los valencianos. *Las Provincias*, págs. <https://www.lasprovincias.es/planes/viajes/aramon-destino-nieve-20200214232748-ntvo.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>.
- Franco, L. (15 de 12 de 2017). Nuevo acceso a baja cota para Valdelinares. *Heraldo de Aragón*, págs. <https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2017/12/15/nuevo-acceso-baja-cota-para-valdelinares-1213952-307.html>.

- Google forms. (s.f.). Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1yJeZwNIZjEWUDHIZqMgxcvjFEZsxLVND6WIP1KCeGqU/edit>
- Gorritz, E. H. (11 de 06 de 2020). Datos Aramón de Interes. (A. N. Torres, Entrevistador)
- Grupo Aramón ARAMÓN | Estaciones de esquí en Aragón. (s.f.). Obtenido de Aramon.com: <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html>
- Gudar-Javalambre, c. (s.f.). *Gudar-Javalambre asociacion turistica*. Obtenido de <https://www.turismogudarjavalambre.com/>
- Guillen, L. (30 de 06 de 2020). Información aportada por el departamento de marketing.
- IAEST. (2019). *Indicadores demograficos comarca gudar-Javalambre*. Obtenido de <http://aplicaciones.aragon.es/mtiae/menu?action=link&linea=19&tipo=4&idt=32>
- IAEST. (s.f.). *Densidad de población comarca Gudar-Javalambre*. Obtenido de <https://bi.aragon.es/analytics/saw.dll?Go&path=/shared/IAEST-PUBLICA/Estadistica%20Local/02/020001C&Action=Navigate&Options=df&P0=1&P1=e&P2=Territorio.%22Comarca%20codigo%22&P3=32&NQUser=granpublico&NQPassword=granpublico>
- ibercaja. (20 de 02 de 2020). *ski pirineos*. Obtenido de <https://www.ibercaja.es/particulares/cuentas-tarjetas/tarjetas/tarjeta-ski-pirineos/>
- INE. (2019). *Edad Media de la Población de España*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3199#ltabs-tabla>
- INE. (2019). *Edad media población de Aragón*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3198#ltabs-tabla>
- Juárez, F. S. (s.f.). *Plan Viabilidad estacion esquí*. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/15407/Proyecto_Final_de_Carrera_Fernando_Sazatornil_Juarez.pdf;jsessionid=480BFB3714836F8EEB0CE765C5C987C5?sequence=2
- Katherine. (s.f.). *Tótems para encuestas de satisfacción en el punto de venta | webtools.es*. Obtenido de <https://www.webtools.es/blog/2019/totems-para-encuestas-de-satisfaccion-en-el-punto-de-venta/>

- Lambán confía en superar el récord de 1,2 millones de esquiadores y continuar “reforzando” el liderazgo del esquí aragonés - Aragón_hoy. (28 de noviembre de 2019). *Aragón Hoy*, pág. <http://www.aragonhoy.net/index.php/mod.noticias/mem.detalle/id.251945>.
- Ldn, R. (29 de 11 de 2018). Todas las novedades de las estaciones de Aramón: Inversión de 8,1 millones invierno 2018-19. *Lugares de Nieve*, <https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/noticia/novedades-estaciones-esqui-grupo-aramon-invierno-2018-19>. Obtenido de Lugares de Nieve.
- Megasport. (s.f.). *Sobre nosotros | Información de Megasport*. Obtenido de <https://www.megasport.es/sobre-nosotros-es>
- Montes, C. O. (6 de 8 de 2015). *Leyes de Montes de las Comunidades Autónomas*. Obtenido de <https://www.ingenierosdemontes.org/cns/leyes-de-montes-comunidades-autonomas.aspx>
- Moreno, M. A. (22 de 12 de 2018). Los pueblos de Gúdar-Javalambre alertan de graves pérdidas económicas por falta de nieve. *Heraldo Aragón*, págs. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel/2018/12/22/los-pueblos-gudar-javalambre-alertan-graves-perdidas-economicas-por-falta-nieve-1284135-2261128.html>.
- OMS. (15 de 08 de 2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Peiró, R. (s.f.). *Tour operador | Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tour-operador.html>
- Pinés, J. (7 de 2 de 2020). Escapadas a la nieve a un paso de València. *Levante*, págs. <https://www.levante-emv.com/urban/2020/02/07/nieve-cerca-valencia/1975121.html>.
- Pinto, L. (s.f.). *Qué es el Dafo, para que sirve y como aplicarlo en tu empresa*. Obtenido de Ludiviko Pinto: <https://ludivikopinto.com/que-es-es-dafo-y-para-que-sirve/>
- press, e. (8 de 7 de 2014). Aramón adjudica la construcción del telesilla de Valdelinares. *eparagon-europa press*, págs. <https://www.europapress.es/aragon/noticia-aramon-adjudica-sistema-innivacion-construccion-telesilla-continuar-ampliacion-valdelinares-20140708202132.html>.

- PRESS, E. (28 de abril de 2020). La mitad de los españoles recortará los gastos en hostelería, moda y cultura al caer sus ingresos. *El Diario Montañes*, págs. <https://www.eldiariomontanes.es/economia/mitad-espanoles-recortara-20200428113401-ntrc.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>. Obtenido de <https://www.eldiariomontanes.es/economia/mitad-espanoles-recortara-20200428113401-ntrc.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Rcodemonkey*. (s.f.). Obtenido de <https://www.qrcode-monkey.com/es>
- REGUERO, J. D. (28 de Diciembre de 2019). La industria del esquí pide pista. *El País*, pág. https://elpais.com/economia/2019/12/26/actualidad/1577352085_762220.html.
- Sierra de Javalambre-Datos Estacion Esqui*. (s.f.). Obtenido de Web.archive.org: <https://web.archive.org/web/20100806094341/http://www.sierradejavalambre.com/javalambre/estado-pistas-esqui.html>
- Tierno, S. (s.f.). La historia de la estación de esquí de Valdelinares - Un libro del mundo. En S. Tierno, *Un libro del mundo* (págs. <http://www.desdesoria.es/unlibrodelmundo/la-historia-de-la-estacion-de-esqui-de-valdelinares/>). Información recibida por parte de Aramon.
- Villacampa, O. (25 de 10 de 2018). *¿Qué son las 4 p del marketing y cómo aplicarlas?* Obtenido de <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>
- Xandyta. (7 de Abril de 2012). *Organizadores PRIMARK*. Obtenido de <http://xandyta.blogspot.com/2012/04/organizadores-primark.html>
- Zaragoza, U. (20 de 02 de 2020). *Convenios esqui*. Obtenido de <https://www.unizar.es/convenios-beneficios/aramon-montanas-de-aragon-sa-y-viajes-aragon-esqui-slu>.