



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La empresa ARAMÓN en el turismo de nieve.
Estudio sobre el comportamiento del cliente.

The company ARAMÓN in snow tourism.
Study on the behavior of the client.

Autor

Jorge Giral Millán

Directora

Eva Martínez Salinas

Facultad de Economía y Empresa

2017/2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	5
2. EL TURISMO DE NIEVE EN ESPAÑA.....	6
3. LAS ESTACIONES DE ESQUI EN ESPAÑA.....	8
4. LA EMPRESA ARAMÓN	10
4.1 HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL.....	10
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA ARAMÓN.....	12
4.3 ANÁLISIS DAFO.....	20
5. ESTUDIO PARA CONOCER LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE ARAMÓN.....	27
5.1 OBJETIVOS	27
5.2 METODOLOGÍA	27
5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	29
6. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DAFO	21
Tabla 2. Edad de los encuestados	28
Tabla 3. Renta neta mensual de la unidad familiar.....	29
Tabla 4. Importancia de estos aspectos a la hora de elegir la estación de esquí.....	31
Tabla 5. Calidad de los aspectos asociados a cada estación.....	35
Tabla 6. Motivos por los que recomendarían la estación	36
Tabla 7. Afirmaciones sobre si les ha afectado la crisis económica a la hora de practicar deporte de nieve.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa con las estaciones más conocidas de españa según la región.....	8
Gráfico 2. Deportes de invierno más practicados.....	29
Gráfico 3. Compañía para practicar los deportes de nieve	30
Gráfico 4. Frecuencia media de la práctica del deporte en la última temporada.....	30
Gráfico 5. Tipo de remonte utilizado.....	32
Gráfico 6. Alternativas al uso propio del material.....	32
Gráfico 7. Pistas más utilizadas por los usuarios.....	33
Gráfico 8. Gasto diario en la estación de Aramón.....	34
Gráfico 9. Tipo de alojamiento utilizado por los usuarios	34

RESUMEN

La empresa Aramón es el grupo empresarial líder en España dentro del sector de la nieve siendo una de las empresas más relevantes a nivel internacional en este ámbito.

El objetivo del trabajo es analizar el comportamiento del consumidor en el sector de la nieve, así como estudiar el caso de la empresa Aramón, que opera en la Comunidad de Aragón. Las fortalezas de la empresa Aramón son la situación geográfica donde se sitúan sus estaciones de esquí, en las cotas más altas, y su reconocida imagen de marca, la cual le proporciona tener un alto poder negociador con sus proveedores.

Por último, del estudio realizado a los clientes de Aramón se desprende que el deporte más practicado es el esquí alpino, con una frecuencia de 1-2 veces por temporada. Los aspectos más valorados son la calidad y cantidad de la nieve y se tiene en cuenta el precio del forfait. La gran mayoría (97%) está muy satisfecha con las estaciones de Aramón y las recomendarían.

ABSTRACT

The company ARAMÓN is the leading business group in Spain in the snow sector and, within this specific sector, is one of the most relevant enterprises at international level.

The aim of this dissertation is to analyse the consumer's behaviour in the snow sector and, more concretely, studying the case of the company ARAMÓN, which operates in the Spanish region of Aragon. The strengths of this company are as follows: the location of its ski stations at the highest summits, and its well-known brand image, which enables this company to have a high potential to negotiate with its suppliers.

Finally, judging from the study aimed at the ARAMÓN's clients, it can be inferred that the most practised sport there is alpine skiing, with a rate of 1-2 times per season. The aspects which are given the highest values are both the quality and quantity of snow and the price of the pass. The vast majority of the surveyed clients (97%) are very satisfied with the ARAMÓN's ski stations and they would definitely recommend them.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El turismo deportivo en España siempre ha estado por detrás del turismo de sol y playa. Esto se debe a que España es concebida por la gran mayoría como uno de los principales países que posee una ventaja en cuanto al tipo de clima existente en el territorio español. Aunque el turismo deportivo se encuentra todavía lejos del turismo de sol y playa, cada año intenta acercarse más y reducir estas diferencias.

Según datos del INE, los viajes de turistas el pasado año (2017) generaron unos ingresos de más de 13.000 millones de euros, con una afluencia de más de 10 millones de personas. Uno de los principales motivos que explican esta disminución ha sido la crisis económica sufrida en España en 2008 y su consecuente recesión en los años posteriores a ella. Esta crisis perjudicó mucho tanto al comercio como al empleo y por tanto, al nivel de renta familiar. El poder adquisitivo disminuyó y la realización de determinadas actividades, el turismo en general, y el de nieve en particular, se vieron afectados.

Actualmente, la situación con respecto al turismo de nieve está mejorando y se está produciendo una tendencia ascendente, de la cual Aramón es una de las principales empresas que se encuentra inmersa en este cambio positivo.

Aramón es el primer grupo empresarial español de turismo de nieve y montaña, el cual se encarga de gestionar cinco estaciones de esquí en dos zonas diferenciadas, en el Pirineo Aragonés y en el Sistema Ibérico de Teruel. Por ello, al ser un grupo empresarial referente a nivel nacional e internacional, debe mostrar una buena imagen y ofrecer un amplio abanico de actividades de calidad a sus clientes, los cuales son de gran importancia para Aramón.

Por tanto, el objetivo principal de este trabajo es analizar el comportamiento del consumidor en el sector de la nieve, así como estudiar el caso de la empresa Aramón, que opera en la Comunidad de Aragón. Para ello tenemos que tener en cuenta los siguientes objetivos específicos, a desarrollar a lo largo del trabajo. En primer lugar analizar el turismo de nieve en España y ver cómo ha evolucionado el sector de la nieve durante la crisis económica. En segundo lugar, conocer la oferta de las estaciones de esquí existentes en España a la que se enfrentan todos los potenciales usuarios de este servicio. En tercer lugar analizar la empresa Aramón para ver cómo le afecta el entorno y conocer sus puntos fuertes y puntos débiles con respecto al mercado. Y por último, se

pretende conocer la opinión de los clientes de la empresa Aramón sobre la práctica del turismo de nieve.

El trabajo se estructura en tres partes. En la primera parte, se comenta el turismo de nieve en España, así como cuales han sido los principales motivos de las variaciones sufridas en estos últimos años. También se detallan las estaciones de esquí más predominantes de cada una de las zonas geográficas de la península ibérica. En la segunda parte del trabajo, nos centramos en la empresa Aramón, explicando su historia y analizando su entorno, tanto interno como externo, para elaborar un análisis DAFO. En la tercera parte, se analiza en profundidad el estudio realizado para conocer la opinión de los clientes de Aramón, y se muestran los resultados obtenidos. Por último, el trabajo finaliza con unas conclusiones generales acerca del mismo.

2. EL TURISMO DE NIEVE EN ESPAÑA

España no es conocida en el mundo precisamente por sus estaciones de esquí. El sol y las playas, que tanto turismo atraen a las costas españolas, a menudo eclipsan a las muchas y variadas alternativas que ofrece el país. Los españoles, además, no son precisamente los mayores aficionados al deporte blanco, lo cual puede explicar que su palmarés en Juegos Olímpicos de Invierno sea tan discreto. No obstante, España cuenta con una amplia red de estaciones de esquí repartidas entre sus principales sistemas montañosos.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), respecto al año pasado (2017), el gasto turístico se ha elevado un 6,9%, un porcentaje que se eleva al 55,1% desde 2007, debido al aumento del número de personas que viajan para practicar deporte. En este mismo periodo, el avance total del turismo internacional ha sido del 15% interanual. Cabe destacar que los turistas extranjeros gastan más que los españoles, esto es debido a que sus estancias en el país son más largas.

El turismo deportivo quiere ganar al turismo de “sol y playa” y aunque todavía se encuentra lejos, cada año trata de recortar distancias. Los viajes de turistas españoles y extranjeros generaron un negocio de 13.802 millones de euros en 2017, a través de 10.645.774 personas, según los datos de la Estadística de Gasto Turístico (Egatur) y del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En cuanto a las instalaciones deportivas propiamente dichas, cabe destacar que en España existen estaciones tanto de esquí alpino como estaciones para la práctica de esquí de fondo. Las condiciones orográficas y meteorológicas del país, no obstante, hacen que la oferta de las primeras sea mucho mayor, especialmente en los Pirineos y en el Sistema Penibético. Las aragonesas Formigal-Panticosa y Astún-Candanchú, la afamada Baqueira Beret, en Cataluña, y la granadina Sierra Nevada son las estaciones con mayor superficie esquiable del territorio nacional.

La crisis económica sufrida en 2008 y su consecuente recesión en los años sucesivos afectaron a España. Esta crisis ha perjudicado tanto al comercio, como a la renta y empleo de los españoles. Además, el poder adquisitivo y la calidad de vida han disminuido. Lo que conlleva a una disminución generalizada del consumo, tanto de servicios como de productos.

Según apunta, en su informe anual, el experto suizo Laurent Vanat, a partir del año 2008-2009 el turismo de esquí decreció de forma considerable debido a la recesión existente en España. Cabe destacar que en la temporada 2015/2016, los ingresos por remontes de las estaciones de esquí españolas ascendieron a 97 millones de euros, según los datos del INE. Sin embargo, esto no se circscribe a los complejos invernales, sino que el esquí actúa además como dinamizador de sus áreas de influencia. Las estaciones no siempre disponen de alojamiento suficiente para todos sus visitantes, algunas incluso carecen de planta hotelera, por lo que los hoteles y demás establecimientos similares próximos a ellas también dependen en gran medida de la afluencia de esquiadores y demás visitantes.

Actualmente la situación está mejorando, pero todavía no podemos decir que ya no tenga consecuencias sobre la actividad económica de dichas empresas. El sector de la nieve se dedica a un servicio de ocio, probablemente de los más afectados por dicha crisis y sus consecuencias ya que este sector se caracteriza por tener una demanda bastante elástica. Esta situación de crisis y su dimensión han cambiado la perspectiva del consumo en la sociedad española en general. Se podría decir que la propensión a un consumo de ocio es menor que años anteriores al 2008.

3. LAS ESTACIONES DE ESQUI EN ESPAÑA

Son numerosas las estaciones de esquí presentes en España, las cuales están repartidas por toda la península ibérica. Por ello, a continuación, vamos a numerar las más representativas y las más conocidas dentro de cada una de las zonas geográficas en las que se ubican. En el Gráfico 1 se observan las estaciones más conocidas de cada región.

Gráfico 1. Mapa con las estaciones más conocidas de España según la región



Fuente: <https://www.eltiempo.es/esqui>

En primer lugar hablaremos de las pistas que nos encontramos en el Sistema Central. En concreto nos vamos a centrar en Puerto Navacerrada que es su pista más conocida, estación que cuenta con una mayor afluencia de esquiadores, aunque también hay otras pistas como es el caso de la estación de La Pinilla.

La estación de Puerto Navacerrada es una antigua estación de esquí ubicada en el límite de las provincias de Madrid y Segovia, cuyas pistas discurren en la boscosa zona de los valles de Valsaín y Navalmedio. Cuenta con dos zonas: la primera de ellas es una zona para debutantes ya que tiene pistas más sencillas y de menor distancia. La segunda zona es para esquiadores con un nivel alto, con pistas rojas de mayor dificultad. (www.puertonavacerrada.com).

En segundo lugar, nos centraremos en una de las estaciones más conocidas de la Cordillera Cantábrica, la estación de San Isidro, situada en la zona norte de la provincia de León. La estación cuenta con 27,5 kilómetros de pistas esquiables distribuidas en 4 sectores: Requejines, Riopinos, Cebolledo y Salencias-La Raya, perfectamente comunicados entre sí. Sus pistas, un total de 31, van desde nivel principiante hasta nivel experto. (www.san-isidro.net).

En tercer lugar, centrándonos en la zona del Sistema Ibérico, tenemos las estaciones de esquí de Javalambre y Valdelinares, situadas en la comarca de Gúdar-Javalambre, provincia de Teruel. Ambas estaciones cuentan con un número reducido de kilómetros esquiables, pero a pesar de su pequeño tamaño, satisfacen las necesidades de los aficionados al deporte de nieve que se encuentran en la Comunidad de Aragón, ya que ofrecen servicios como: escuela de esquí, alquiler de material, parking, y zonas de autoservicio entre otros. (www.javalambre-valdelinares.com).

En cuarto lugar, otra de las zonas es Andorra. En esta zona nos encontramos con las pistas de Grandvalira y Vallnord, situadas dentro del Principado de Andorra, orientadas especialmente al esquí alpino. (www.grandvalira.com / www.vallnord.com).

La estación de Grandvalira cuenta con el dominio esquiable más grande de la zona norte del muro catalán con aproximadamente unos 2.100 kilómetros de pistas, en cambio la estación de Vallnord posee un menor número, alcanzando los 89 kilómetros esquiables repartidos en 66 pistas. Destacar que el actual dominio esquiable es el resultado de la fusión comercial de las antiguas estaciones de esquí de Pal-Arinsal Mountain Park y Ordino-Arcalís, producida en la temporada 2004-2005.

En quinto lugar, hablaremos del Pirineo Catalán donde destacan las pistas de Baqueira Beret y Boí Taüll, situadas en el Valle de Arán y el Valle de Mulleres, respectivamente, en la provincia de Lérida. (www.baqueira.es / www.boitaullresort.com).

La estación de Baqueira Beret es la mayor estación con capacidad para transportar cerca de 60.000 esquiadores a la hora, y cuenta con una superficie de 170 kilómetros esquiables, llegando a 1.010 metros de desnivel.

Por otro lado, la estación de Boí Taüll también cuenta con bastantes pistas para todos los niveles, destacando las pistas rojas y negras para esquiadores de alto nivel, alcanzándose desniveles de hasta 750 metros sin pistas horizontales. Ambas estaciones

cuentan con una amplia oferta de actividades, como son las zonas de restauración, excursiones con raquetas y servicios para los más pequeños entre otros.

Por último, nos centramos en las estaciones del Pirineo Aragonés, región que posee las mejores pistas para esquiar en familia. Destacan las estaciones de Astún, Candanchú, Cerler y Formigal-Panticosa, éstas dos últimas son las estaciones en las que nos vamos a centrar para realizar el estudio sobre el comportamiento de sus usuarios que posteriormente se explicará.

La estación de Astún, dispone de 50 kilómetros esquiables y destaca por sus descensos freeride siendo el más famoso el descenso de Pinos. Su pico más alto es La Raca, con 2.300 metros de altitud. (www.astun.com).

La estación de Candanchú se encuentra a 1 kilómetro del Puerto del Somport y actualmente se ha convertido en una de las mejores zonas para esquiadores principiantes del mundo. Cuenta con una zona de restauración desde la cual se puede ver a tus familiares como aprenden a bajar por las pistas. También cuenta con pistas para esquiadores más experimentados destacando el famosísimo itinerario fuera de pistas llamado el Tubo de la Zapatilla. (www.candanchu.com).

Cerler está ubicada en el valle de Bensaque y es una de las mejores estaciones de la zona sur del pirineo. Es una estación que depende en gran medida de los vientos del sur. Dichos vientos suelen ser templados, y se dan más en otoño y primavera, por lo que la altitud de la estación pasa a ser crucial a la hora de recoger nieve. (www.cerler.com).

Finalmente la estación de Formigal-Panticosa, situada en el municipio de Sallent de Gállego (Valle de Tena), es actualmente conocida principalmente por el après-ski realizado por Marchica. Marchica es una sala de fiestas con una gran terraza al aire libre que se encuentra a pie de pistas en la que se suelen hacer conciertos y actuaciones de DJ's. La estación cuenta con 137 kilómetros esquiables repartidos en cuatro grandes sectores: Sextas, Sarrios, Anayet y Portalet. (www.formigal-panticosa.com).

4. LA EMPRESA ARAMÓN

4.1 HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL

Tal y como se recoge en su página oficial, Aramón es una sociedad anónima participada a partes iguales por el Gobierno de Aragón e Ibercaja, que gestiona la mayoría de las

estaciones de esquí de esta comunidad autónoma. Aramón es el primer grupo empresarial español de turismo de nieve y montaña que se encarga de gestionar cinco estaciones de esquí en dos zonas diferenciadas. La primera de ellas es en el Pirineo aragonés, en la cual se ubican las estaciones de Cerler, Panticosa y Formigal, mientras que en la segunda zona, Sistema Ibérico de Teruel, nos encontramos con las pistas de Javalambre y Valdelinares.

Los principales objetivos que podemos destacar del Grupo Aramón son los siguientes. En primer lugar, el objetivo principal es posicionar la oferta turística de Aragón tanto en el mercado nacional como internacional, siendo una empresa referente a nivel mundial en el sector de la nieve.

El segundo de los objetivos es impulsar el crecimiento sostenido y el desarrollo de las comarcas de montaña de la comunidad de Aragón, generando empleo con nuevos puestos de trabajo y mejorando la situación económica de la zona.

Todo ello sin olvidarnos de otro de los objetivos más importantes relacionado con el medioambiente. Aramón se compromete a cuidar y preservar el entorno natural y paisajístico ofreciendo a su vez la máxima calidad en el servicio a sus clientes.

El Grupo Aramón fue constituido en 2002 con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social de las comarcas en las que opera, mediante la creación de una oferta de turismo de esquí y montaña moderna e innovadora. Sobre una estrategia de desarrollo a largo plazo, el Grupo Aramón emprendió un plan de inversiones para la mejora y ampliación de sus estaciones con el propósito de desarrollar en las montañas de Aragón un destino turístico de alta calidad, que pudiera convertirse en referente del mercado español.

El plan de inversiones llevado a cabo ascendió a una cifra de más de 170 millones de euros, originando la mayor inversión realizada en el sector de esquí en el mercado español.

Aramón, como punto destacable en el sector de la nieve, cuenta con la mayor superficie esquiable de España, 283 kilómetros esquiables, y su cifra de esquiadores y visitantes le sitúa como líder del sector con más de un 20% de cuota de mercado.

La principal actividad de Aramón es el esquí llegando a generar cerca de 800 empleos durante la temporada de invernal. Aunque por otro lado, destacan numerosas actividades que también se ofertan para la temporada estival como son: actividades

acuáticas, aguas termales, parques temáticos, rutas de senderismo, así como rutas para bicicleta de montaña y carretera.

En 2005 se creó la agencia Viajes Aragón Esquí, que se encarga de ofertar packs de alojamiento más forfait a un buen precio junto con la posibilidad de acceder a ventajas adicionales, como es el pago fraccionado de la estancia, la garantía de disfrutar de buen tiempo climático o el servicio de entrega preferente de forfaits en el alojamiento seleccionado.

Actualmente, su implicación en las redes sociales ha sido bastante importante ya que éstas son la primera toma de contacto que tienen sus clientes para interactuar con el Grupo Aramón. Los usuarios pueden conocer el estado de las pistas de antemano, enterarse de noticias relacionadas con próximas actividades en las estaciones e incluso existe una aplicación oficial para el móvil, actualizada en 2018, para estar en todo momento informado desde la cual podrás comprar y recargar tus forfaits beneficiéndote de un 10% de descuento. Además, Aramón tiene un compromiso con el territorio en el que opera, ya que contribuye al desarrollo económico y social de las zonas implantadas conviviendo con criterios de gestión empresarial basados en la eficiencia y búsqueda de la rentabilidad. Su misión es generar beneficios procedentes de su actividad, pero con el fin de reinvertirlos en la sociedad.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA ARAMÓN

Para analizar el entorno de la empresa de Aramón, tendremos que dividir el entorno en dos, el entorno general o también llamado macroentorno y el entorno específico o también llamado microentorno.

En primer lugar, el macroentorno está formado por fuerzas sociales de carácter general que afectan a todos los agentes del microentorno, además de las actividades comerciales y humanas. Dentro del macroentorno los factores que nos influyen son cambios demográficos, económicos, medioambientales, tecnológicos, político-legales y socioculturales.

En segundo lugar, el microentorno está compuesto por los agentes más cercanos a la empresa, lo que nos influiría inmediatamente en la capacidad de atender al mercado. Este es el caso de los proveedores, intermediarios, clientes, competencia y otros grupos de interés.

MACROENTORNO

ENTRÓN DEMOGRÁFICO

En cuanto al entorno demográfico, hay que destacar en primer lugar el envejecimiento de la población. La edad en la que se concentra la mayoría de los esquiadores está entre los 25 y los 40. La edad media en España está entorno a los 40-45 años. Y la tasa de crecimiento de la población es casi nula.

En segundo lugar, destaca la emigración de la población de las zonas rurales a las ciudades. En el caso de Aragón la mayoría de la población se concentra en Zaragoza. Además, esta emigración hacia las zonas urbanas se compone principalmente de población joven. Por tanto, en las zonas rurales próximas a la estación de esquí la población está más envejecida.

ENTORNO ECONÓMICO

A continuación vamos a analizar cómo la economía afecta a todas aquellas empresas dedicadas al sector de la nieve, tanto a nivel de ocio como de turismo.

La crisis económica sufrida en 2008 en España fue un hecho significativo que provocó un ambiente de incertidumbre para las familias debido a la situación de inestabilidad económica. La renta y el empleo de los españoles se vieron perjudicados, así como su poder adquisitivo y su calidad de vida, los cuales se han visto afectados originando una disminución generalizada del consumo, tanto de servicios como de productos.

Actualmente esta situación está experimentando una mejoría pero aún no podemos afirmar que ya no afecte a la actividad económica de las empresas que se dedican al sector de la nieve. Este sector se dedica fundamentalmente a la actividad de ocio y es uno de los más afectados por la crisis. Todo ello ha hecho que la perspectiva al consumo por parte de los consumidores españoles haya cambiado, pudiendo decir que se destina menos dinero al ocio que en años previos a la crisis.

ENTORNO MEDIOAMBIENTAL Y POLÍTICO-LEGAL

El sector de la nieve se ve afectado en gran medida por el entorno medioambiental, principal input de su actividad. Podemos decir que su actividad depende del clima y los recursos naturales de los que dispone.

Por la importancia del medioambiente para este sector y su funcionamiento, vamos a estudiar cuales pueden ser los principales motivos para que este pueda sufrir cambios año tras año afectando de un modo u otro a la empresa, su actividad y sus resultados.

Las zonas de montaña son uno de los sectores más vulnerables a la contaminación atmosférica, como consecuencia de un cambio climático que se incrementa paulatinamente. Los efectos más notorios de este cambio serán cambios en los patrones de temperatura atmosférica (por ejemplo: reducción del número de días bajo cero) y de precipitación (reducción de la media de precipitaciones anual), cuyas consecuencias las podemos encontrar en relación a la reducción del espesor y de la superficie de nieve.

Por otro lado, podríamos destacar un aumento del coste de la energía. El sector del esquí se caracteriza por la necesidad de grandes infraestructuras para su desarrollo. La mayoría necesitan para su funcionamiento energía eléctrica. El coste de ésta cada vez es mayor, así que los costes energía de las empresas cada vez son mayores.

También cabe mencionar el alto impacto medioambiental y paisajístico que genera este sector. La necesidad de grandes infraestructuras y de una localización en cotas de montaña alta, provoca un impacto muy fuerte sobre la flora y la fauna, así como sobre el paisaje. Por tanto, el desarrollo de este sector puede provocar efectos negativos en otras actividades de montaña.

De este modo, cada vez son más las asociaciones, y en general, los grupos de presión social que demandan una mayor regulación y control en las actividades de montaña y nieve, en concreto, en el sector esquí.

Así pues, el papel gubernamental también es pieza clave para facilitar una adaptación sostenible en el turismo invernal. Existen, desde las Cortes de Aragón, diferentes normativas, medidas y supuestos básicos a cumplir para cualquier proyecto en relación con el sector de la nieve, como por ejemplo el gravamen medioambiental que implantó el Gobierno de Aragón en 2012 conocido como el “impuesto del cable” que afectaba a los telesillas y telearrastres.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Los cambios tecnológicos ofrecen muchas posibilidades de innovación en la oferta de las empresas y la comercialización de sus productos y servicios.

En primer lugar, la principal tecnología del sector de la nieve son los sistemas de remontes y telesillas, además de la fabricación de nieve mediante cañones de innovación que ayudan a compensar la falta de precipitaciones y a aumentar el espesor en pistas. Cada vez estas tecnologías son mayores y mejores, para ofrecer un mayor servicio a los clientes, por lo que requiere un gran gasto presupuestario en I+D.

En segundo lugar, el uso de internet y gestión desde el móvil aumentan cada vez más, lo que conlleva a innovar las páginas web e incorporar el comercio online. Aramón ya comercializa sus servicios y productos desde sus páginas web.

Además cuenta con redes sociales actualizadas con diseños gráficos atractivos como Facebook o Twitter. Incluso dispone de App para móviles, en la que facilita el acceso a la información sobre sus servicios o productos.

ENTORNO CULTURAL

En primer lugar, España es un país muy turístico. Sin embargo, la concepción de turismo que tienen los turistas sobre España se enfoca más a un turismo relacionado con la playa o cultural y patrimonial. No existe una concepción de España como destino turístico de montaña y nieve.

En segundo lugar, el deporte de esquí ha evolucionado y se ha diversificado mucho en esta última década. En consecuencia, cada vez son más personas las que practican este deporte, ya sea en familia, en pareja o con amigos. Se trata de un deporte muy extendido en la actualidad. Además, este deporte es asociado con experiencias, y permite al que lo práctica disfrutar de otras cosas que no son esquí pero son consecuencia de este, ya que lo lleva implícito como el paisaje, o la restauración.

MICROENTORNO

LA PROPIA EMPRESA

En cuanto a los aspectos o recursos importantes de los que dispone la empresa Aramón, destaca en primer lugar, su elevada inversión en infraestructuras, en maquinaria tecnológica y en innovación. Aramón es una de las principales empresas que más actualizada está en lo que a tecnología se refiere. Las estaciones de esquí de Aramón están equipadas con telesillas y remontes prácticamente nuevos o recientemente renovados, dispone de todo tipo de maquinaria necesaria en la construcción y

conservación de las pistas, como son los cañones de nieve artificial, y finalmente cuenta con grandes infraestructuras destinadas a la restauración, el ocio, y la práctica de otras actividades.

En segundo lugar, Aramón ha sabido complementar el deporte de esquí con otro tipo de actividades de ocio y restauración. Entre su oferta destaca desde restaurantes o locales de fiesta hasta ofertas de alquiler de material, comercialización de fotos y otros productos relacionados. Por tanto, Aramón ha complementado y diversificado la práctica del esquí.

En tercer lugar, Aramón, puesto que es una empresa participada en su mitad por una entidad financiera, dispone de recursos financieros en condiciones ventajosas.

Y finalmente, Aramón cuenta con un recurso muy importante que es la imagen de marca. Esta se ha conseguido como resultado de varias estrategias de marketing, entre las que destaca el marketing experiencial, que han permitido a Aramón diferenciarse de sus competidores y resultar atractivos a los consumidores.

PROVEEDORES

Los proveedores son los encargados de suministrar a la empresa todo input que no sea capaz de producir por sí misma, o haya decidido no hacerlo.

En primer lugar debemos indicar que los principales suministros que demanda Aramón a proveedores externos son las maquinarias y arrastres para las pistas. A continuación analizaremos algunos temas importantes para llegar a una conclusión sobre el poder que estos tienen, o no, sobre Aramón y como conclusión si pueden, o no, influir sobre ella.

Destacar que el sector de la nieve está compuesto por pocas empresas entre las que se dividen la cuota de mercado total. Por otro lado, la oferta de proveedores es muy alta. Así, la estructura de proveedores se encuentra menos concentrada que la del sector al que ofrece sus servicios.

Por otro lado, los productos que ofrecen los distintos proveedores de esta industria no son muy diferenciados. Además, los costes de cambio que los clientes, en este caso las empresas dedicadas a ofrecer servicios de esquí, encuentran a la hora de cambiar de proveedor son bajos.

Por último, dentro de la limitada información que conocemos de los proveedores, la amenaza real de integración hacia delante por parte de los proveedores es baja.

Principalmente porque el input más importante del que dependen dichas empresas es el medioambiente, muy difícil de conseguir.

En cuanto a la opción de una integración hacia atrás podría suceder, aunque esto supondría grandes desembolsos y hacerse hueco en una nueva industria, por lo que nos atrevemos a decir que es improbable.

Con todo esto podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores sobre Aramón es bajo, siendo la empresa quien marca las pautas de toda negociación.

INTERMEDIARIOS

Estas empresas se encargan de la venta del servicio al consumidor, en este caso, los forfaits.

Si se busca la opción de forfait más alojamiento la agencia de Viajes Aragón Esquí, S.L.U. [VAE] ofrece diferentes ofertas. Según su página web www.aragonesqui.es, esta agencia actúa solamente como intermediario entre ambas partes, usuario y empresa que presta los servicios: *“VAE, como agencia organizadora, actúa únicamente como intermediario entre el consumidor y usuario y los sujetos obligados a prestar los servicios que constan las distintas ofertas, por lo que no responderá, más allá de su ámbito propio de gestión, del correcto cumplimiento de las obligaciones a las que dé lugar la completa prestación de los servicios contratados y que deriven del contrato, que deban ejecutar los detallistas o cualesquiera otros prestadores de servicios.”*

Además dichas ofertas también se pueden encontrar a través de páginas de viajes como Booking, Traventia y Trivago, entre otras.

Por otro lado Ibercaja también ofrece facilidades para la compra del forfait: Destacan unas tarjetas llamadas Ski-Pass que cuentan con grandes ventajas como son el acceso directo a las pistas sin pasar por taquilla, son válidas para cualquier estación de Aramón, no hace falta recarga previa ya que va asociada a tu tarjeta de crédito y cuenta con asistencia sanitaria completa en caso de ser necesitada. Como se indica en la página web de Ibercaja (<https://www.ibercaja.es/particulares/de-servicios/tarjeta-aramon/>) *“Los Ski Pass Ibercaja-Aramón son unas tarjetas “manos libres” dotadas de un chip “contactless” que puede ser leído a distancia para controlar el acceso a los remontes, llevando su tarjeta en el lado izquierdo, incluso dentro de los bolsillos”*.

No obstante podemos decir que Aramón no trabaja con muchos intermediarios, es decir la mayoría de la distribución y venta del servicio la lleva a cabo ella misma desde las taquillas que hay en las pistas, la página web y diferentes cajeros que hay en las principales ciudades españolas.

CLIENTES

En este punto vamos a analizar los clientes potenciales de Aramón, basándonos en un estudio sobre el sector de la nieve en Aragón realizado en Octubre de 2009 por el Gobierno de Aragón, en concreto elaborado por el servicio de participación ciudadana “Aragón Participa”, llamado “Síntesis de diagnóstico y escenarios de futuro”. Para ello vamos a dividirlo por segmentos según los diferentes perfiles. Cabe destacar que la edad en la que se concentra la mayoría de los esquiadores está entre los 25 y los 45 años.

En primer lugar, se encuentran los deportistas. Este grupo está formado por todas aquellas personas cuyo principal objetivo para viajar a la montaña es practicar actividades deportivas como el esquí. El lugar de procedencia de este colectivo es variado. Durante el fin de semana, predominan turistas locales y nacionales de proximidad. En cambio, entre semana nos encontramos con esquiadores europeos y nacionales de larga distancia.

Dentro de este segmento, podemos subdividirlo en tres: solteros, parejas sin hijos y familias con hijos.

La gran diferencia entre estos 3 grupos es el objetivo que buscan satisfacer cada uno de ellos. Los solteros buscan actividades diarias combinadas con ocio nocturno. En cambio, tanto para las parejas con hijos como para las familias, el objetivo principal es la realización de diversas actividades atractivas para todos, basándose en la seguridad y comodidad.

En segundo lugar, hablaremos de los hedonistas, personas para las cuales el placer sano es un aspecto vital en su vida diaria. La gran mayoría son de origen nacional y de gran proximidad. Los hedonistas lo que buscan es disfrutar de la naturaleza y del tiempo libre.

En tercer lugar, se sitúan los amantes de la naturaleza, es decir, los montañeros, que buscan estar en contacto con los espacios naturales mediante la realización de actividades como el esquí alpino o el esquí nórdico. El lugar de procedencia es muy variado. Nos encontramos con turistas locales, nacionales y europeos.

En cuarto lugar, otro segmento es el referente a las escapadas de fin de semana, las cuales buscan la necesidad de escapar de la vida cotidiana o del estrés de la ciudad, es decir, romper con el día a día. Lo más habitual es que este grupo de personas sean de lugares de procedencia nacionales y de proximidad.

Por último, se encuentra el segmento corporativo, formado por empresas en el desarrollo de diferentes actividades: reuniones, convenciones y cursos de formación entre otras. Predominan los turistas nacionales a diferencia de los europeos, los cuales presentan una escasa afluencia. Las principales expectativas generales son la mejora de los recursos de la empresa a nivel global, que haya una buena coordinación en la realización de los eventos y que las instalaciones y el servicio ofrecido sean de calidad.

COMPETIDORES

Los competidores de Aramón son las empresas que ofrecen servicios similares (sector de nieve), así como las empresas que ofrecen servicios sustitutivos.

En el primer caso tendríamos como competidores a todas las estaciones de esquí mencionadas en el apartado 3, incluso se sumarían a la lista el resto de las estaciones existentes en la península ibérica, así como empresas que se dediquen al sector de la nieve de otros países.

En el segundo caso, empresas que ofrezcan servicios sustitutivos de deportes de montaña, como la escalada, el senderismo, el ciclismo de montaña o patinaje sobre hielo.

OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Podemos considerar grupo de interés a todo aquel colectivo que pueda influir sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Uno de los principales grupos de interés para cualquier empresa son los accionistas, propietarios en proporciones de la empresa. De este modo y en el caso de Aramón es de gran relevancia que estamos ante una empresa participada al 50% por el Gobierno de Aragón.

También debemos destacar las instituciones financieras en el sentido de la financiación externa que tenga la empresa, así como en temas de inversión.

Los empleados de forma directa o indirecta pueden influir sobre la empresa a través de sindicatos, convenios colectivos de trabajadores o incluso huelgas.

Otro de los grupos o colectivos que más presión crea sobre Aramón son los grupos ecologistas y similares. Además como ya hemos nombrado anteriormente el sector del esquí sufre déficit de nieve, el cual tratan paliar con cañones. Estos equipamientos requieren de enormes balsas de acumulación y de captaciones de agua de los ríos, los cuales contaminan y provocan impactos en la zona, además altera el ciclo hidrológico de la montaña. Todo esto afecta negativamente a la empresa.

De este modo, será de gran importancia el papel de los medios de comunicación y cómo se trate la información sobre cada uno de los conflictos tanto internos como externos de la empresa.

4.3 ANÁLISIS DAFO

Una vez analizados todos los componentes del macroentorno y microentorno, realizaremos el análisis DAFO con el objetivo de conocer más de cerca el sector en el que nos encontramos y así obtendremos una serie de conclusiones. En este análisis vamos a comentar los diferentes factores que afectan a Aramón tanto de forma interna como de forma externa, dividiéndolos en 4 grupos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. A continuación, en la Tabla 1 a modo de cuadro resumen aparecen estos factores resumidos brevemente.

Tabla 1. Análisis DAFO

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático. - Impacto sobre la fauna y la flora. - Imagen externa de España como país únicamente de turismo de sol y playa. - Malas vías de comunicación entre Francia y España, a través del Pirineo Aragonés. - Crecimiento poblacional muy bajo. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo número de intermediarios - Baja demanda días entre semana. - Sindicatos y huelgas en contra de Aramón. - La implantación de cañones de nieve artificial, debido al déficit de nieve, puede ser dañina para el medioambiente.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de pistas (Cerler) o unión de dominios esquiables próximos entre sí (Astún y Candanchú). - Ampliación de la demanda fuera de España. - Búsqueda de nuevos negocios de actividades de ocio complementario o incluso sustitutivo. - Explotar las estaciones de la provincia de Teruel. - Realizar más ofertas para grupos. 	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada inversión en infraestructuras y tecnología. - Gran diversificación de actividades. - Imagen de marca bien reconocida a nivel nacional e internacional. - Alto poder de negociación con los proveedores. - Ser una empresa participada al 50% por una entidad financiera. - La localización de la mayoría de las pistas en las cotas más altas. - Estar al día con las nuevas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar trataremos el entorno externo de la empresa, es decir, aquel que no se puede controlar y viene dado. Este nos puede dar factores que supongan para la empresa una oportunidad o una amenaza y afecten de forma directa a la actividad y funcionamiento de la empresa.

En segundo lugar analizaremos el entorno interno de la empresa, es decir, aquel en el que se identifican los factores internos claves. En definitiva, identificaremos cuales son los puntos fuertes (fortalezas) y puntos débiles (debilidades) de la empresa con el objetivo de diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias para neutralizar o eliminar las debilidades.

OPORTUNIDADES

Con el desarrollo de los países en cuanto a calidad de vida, mejora de las comunicaciones y transportes, las empresas como Aramón han visto como incrementaba su demanda año tras año. De este modo, y como oportunidad para dar un mejor y mayor servicio a los usuarios, existe la capacidad de la ampliación de determinadas pistas (Cerler) o incluso la unión de dominios esquiables como son Astún y Formigal.

Por otro lado, la misma mejora de la comunicación le permite ampliar su demanda fuera de las fronteras españolas mediante diferentes estrategias de marketing. Además, las facilidades para viajar entre países son cada día más notorias y España es conocida como uno de los mejores destinos turísticos.

Del mismo modo, la cultura e interés por la salud, los deportes y las experiencias unidas a los mismos, ha impulsado una nueva demanda de actividades complementaria en zonas de montaña. De este modo, se podría buscar nuevos negocios en vista a un ocio complementario o, incluso, sustitutivo en actividades de montaña, tanto de nieve como para épocas primaverales o veraniegas. Aramón dispone de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

El esquí está concebido como un deporte de experiencia para vivir en pareja, con amigos o en familia. Por tanto, Aramón podría explotar más estos grupos sociales mediante ofertas.

La posibilidad de ofertar el servicio tanto en el Pirineo Aragonés como en la zona de Teruel amplía su público objetivo y fidelidad a más usuarios de localidades cercanas a estos puntos. Además el encanto del entorno en el que se encuentra también es un incentivo del que se puede aprovechar la empresa. Por tanto, podría explotar más las estaciones situadas en Teruel ya que su localización céntrica le permite gozar de menos competencia y más público objetivo.

Por otro lado, aunque el cambio climático es una amenaza para Aramón, su capacidad de recursos y su flexibilidad puede hacer revertir esta situación, incluso convertirla en

una oportunidad, ya que podría ofrecer otras actividades que la competencia no puede ofrecer, y además en un futuro el cambio climático podría reducir la competencia dentro del sector de la nieve y la montaña, ya que las empresas que no estén preparadas para este, podrían desaparecer.

AMENAZAS

Del mismo modo que Aramón encuentra muchas oportunidades externas, en muchas ocasiones, se encuentra frente a determinadas amenazas a las que debe hacer frente. Estas amenazas también vendrán de entornos que la empresa no puede controlar.

Quizá la mayor amenaza la podría encontrar en el medioambiente y el cambio climático, que cada año se hace más evidente, hace que Aramón y las empresas que se dedican a servicios relacionados con el turismo de nieve se vean con cierta incertidumbre todos los años.

La disminución de las precipitaciones de nieve y la consecuente reducción de días de nieve y por lo tanto de apertura de pistas hace necesario el servicio de la nieve artificial para cubrir la oferta y de esta forma solventar el problema. Otros costes sociales y medioambientales que podemos destacar son el impacto sobre la fauna y flora a consecuencia de la ampliación del área esquiable.

Todo esto conlleva un continuo incremento de las presiones sociales desde una sociedad que está cambiando y cada día se conciencia más con el medioambiente buscando los productos y servicios socialmente más responsables. Por tanto, Aramón debe dejar ver a su público objetivo su compromiso con el medioambiente mediante estrategias de marketing y mediante responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, la posibilidad de una imagen externa de España como país con atractivo, únicamente, de sol y playa, puede resultar un reto para los servicios de montaña, y por tanto es una amenaza real y actual. Para combatirla, Aramón debe desarrollar más estrategias de marketing en el extranjero que cambien la mentalidad y la concepción del turismo español.

En cuanto a la evolución demográfica puede suponer una amenaza para un servicio cuyo público objetivo se sitúa en una edad media de 25 a 40 años. La población española cada vez está más envejecida como consecuencia de un crecimiento poblacional muy bajo. Una forma de combatirla, es la creación de actividades de

montaña y nieve para personas de edad avanzada, es decir, ofrecer nuevos servicios a este segmento.

En cuanto a las comunicaciones, aunque cada día son mejores, no es el caso entre Francia y España a través del Pirineo Aragonés. Las vías de comunicación existentes son insuficientes y están en mal estado lo que supone una pérdida de potenciales clientes. Por tanto, la única forma de paliar esta amenaza es haciendo Aramón más atractivo a los consumidores franceses.

En cuanto al nivel económico, la crisis sufrida en el 2008 y su consecuente recesión ha perjudicado tanto al comercio como a la renta y empleo de los españoles, además, el poder adquisitivo y la calidad de vida han disminuido. Lo que conlleva a una disminución generalizada del consumo, tanto de servicios y productos.

De este modo nos encontramos ante una sociedad con una propensión al consumo de ocio menor que años anteriores a la crisis del 2008. Teniendo en cuenta que el esquí es un servicio con precios altos esta situación es una amenaza para Aramón. La única forma de no perder clientes en un futuro, es realizar políticas de precios, o hacer que los clientes perciban más valor cuando consumen su servicio, es decir, diferenciarlo.

El sector de la nieve es un sector que no crece muy rápidamente, pues su oferta es siempre la misma. Podemos decir que quizá se encuentre en el periodo de maduración y Aramón se ve en la obligación de renovar la visión del servicio con diferentes estrategias de marketing que, hemos de decir, ya está llevando a cabo.

FORTALEZAS

En cuanto a las fortalezas que dispone Aramón podemos discernir las siguientes.

En primer lugar, su elevada inversión en infraestructura y tecnología, su gran diversificación de actividades, la diferenciación del servicio y la imagen de marca le va a permitir aprovechar oportunidades o paliar amenazas como el cambio climático, la ampliación de la superficie esquiable, absorber aumentos de la demanda internacional, crear y diversificar en nuevas actividades.

En segundo lugar, la diferenciación de la marca, la financiación en condiciones ventajosas y el poder de negociación alto con los proveedores, le va a permitir a Aramón ser mucho más competitivo dentro del sector de la nieve, y por tanto, mantener o incrementar su cuota de mercado en esta etapa de salida de una recesión.

Además, la inmediatez de recursos financieros le va a permitir poder hacer frente a grandes inversiones, ya sean en la ampliación o renovación de superficies y actividades.

La administración de la empresa en parte por una entidad financiera le permitirá a los consumidores disfrutar el servicio con descuentos, e incluso financiar el consumo a través de la entidad Ibercaja.

La localización de la mayoría de las pistas de Aramón en las cotas más altas le permite disfrutar de una ventaja respecto a otras empresas de las mismas características situadas en cotas demasiado bajas como para hacer frente a las consecuencias del cambio climático.

Por otro lado, también las cotas más altas, aunque en menor medida, se están viendo afectadas por la falta de precipitaciones de nieve. Sin embargo, Aramón se ve con la capacidad de hacer frente a los costes de inversión en maquinaria y otros requerimientos para la inhibición de nieve artificial u otros procesos para atender a las consecuencias de la contaminación.

Destacar que la práctica de esquí en Aramón no corre peligro de desaparición, pues las cotas más elevadas podrán pervivir como estaciones de esquí.

Aramón está al día con las nuevas tecnologías de la comunicación, así como redes sociales. De este modo estos avances tecnológicos, junto a un departamento de marketing eficiente, le permite llevar a cabo estrategias de marketing experiencial, creando un vínculo y cercanía entre la marca y los usuarios. Internet y las redes sociales también le ofrecen la posibilidad de más rapidez y facilidad a la hora de la compra de los forfait y difusión de la información.

Finalmente, su diversificación en ocio y restauración permite a los consumidores disfrutar de todos los servicios que necesitan, y poder diferenciarse así con la competencia.

DEBILIDADES

La primera debilidad que encontramos es que Aramón dispone de pocos intermediarios, ya que la propia empresa la que se encarga de la gestión de ventas de forfait a través de su página web o cajeros Ibercaja. En este aspecto podría mejorar aumentando sus intermediarios y por consiguiente conseguir más demanda.

Como ya hemos comentado anteriormente en el apartado referente a los clientes, Aramón experimenta una demanda diferente, ya sea entre semana o en fin de semana. En concreto, la mayor parte de los esquiadores acude a las estaciones de esquí durante el fin de semana originando una mayor demanda. Por ello, una debilidad que presenta Aramón es la baja demanda de lunes a viernes. Una posible estrategia para fomentar la demanda y que gran parte de los esquiadores también acudan durante la semana sería realizar descuentos o packs en los cuales se incluyan diversos servicios que oferta Aramón a un precio más económico.

Respecto a la competencia que Aramón tiene en sus proximidades como pueden ser las estaciones de Aragón, Cataluña y Andorra, no lo consideramos debilidad, ya que Aramón es líder del sector del esquí.

Por otro lado, se encuentran los empleados de las estaciones de Aramón que pueden ser una debilidad para la propia empresa, al tratarse de un colectivo capaz de realizar sindicatos y huelgas contra Aramón si no están conformes con algún aspecto relevante a su contrato laboral.

Por último, y no menos importante, hablaremos del déficit de nieve que presentan, en su gran mayoría, las estaciones del grupo Aramón. La debilidad ante tal situación reside en el hecho de la necesidad de disponer de cañones de nieve artificial, puesto que este tipo de maquinaria requiere un mantenimiento específico e incluso dañino para el medio ambiente, según el grupo ecologista que se encuentra en desacuerdo. Además este grupo de ecologistas difunden información e imágenes sobre la tala de árboles y la destrucción del ecosistema de los Pirineos. Es decir, están generando una mala imagen contra la empresa. Por ello, Aramón debe mostrar una imagen limpia de marca y tiene que hacerle ver al cliente que actúa correctamente con el entorno que le rodea.

Por tanto, una vez realizado el análisis general, específico y el DAFO, podemos concluir que la empresa se enfrenta a varias amenazas actuales y futuras. Sin embargo, la gran variedad de fortalezas de las que dispone Aramón, le va a permitir paliar en la mayor medida posible todas estas amenazas. Además, podrá aprovechar oportunidades de ampliar su negocio, aumentar su cuota de mercado, mejorar su imagen de marca y diferenciarse del resto de sus competidores. A diferencia de muchas empresas del sector, Aramón tiene pocas debilidades, y todas las cualidades para seguir creciendo como empresa en el futuro.

5. ESTUDIO PARA CONOCER LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE ARAMÓN

5.1 OBJETIVOS

En este trabajo se ha explicado cómo es el turismo de nieve en España, así como las estaciones que existen en el territorio nacional, centrándonos en las estaciones del grupo Aramón. A su vez, se ha realizado un análisis del entorno de la empresa Aramón. Por ello, ahora nos planteamos como objetivo conocer la opinión de los clientes de Aramón sobre el uso y disfrute de sus estaciones en la realización de actividades deportivas. Una vez fijado el objetivo principal del estudio, se plantean los siguientes objetivos más específicos:

- Conocer los deportes de invierno más practicados por los usuarios de Aramón y con qué frecuencia los realiza.
- Determinar las características asociadas al tipo de estancia que realiza el cliente de Aramón en sus desplazamientos a las estaciones y cuánto se gasta diariamente cada vez que va.
- Conocer qué preferencias tiene el cliente con respecto al material necesario para la realización del deporte en cuestión.
- Conocer los aspectos que más valora el usuario de cada estación.
- Conocer el grado de satisfacción del cliente con las estaciones de Aramón, y su posible recomendación a terceros y por qué.
- Ver cómo ha influido la crisis económica en el comportamiento de los usuarios de Aramón.
- Conocer el perfil del usuario de Aramón.

5.2 METODOLOGÍA

5.2.1 PROCEDIMIENTO Y CUESTIONARIO

Para realizar este estudio nos centraremos en las estaciones de Cerler y Formigal-Panticosa porque son las 2 estaciones más grandes del grupo Aramón, y por ello, son las que presentan una mayor afluencia de usuarios a lo largo de la temporada de nieve. Además, las estaciones de Cerler y de Formigal-Panticosa se encuentran situadas en la misma zona geográfica, en el valle de Benasque y en el valle de Tena respectivamente.

El cuestionario se recoge en el Anexo y en él se puede observar que antes de empezar a contestar las preguntas aparece un párrafo en el que se explican los objetivos que se buscan con este cuestionario, haciendo referencia a todos los usuarios que practican el turismo de nieve en las estaciones del grupo Aramón, (Cerler y Formigal-Panticosa). A continuación, aparecen preguntas que van de lo más general a lo más específico. Con las primeras preguntas se trata de obtener información acerca del deporte más practicado, en compañía de quién lo practican y con qué frecuencia. El siguiente bloque de preguntas hace referencia a las características específicas de la práctica habitual del esquí y de la estación a la que mayor uso hacen los usuarios, valorando la calidad de determinados aspectos relacionados con dicha estación. Por último, aparecen preguntas de carácter más personal como es la edad, el sexo y la renta neta mensual.

Para recoger la información hemos utilizado la técnica de “bola de nieve” para su mayor difusión y así poder obtener una muestra de respuestas razonable. Para ello, se ha enviado el cuestionario vía correo electrónico y a través de aplicaciones de las redes sociales, como por ejemplo WhatsApp. En el mensaje a enviar, se detalla a quien va dirigido este cuestionario, y se agradece su colaboración para que, una vez respondido el cuestionario, también lo envíen a sus contactos, provocando así una mayor difusión en cadena, con el objetivo de llegar al mayor número de personas posible. De este modo se ha obtenido una muestra de 152 usuarios.

5.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Del total de los encuestados el 71,7% han sido hombres y el 28,3% han sido mujeres. La Tabla 2 recoge la distribución de la muestra por grupos de edad.

Tabla 2. Edad de los encuestados

Edad	Número de encuestados (%)
Entre 18 - 35	69%
Entre 36 - 55	28,3%
Entre 56 - Más de 65	2,7%

Fuente: Elaboración propia

La renta neta mensual de la unidad familiar se recoge en la Tabla 3.

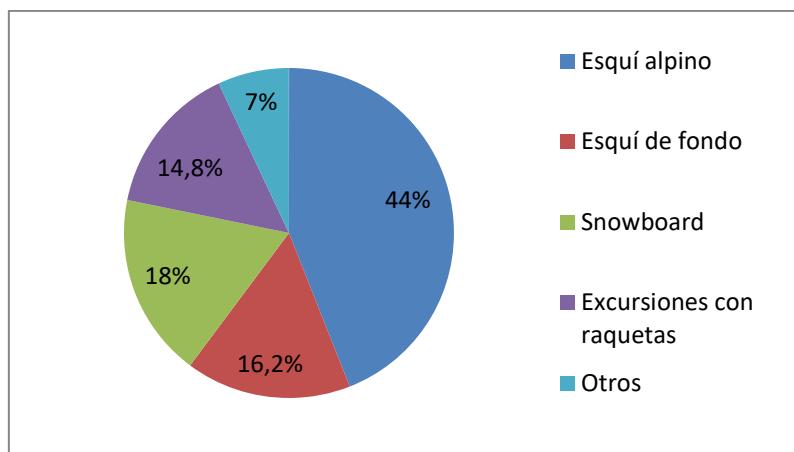
Tabla 3. Renta Neta Mensual de la unidad familiar

Renta Neta Mensual	Encuestados (%)
Menos de 1000	25,3%
1001-2000	20%
2001-3000	26%
3001-4000	14,7%
Más de 4000	14%

Fuente: Elaboración propia

5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

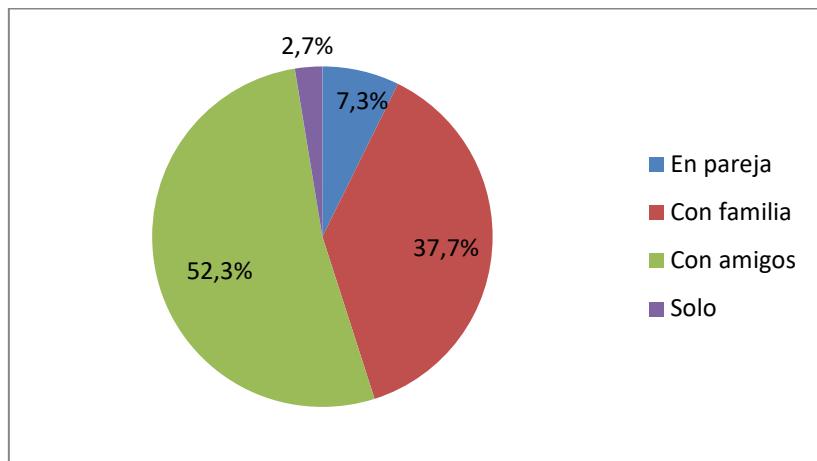
En el Gráfico 2 se observa que el deporte más practicado es el esquí alpino (44%), seguido del snowboard (18%), deporte que en estos últimos años se ha visto incrementado. Le siguen, algo por debajo, el esquí de fondo (16.2%) y las excursiones con raquetas (14,8%). Por último, tan sólo el 7% realizan otros deportes de invierno, como por ejemplo el descenso con trineo.

Gráfico 2. Deportes de invierno más practicados

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 3 observamos con quién suelen practicar los deportes de nieve los encuestados. Más de la mitad de los encuestados (52,3%) realiza dichos deportes con amigos, reflejo de la edad de las personas que han contestado a la encuesta comentada anteriormente. Otra buena parte (37.7%) prefiere practicar los deportes junto a su familia, y este porcentaje disminuye notablemente para quienes prefieren en pareja o incluso ellos solos, con un 7,3 y un 2,7% respectivamente.

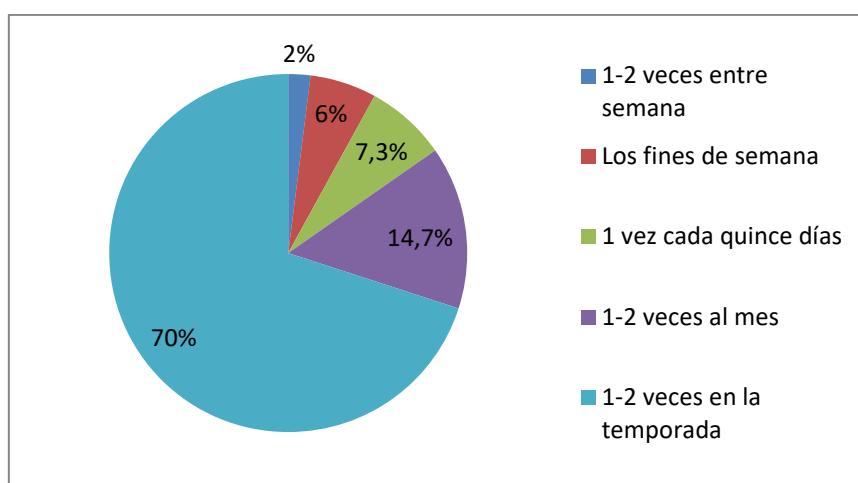
Gráfico 3. Compañía para practicar los deportes de nieve



Fuente: Elaboración propia

Ahora que ya sabemos cuáles son los deportes más practicados por los encuestados y con quién los suelen realizar, queremos conocer con qué frecuencia media aproximada, practicaron dichos deportes en la última temporada (Gráfico 4). Más de dos tercios de la muestra (70%) han practicado dichos deportes 1-2 veces en la temporada. Aunque también nos encontramos con un pequeño grupo de personas (14,7%) que los practican 1-2 veces al mes. El resto de los encuestados lo hacen con mucha menos frecuencia durante los fines de semana o 1 vez cada quince días, 6% y 7,3% respectivamente. Apenas solo el 2% opta por practicarlos 1-2 veces entre semana, debido a su mayor disponibilidad.

Gráfico 4. Frecuencia media de la práctica del deporte en la última temporada



Fuente: Elaboración propia

A la hora de realizar la elección de una estación de esquí, tienen en cuenta una serie de aspectos. En la Tabla 4 se muestra la importancia que tienen estos aspectos para los encuestados. Tenían que valorar el grado de importancia en una escala de 5 puntos, siendo 1 ninguna importancia y 5 mucha importancia.

Los aspectos de mayor importancia son la calidad y cantidad de la nieve y el precio del forfait. Los servicios de restauración son los que menos importancia tienen para los encuestados.

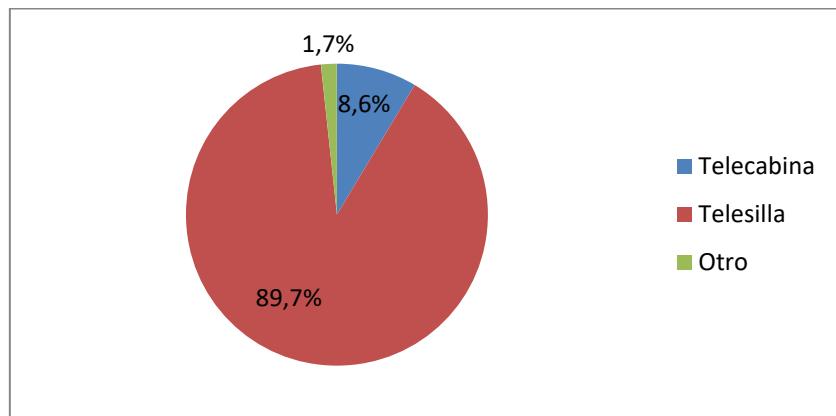
Tabla 4. Importancia de estos aspectos a la hora de elegir la estación de esquí

Aspectos	Media
Cercanía al lugar de residencia	3,41
Accesos a las pistas	3,62
Servicios de restauración	2,67
Calidad y cantidad de la nieve	3,84
Tipo de remontes	3,47
Kilómetros esquiables	3,51
Variedad de pistas de distintos niveles	3,46
Disponibilidad de parking	3,48
Precio del forfait	3,70

Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en el deporte de invierno más practicado, el esquí, necesitamos conocer si utilizaban algún tipo de remonte, o no, nuestros encuestados. El 22,8% no utilizan ningún tipo de remonte cuando practica esquí, en cambio el 77,2% sí lo emplea. Una vez que conocemos el número de encuestados que sí utilizan remontes, les preguntamos qué tipo de remonte en concreto era el más utilizado y éste fue claramente el telesilla (89,7%). El gráfico 5 muestra las diferentes opciones que respondieron.

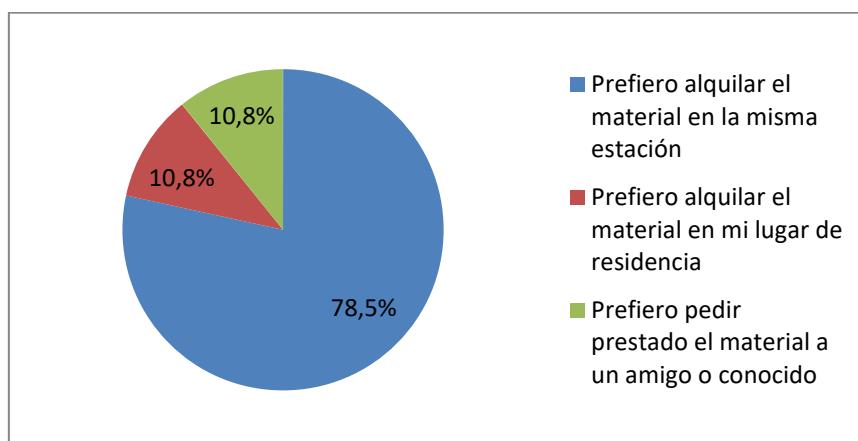
Gráfico 5. Tipo de remonte utilizado



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que queríamos conocer era relacionado con el material que se necesita para la práctica de dicho deporte, el cual se debe realizar con una serie de equipamiento determinado (botas de esquí, esquíes, bastones, casco...). La pregunta planteada fue si usaban su propio material o en su defecto por qué alternativas optaban los encuestados. Algo más de la mitad (56,7%) respondieron que sí usaban su propio material. Por otro lado, como se refleja en el Gráfico 6, el 43,3% no empleaban su propio material, de estos últimos casi el 80% prefieren alquilarlo en la misma estación, puesto que les resulta más cómodo.

Gráfico 6. Alternativas al uso propio del material



Fuente: Elaboración propia

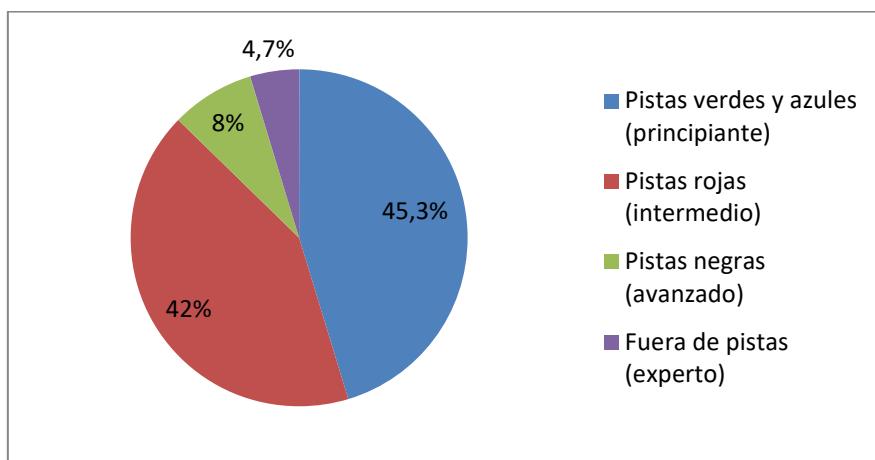
De los encuestados, el 81,6% ha practicado deporte de nieve en la estación de Formigal-Panticosa, frente a un 18,4% que lo ha hecho en la estación de Cerler. Esto es lógico ya que Formigal-Panticosa es la estación que mayor número de esquiadores alberga

durante la temporada, destacando por ser la estación elegida por las familias para disfrutar de los días de nieve.

Las siguientes preguntas que aparecían a continuación se referían a la estación que había señalado el encuestado, es decir, todas hacían referencia a dicha elección. En primer lugar, se preguntaba si antes de organizar el viaje a la estación había consultado, o no, la propia página web de Aramón para obtener información previa del estado de las pistas o del tiempo meteorológico. El 66,9% sí que hizo uso de la misma, en cambio el resto (33,1%) no la utilizó.

También queríamos saber a qué pistas les daban un mayor uso los usuarios, en relación al nivel de cada pista, ya que hay pistas para todos los niveles. Como se muestra en el Gráfico 7, las pistas que mayor uso presentaban eran las correspondientes a los niveles principiante e intermedio, con un 45,3% y un 42% respectivamente. Las pistas negras (8%) y el fuera de pistas (4,7%) apenas eran utilizadas por los encuestados ya que dichas pistas se asocian a niveles avanzado-experto.

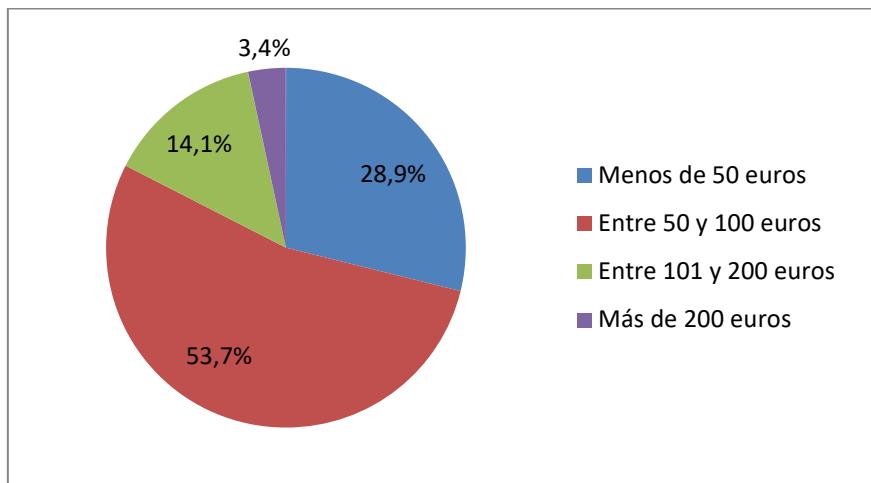
Gráfico 7. Pistas más utilizadas por los usuarios



Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida dicha información, les preguntamos qué cantidad aproximadamente de media se gastaron al día en esa estación. Prácticamente la mitad de los encuestados (53,7%) se gastaron en torno a 50-100 euros al día, casi un tercio (28,9%) únicamente un gasto inferior a 50 euros y destacar que solamente un 3,4% se gastaron más de 200 euros en el día. En el Gráfico 8 se muestran los resultados que se obtuvieron.

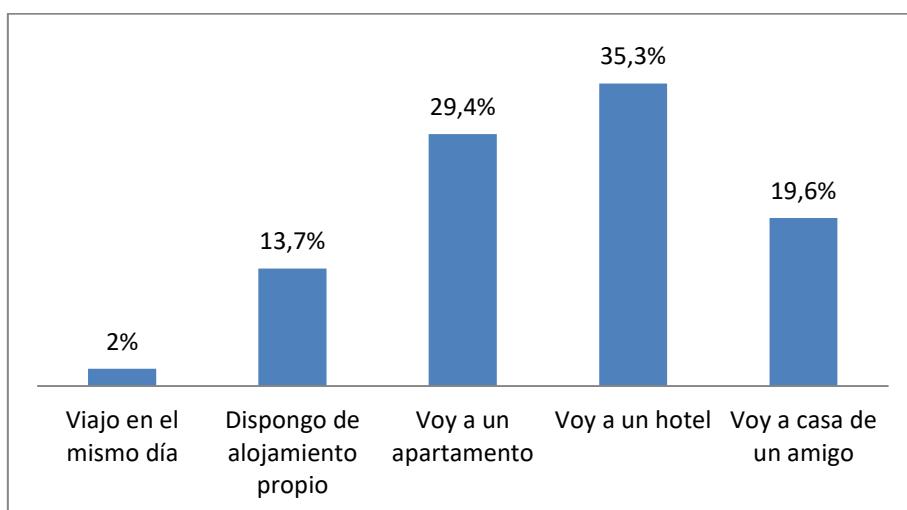
Gráfico 8. Gasto diario en la estación de Aramón



Fuente: Elaboración propia

En relación a la pregunta anterior, el uso de alojamiento era otro aspecto importante a tener en cuenta, ya que supone un mayor gasto en caso de que te alojes en la zona cercana a la estación. El 34% se hospeda en la misma zona donde se ubica la estación o en zonas cercanas a ella, en cambio un gran porcentaje de los usuarios (66%) no utiliza alojamiento. A los que sí hacen uso del mismo, se les preguntó qué tipo de alojamiento utilizaban. El 35,3% se alojaban en hotel, el 29,4% en apartamento, el 19,6% iba a casa de algún amigo o también algunos (13,7%) disponían de alojamiento propio. En el Gráfico 9, se recogen los datos.

Gráfico 9. Tipo de alojamiento utilizado por los usuarios



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la calidad de los aspectos relacionados con la estación se les proporcionó una escala de 1 a 7 donde 1 era muy mala calidad y 7 muy buena calidad. Los atributos con una mayor calidad percibida por los usuarios de cada estación son: el número de kilómetros esquiables y la variedad de pistas de distintos niveles, así como la calidad y cantidad de la nieve y la disponibilidad de parking. Por otra parte, el atributo menos valorado por su calidad ha sido el precio del forfait, en el caso de Formigal, y la cercanía de la estación al lugar de residencia, en el caso de Cerler. En general la gran mayoría de atributos se valoraron con una calidad similar. La Tabla 5, expresa las valoraciones medias obtenidas.

Tabla 5. Calidad de los aspectos asociados a cada estación

Aspectos	Formigal-Panticosa	Cerler
Cercanía al lugar de residencia	4,31	3,93
Accesos a las pistas	4,65	4,46
Servicios de restauración	4,23	4,11
Calidad y cantidad de la nieve	4,64	5,00
Tipo de remontes	4,50	4,71
Kilómetros esquiables	4,76	4,89
Variedad de pistas de distintos niveles	4,76	4,82
Disponibilidad de parking	4,67	4,93
Precio del forfait	3,98	4,39

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con respecto al grado de satisfacción en términos generales con la estación, se les pidió que puntuasen dicha estación en una escala de 1 a 10, siendo 1 completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho.

La mayor parte de los encuestados (72,3%) valoran la estación con una puntuación entre 7 y 8, además destaca que ningún usuario ha realizado una puntuación negativa, es decir, por debajo de 5, lo que significa que todos están satisfechos. La puntuación media obtenida para la estación de Formigal ha sido de 7,56, mientras que para la estación de Cerler se sitúa en 7,5 puntos. Como se puede apreciar, las dos estaciones son valoradas positivamente por los usuarios.

Sabiendo cual es el grado de satisfacción, nos interesa saber si los usuarios de Aramón recomendarían dicha estación. Sin duda, el 97,3% de los encuestados la recomendarían frente a tan sólo un 2,7 % que no lo harían. Los motivos por los cuales realizarían la recomendación de la estación se recogen en la Tabla 6. Podemos decir que están bastante repartidos, destacando entre ellos la posibilidad de realizar gran variedad de actividades, con un 37,5% (Formigal-Panticosa) y un 29,6% (Cerler).

Tabla 6. Motivos por los que recomendarían la estación

Motivos	Formigal-Panticosa	Cerler
Buena relación calidad/precio	27%	28,2%
Ofrece la posibilidad de realizar gran variedad de actividades	37,5%	29,6%
Buenos servicios a pie de pista	20,8%	23,5%
Buena atención al cliente	14,7%	18,7%

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el cuestionario realizamos una pregunta para conocer cómo ha influido la crisis económica en nuestros encuestados y usuarios de Aramón. Para facilitar este análisis se les aportó una serie de afirmaciones, las cuales tenían que valorar a través de una escala de 1 a 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

En la Tabla 7 podemos ver que la afirmación que ha presentado un mayor nivel de acuerdo entre todos los encuestados ha sido *“La crisis económica ha hecho que reduzca el dinero que destino a practicar deporte de nieve”* seguida de *“La crisis económica ha hecho que disminuya el número de veces que practico la actividad en la temporada invernal”*. Por lo tanto, podemos concluir que la crisis ha afectado a la hora de realizar determinados deportes de nieve, que antes se realizaban en mayor medida en la etapa previa a la crisis cuando la situación económica familiar no presentaba cambios ni sufría variaciones, es decir, cuando el ambiente económico-familiar se encontraba estable.

Tabla 7. Afirmaciones sobre si les ha afectado la crisis económica a la hora de practicar deporte de nieve

La crisis económica ha hecho que...	Media
Reducza el dinero que destino a practicar deporte de nieve	4,09
Disminuya el número de veces que practico la actividad en la temporada invernal	4,07
Haga uso de alojamientos de menor precio cuando practico deporte de nieve	3,95
No ha afectado en mi práctica habitual de deportes de nieve	3,82

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

El turismo de nieve en España, pese a no ser su punto fuerte, aún se ha visto más afectado tras la crisis económica sufrida en 2008. Afortunadamente, esta situación está empezando a invertirse, lo cual podemos concluir con que la situación económica en España está mejorando aunque a un ritmo paulatino.

Una vez analizadas las estaciones de la península ibérica, hemos podido comprobar que Aramón dispone de las estaciones mejor situadas, y prácticamente todas ellas se encuentran ubicadas en las cotas más altas del Pirineo Aragonés, a excepción de las estaciones de Javalambre y Valdelinares.

Con respecto al análisis del entorno de Aramón, comentar que pese a la existencia de factores negativos tanto externos como internos para la empresa, posee bastantes puntos fuertes a favor y cuenta con grandes oportunidades de negocio.

Una de las principales amenazas que se le presentan a Aramón es el cambio climático y la evolución demográfica, siendo cada vez la población más envejecida. Pero Aramón cuenta con una excelente imagen de marca, posee una localización inmejorable e incluso su poder de negociación con los proveedores es elevado, lo que le sitúan como el mejor grupo empresarial, dentro del sector de la nieve, en España. Las oportunidades que se le plantean, entre otras, son la ampliación de pistas (caso de la estación de Cerler) y la unión de dominios esquiables cercanos (caso de las estaciones de Astún y Candanchú).

Estos han sido los principales resultados del estudio. El esquí alpino es el deporte más practicado por los usuarios, seguido del snowboard, cuya frecuencia de realización se sitúa en torno a 1-2 veces por temporada. Los clientes se gastan aproximadamente de media entre 50 y 100 euros al día, prefiriéndose el alquiler del material en la propia estación. Por otro lado, los aspectos que más valoran son la calidad y cantidad de la nieve, y el número de kilómetros esquiables. En cambio, el atributo menos valorado ha sido el precio del forfait (en el caso de Formigal) y la cercanía de la estación al lugar de residencia (en el caso de Cerler). Destacar que la satisfacción global es muy positiva, más del 97% de los encuestados recomiendan la estación.

BIBLIOGRAFÍA

PÁGINAS WEB

- <http://www.ecologistasenaccion.org/article14499.html>
- <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html>
- <http://www.aramon.com/condiciones-vae.html>
- <http://www.ibercaja.es/particulares/de-servicios/tarjeta-aramon/>
- <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/8745977/11/17/El-turismo-de-nieve-remonta-hasta-los-niveles-previos-a-la-crisis.html>
- <http://www.enterat.com/ocio/estaciones-pistas-esqui-espagna.php>
- <http://www.puertonavacerrada.com>
- <http://www.san-isidro.net>
- <http://www.javalambre-valdelinares.com>
- <http://www.grandvalira.com>
- <http://www.vallnord.com>
- <http://www.baqueira.es>
- <http://www.boitaullresort.com>
- <http://www.astun.com>
- <http://www.candanchu.com>
- <http://www.cerler.com>
- <http://www.formigal-panticosa.com>
- http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/estudio_del_sector_de_la_nieve_1.pdf
- http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/estudio_del_sector_de_la_nieve_2.pdf
- <http://www.lugaresdenieve.com/?q=es/reportaje/claves-mercados-turismo-nieve-europa-informe-vanat-2015>
- <http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/articulos/Turismo.htm>
- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4054621.pdf>
- http://www.hosteltur.com/113575_aragon-recupera-impuesto-cable-estaciones-esqui.html

- <http://www.infonieve.es/estaciones-esqui/pais/esp/1/>
- http://plataformamontanas.es/index.php?option=com_content&view=article&id=909&Itemid=57

BASES DE DATOS

- <https://es.statista.com/>
- <http://www.ine.es/>

ANEXO

CUESTIONARIO SOBRE ARAMÓN:

Soy un estudiante de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Zaragoza. Estoy realizando un trabajo de fin de grado centrado en conocer la opinión de los usuarios de Aramón que practican turismo de nieve en las estaciones de Cerler y Formigal-Panticosa. Por ello, le agradecería que respondiera a las siguientes cuestiones. Sus respuestas serán totalmente anónimas y la información recogida será tratada únicamente con fines académicos. Solo le llevará unos minutos. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál de los siguientes deportes de invierno suele practicar usted? (Puede seleccionar más de uno)

- Esquí alpino Excursiones con raquetas
 Esquí de fondo Otro (indicar): _____
 Snowboard

2. ¿Con quién suele ir a practicar los deportes de nieve?

- En pareja Con amigos
 Con la familia Solo

3. ¿Con qué frecuencia media, aproximada, practicó dichos deportes en la última temporada?

- 1-2 veces entre semana 1-2 veces al mes
 Los fines de semana 1-2 veces en la temporada
 1 vez cada quince días

4. Señale en una escala de 1 a 5 la importancia que tienen los siguientes aspectos a la hora de realizar la elección de una estación de esquí; siendo 1=ninguna importancia y 5=mucha importancia.

Cercanía al lugar de residencia	1	2	3	4	5
Accesos a las pistas	1	2	3	4	5
Servicios de restauración	1	2	3	4	5
Calidad y cantidad de la nieve	1	2	3	4	5
Tipo de remontes	1	2	3	4	5
Kilómetros esquiables	1	2	3	4	5
Variedad de pistas de distintos niveles	1	2	3	4	5
Disponibilidad de parking	1	2	3	4	5
Precio del forfait	1	2	3	4	5

5. ¿Utiliza los remontes cuando practica esquí?

- No Si → **5.1. ¿Qué clase de remonte utiliza?**
 Telecabina
 Telesilla
 Otro (indicar): _____

6. Cuando va a esquiar, ¿usa su propio material?

- Si No → **6.1. De las siguientes frases con cual se siente más identificado:**
 Prefiero alquilar el material en la misma estación

- Prefiero alquilar el material en mi lugar de residencia
 Prefiero pedir prestado el material a un amigo o conocido

7. Indique en qué estación ha practicado deporte de nieve en la última temporada. En el caso de que haya estado en ambas, señale la estación en la que haya pasado más tiempo.

- Cerler
 Formigal-Panticosa

Las siguientes preguntas que aparecen a continuación se refieren a la estación que ha señalado.

8. Antes de organizar el viaje a dicha estación, ¿consultó la página web de Aramón para tener información previa del estado de las pistas y el tiempo?

- Si No

9. ¿De qué pistas hizo un mayor uso?

- Pistas verdes y azules (principiante)
 Pistas rojas (intermedio)
 Pistas negras (avanzado)
 Fuera de pistas (experto)

10. Aproximadamente, de media, ¿Cuánto dinero se gastó al día en dicha estación la última temporada?

- Menos de 50 euros
 Entre 50 y 100 euros
 Entre 101 y 200 euros
 Más de 200 euros

11. ¿Utiliza alojamiento cuando va a dicha estación?

No Si → 11.1. ¿Qué tipo de alojamiento utiliza?

- Viajo en el mismo día
 Dispongo de alojamiento propio
 Voy a un apartamento
 Voy a un hotel
 Voy a casa de un amigo

12. Valore la calidad de los siguientes aspectos de dicha estación, siendo 1=muy mala calidad y 7=muy buena calidad.

Cercanía al lugar de residencia	1	2	3	4	5	6	7
Accesos a las pistas	1	2	3	4	5	6	7
Servicios de restauración	1	2	3	4	5	6	7
Calidad y cantidad de la nieve	1	2	3	4	5	6	7
Tipo de remontes	1	2	3	4	5	6	7
Kilómetros esquiables	1	2	3	4	5	6	7
Variedad de pistas de distintos niveles	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilidad de parking	1	2	3	4	5	6	7
Precio del forfait	1	2	3	4	5	6	7

13. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con dicha estación? (siendo 1=completamente insatisfecho y 10=completamente satisfecho)

Indicar: _____

14. ¿Recomendaría usted dicha estación?

__No __Si → **14.1. ¿Por qué? (Puede seleccionar más de una opción)**

- __ Buena relación calidad/precio
- __ Ofrece la posibilidad de realizar gran variedad de actividades
- __ Buenos servicios a pie de pista
- __ Buena atención al cliente

15. ¿Podría indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones? (siendo 1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo)

La crisis económica ha hecho que...

Reduczca el dinero que destino a practicar deporte de nieve	1	2	3	4	5	6	7
Disminuya el número de veces que practico la actividad en la temporada invernal	1	2	3	4	5	6	7
Haga uso de alojamientos de menor precio cuando practico deporte de nieve	1	2	3	4	5	6	7
No ha afectado en mi práctica habitual de deportes de nieve	1	2	3	4	5	6	7

16. Sexo:

- __ Hombre
- __ Mujer

17. Edad:

- __ Entre 18-25
- __ 26-35
- __ 36-45
- __ 46-55
- __ 56-65
- __ Más de 65

18. Renta neta mensual aproximada de la unidad familiar:

- __ Menos de 1000
- __ 1001-2000
- __ 2001-3000
- __ 3001-4000
- __ Más de 4000

Muchas gracias por su colaboración.