
MATERIAL DIDÁCTICO
ECONOMÍA Y EMPRESA

4

RIOJANIA, TURISMO RURAL DE SENSACIONES

Método del caso

José Eduardo Rodríguez Osés
Beatriz Pérez-Aradros Muro
Esther Lorente Mateo

José Eduardo Rodríguez Osés

Beatriz Pérez-Aradros Muro

Esther Lorente Mateo

RIOJANIA

TURISMO RURAL DE SENSACIONES

Método del caso

RODRIGUEZ OSÉS, José Eduardo

Riojania, turismo rural de sensaciones [Recurso electrónico] : método del caso /

José Eduardo Rodríguez Osés, Beatriz Pérez-Aradros Muro, Esther Lorente Mateo. – Logroño : Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones, 2014.

112 p. ; v. digital. – (Material didáctico. Economía y Empresa ; 04)

ISBN 978-84-695-9546-6

1. Turismo rural. 2. Emprendedores. 3. Método de casos. 4. La Rioja. I. Pérez-Aradros Muro, Beatriz. II. Lorente Mateo, Esther. III. Universidad de La Rioja. Servicio de Publicaciones. IV. Serie.

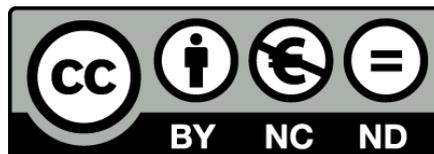
338.48 (460.21)

658.016.1 (460.21)

KNSG – IBIC 1.1

KJH – IBIC 1.1

1DSES – IBIC 1.1



Riojania, turismo rural de sensaciones: método del caso

de José Eduardo Rodríguez Osés, Beatriz Pérez-Aradros Muro y Esther Lorente Mateo (publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© Los autores

© Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones, 2014

publicaciones.unirioja.es

E-mail: publicaciones@unirioja.es

ISBN 978-84-695-9546-6

Edita: Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones

ÍNDICE

Presentación	9
Prólogo	11
La inventora de realidades	13
La aventura de soñar	15
Guía para la lectura del caso	17
Justificación y objetivos de la obra	19

PRIMERA PARTE

Visión global del sector del turismo en la actualidad	21
1.1. Macro tendencias del sector turístico a nivel mundial.....	21
1.2. El sector turístico español en la actualidad	23
1.3. El sector turístico de interior. Auge del turismo rural	31
1.4. Características del turismo en La Rioja	34

SEGUNDA PARTE

El modelo de negocio de Rioja	39
2.1. Rioja, el resultado de la tradición emprendedora	39
2.2. Atributos diferenciadores de Rioja	41
2.3. El modelo de negocio de Rioja.....	42
2.4. Estudio de mercado: Análisis de los competidores potenciales.....	52
2.5. Perfil del cliente de Rioja	54
2.6. Análisis DAFO	55

TERCERA PARTE

Marca, reputación y posicionamiento de Rioja	57
3.1. Rioja, construcción de una marca.....	57
3.2. Turismo web 2.0 y política de comunicación	60

CUARTA PARTE

Análisis económico-financiero de Rioja	69
4.1. Resultados económico-financieros de Rioja.....	72
4.2. Activos de Rioja	73

4.3. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera	74
4.4. Liquidez.....	76
4.5. Endeudamiento	78
4.6. Productividad.....	79

QUINTA PARTE

Consideraciones para la mejora competitiva	81
5.1. Tendencias del turismo en España	81
5.2. Retos de Rioja y visión del negocio por la fundadora	81
5.3. Propuestas de mejora y recomendaciones	83
Conclusiones	85
Actividades propuestas para trabajar el caso.....	87
Solución de las actividades para el profesor	89
Bibliografía	105
Anexos.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1	El turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950-2030.....	21
Figura nº 2	Gráficos de evolución del turismo internacional de 1980 a 2030.....	22
Figura nº 3	Comparación del consumo turístico receptor y el consumo turístico emisor. Precios corrientes. Miles de millones de euros.....	24
Figura nº 4	Turismo mundial en 2012 por continentes (crecimiento respecto al año anterior y millones de visitantes).....	25
Figura nº 5	Distribución temporal en 2012 de los turistas en España según lugar de residencia ...	26
Figura nº 6	Turistas no residentes según nivel de estudios en 2011.....	27
Figura nº 7	Gasto medio del turista no residente según ocupación laboral (€ por año).....	28
Figura nº 8	Desplazamiento de los residentes en España en el 2011.....	28
Figura nº 9	Estancia media de los viajes según comunidad autónoma de destino en 2011.....	29
Figura nº 10	Nivel de estudios finalizados de viajeros y no viajeros residentes en España en 2011.....	30
Figura nº 11	Motivo del viaje de ocio, recreo y vacaciones del total de desplazamientos.....	30
Figura nº 12	Distribución del alojamiento según procedencia del turismo (2012).....	32
Figura nº 13	Índice de precios (Tasa de variación interanual).....	32
Figura nº 14	Grado de ocupación por plazas en alojamiento de turismo rural.....	33
Figura nº 15	Nº de viajeros, pernoctaciones y estancias medias por CCAA en turismo rural.....	33
Figura nº 16	Variación del índice de precios.....	34
Figura nº 17	Motivos de la elección de La Rioja como destino turístico (2002-2008).....	36
Figura nº 18	Principales lugares turísticos de La Rioja.....	36
Figura nº 19	Esther Lorente en el jardín de Riojania 2.....	40
Figura nº 20	Alacena francesa de mediados del s. XIX y mesa de despacho española de finales de s. XIX.....	44
Figura nº 21	Zona de barbacoas y asadores.....	44
Figura nº 22	Curso de inmersión lingüística en inglés en Riojania 1.....	46
Figura nº 23	Firma del convenio entre la casa rural Riojania y UNICEF Comité La Rioja.....	51
Figura nº 24	El salón de Riojania 2 conserva la estructura de las vigas originales de la majada y la pared de roca natural.....	53
Figura nº 25	Perfil del cliente que se aloja en las casas rurales de Riojania.....	54
Figura nº 26	La paradoja del ocio.....	54
Figura nº 27	Satisfacción de los viajeros en función del número de usuarios.....	55
Figura nº 28	Marca Riojania.....	58

Figura nº 29	Acciones en el proceso de construcción de marca.....	60
Figura nº 30	Propuesta de valor de Rioja.....	61
Figura nº 31	Acciones promocionales para difundir las actividades de Rioja.....	63
Figura nº 32	Círculo de comunicación entre viajeros	65
Figura nº 33	Fuentes de información más utilizadas por utilidad y fiabilidad por los usuarios	66
Figura nº 34	Influencia de las redes sociales en la planificación de los viajes.....	67
Figura nº 35	Ingresos, gastos y cash flow derivados del arrendamiento de las casas rurales de Rioja en los meses de marzo 2012 a agosto 2013.....	72
Figura nº 36	Ingresos de explotación medios del sector turístico rural, periodo 2007-2011 por muestras seleccionadas.....	73
Figura nº 37	Distribución de los activos de Rioja en 2012	73
Figura nº 38	Evolución estimada de la rentabilidad económica de Rioja.....	74
Figura nº 39	Evolución de la rentabilidad económica media del sector turístico rural, periodo 2007-2011 por muestras seleccionadas.....	75
Figura nº 40	Evolución estimada de la rentabilidad financiera de Rioja	76
Figura nº 41	Evolución de la rentabilidad financiera media del sector turístico rural, periodo 2007-2011 por muestras seleccionadas.....	76
Figura nº 42	Evolución estimada de la liquidez de Rioja.....	77
Figura nº 43	Ratio de liquidez del sector turístico periodo 2007-2011, por muestras seleccionadas.....	77
Figura nº 44	Evolución estimada del ratio de endeudamiento de Rioja.....	78
Figura nº 45	Ratio de endeudamiento del sector turístico periodo 2007-2011, por muestras seleccionadas.....	79
Figura nº 46	Nº de empleados contratados en los alojamientos españoles y riojanos analizados (2007-2011)	79
Figura nº 47	Evolución de la productividad del sector turístico rural, periodo 2007-2011 por muestras seleccionadas.....	80
Figura nº 48	Percepción de la fundadora sobre Rioja.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro nº 1	Evolución del gasto medio diario y anual por turista no residente.....	24
Cuadro nº 2	Turistas extranjeros en España y gasto medio anual por edades (2011).....	27
Cuadro nº 3	Análisis por sexos de los turistas no residentes en 2011 y su gasto medio	27
Cuadro nº 4	Perfil del turista residente por edad y estancia media en 2011.....	29
Cuadro nº 5	Evolución de los principales indicadores económicos.....	34
Cuadro nº 6	Impacto turístico del PIB por comunidades en el año 2011.....	35
Cuadro nº 7	Impacto turístico en la tasa de empleo por comunidades en el año 2011	35
Cuadro nº 8	Modelo de negocio canvas de Riojaña	43
Cuadro nº 9	Posibles actividades a realizar en las localidades cercanas a Riojaña	49
Cuadro nº 10	Precio medio de alquiler en los alojamientos competidores	52
Cuadro nº 11	Estudio de las debilidades de los competidores potenciales de Riojaña según el modelo de las 4P's.....	53
Cuadro nº 12	Análisis DAFO de Riojaña	55
Cuadro nº 13	Protocolo de actuación de Riojaña con sus clientes.....	62
Cuadro nº 14	Encuesta planificación de los viajes a nivel mundial y nacional	66
Cuadro nº 15	Empresas seleccionadas en SABI para desarrollar el análisis comparativo.....	69
Cuadro nº 16	Información contable de la muestra de alojamientos turísticos seleccionada en SABI (2011).....	71

PRESENTACIÓN

La valiosa herramienta educativa e investigadora que tienes en tus manos es fruto del intenso trabajo que desarrolla el equipo de la Cátedra Extraordinaria de Emprendedores de la Cámara de Comercio e Industria de la Rioja en la UR y gracias a ella vas a poder descubrir un original caso empresarial surgido recientemente en nuestra Comunidad: Rioja.

Con tan sólo un año de vida, Rioja ya fue merecedor del segundo accésit del Premio al Mejor Emprendedor de 2012 que concede esta Cátedra por sus innumerables méritos al convertirse en un negocio original ubicado en el sector del turismo rural de alta gama. Es obra de la emprendedora riojana Esther Lorente, quien ha logrado fundar unos establecimientos innovadores, exclusivos y basados en la calidad de sus instalaciones y servicios prestados.

Un estudio que creemos puede ser muy valioso como instrumento de lectura y aprendizaje tanto para otros empresarios como para otros emprendedores. No en vano, partiendo de una detallada radiografía de la situación actual del sector turismo en nuestra región, el caso nos lleva hasta profundizar en las buenas prácticas llevadas a cabo por esta emprendedora que pueden ser emuladas para mejorar otras organizaciones.

Surgido en un sector complejo como es el turismo y en el que existe una gran competencia, este caso empresarial es digno de estudio, ya que para poder abrirse hueco en el mercado Rioja ha tenido necesariamente que innovar y reinventarse, ofrecer algo diferente a lo existente y ése es precisamente el secreto de su éxito.

Tradición y modernidad, cultura y naturaleza, exclusividad y lujo pero con sencillez, fabricando sensaciones que logran hacer sentirse al cliente como alguien único. Grandes ingredientes que esta emprendedora ha sabido mezclar con ingenio y acierto para cocinar su negocio con una clave de éxito. Valores todos ellos perfectamente aplicables a cualquier proyecto empresarial. Sólo por eso, este libro ya merece tenerse en cuenta.

José María Ruiz-Alejos Herrero

Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja

PRÓLOGO

El camino recorrido por una idea de negocio desde que ésta es imaginada hasta que se ve realizada efectivamente es considerado, en sí mismo, uno de los procesos más interesantes en cualquier programa formativo que pretenda impulsar, fortalecer o desarrollar la «cultura emprendedora». De hecho, parece aceptado que el emprendedor transita una senda cuya descripción incorpora fases claramente coincidentes. Así, en todo proyecto de emprendimiento se detecta una oportunidad que se formula en términos de idea de negocio, se manifiesta una clara voluntad de hacerla realidad, se percibe talento, ilusión y un esfuerzo importante orientado hacia la definición de una estrategia que responda a modelos económicos ya definidos previamente y que limiten el riesgo frente al posible fracaso. No se puede ignorar que toda aventura emprendedora participa también de una suma de aciertos y errores hasta testar el resultado final; que permiten no sólo fortalecer el aprendizaje de quien los asume como propios, sino articularse como una serie de lecciones aprendidas a disposición de la sociedad. El proceso descrito y las siempre oportunas “dosis de buena fortuna” hacen que quien tiene vocación por emprender pueda convertir una idea, un sueño, en un negocio viable y económicamente rentable.

El esforzado trabajo del emprendedor puede facilitarse si podemos tomar en consideración los aprendizajes que aportan referencias extraídas de la experiencia acumulada por otros emprendedores que han sabido culminar con éxito su proyecto. Con esta pretensión creemos que nace el estudio elaborado por José Eduardo Rodríguez Osés, Beatriz Pérez-Aradros Muro y Esther Lorente Mateo en el marco de la Cátedra Extraordinaria de Emprendedores de la Universidad de La Rioja, financiada por la Cámara de Comercio de La Rioja. El estudio *Riojania. Turismo rural de sensaciones* expresa “la inquietud de documentar la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial en La Rioja” y nos acerca —a través de la metodología del caso— a la creación de un proyecto empresarial real con el propósito de que el lector “sea capaz de conocer, comprender y analizar el contexto que rodea a la empresa y las variables claves que intervienen en el caso, para conseguir mediante un proceso reflexivo un aprendizaje significativo” (p. 19). El estudio es, sin duda, una aportación importante en el marco de los estudios universitarios (GADE, Turismo, etc.), supone una contribución al desarrollo de competencias y habilidades relacionadas con el aprendizaje colaborativo, el espíritu emprendedor y la resolución de problemas e, incluso, se presenta como una modesta guía de referencia útil para colectivos interesados en desarrollar un nuevo negocio. Más aún, pudiera ser una base de estudio susceptible de ser tenida en cuenta para la definición de potenciales acciones de política económica.

El análisis que aporta el estudio *Riojania. Turismo rural de sensaciones* constituye una expresión más del compromiso de la Universidad de La Rioja y su personal docente e investigador con el desarrollo de la cultura emprendedora, abordada desde una perspectiva multidisciplinar con el fin de propiciar el desarrollo de nuevos modelos de negocio y permitir definir estrategias innovadoras en el ámbito socioeconómico que pudieran resultar un ejemplo de buenas prácticas. La experiencia de *Riojania* obtuvo un accésit en el Premio al Mejor Emprendedor 2012 que otorga anualmente la Cátedra de Emprendedora de la Universidad.

El texto que el lector tiene ya en sus manos aborda, a través de siete partes claramente diferenciadas, los elementos estructurales sobre los que pivota un estudio del sector turístico, a partir del caso particular de una idea de negocio como la que representa *Riojania*. Combina, por tanto, una aproximación macroeconómica, con el punto de vista del propio proyecto empresarial, basándose en elementos de carácter cuantitativo y técnico, sin despreciar otros de índole más cualitativo o personal.

Al abordar este trabajo, los autores afrontan una descripción del sector turístico como una actividad estratégica para la economía española por su contribución a la creación de empleo, por compensar, al menos parcialmente, una posición financiera neta de nuestro país con el exterior que habitualmente ha sido desfavorable y, más aún, por resultar una pieza esencial de desarrollo territorial,

especialmente en el ámbito rural (Primera parte). Una vez definido el contexto que permite comparaciones entre el sector en España y en La Rioja, los autores proponen adentrarse en el modelo de negocio que inspira este proyecto de turismo rural en el que se dan cita la tradición emprendedora, la vocación empresarial, una cuidada planificación estratégica como resultado de un estudio sobre competidores y un modelo de desarrollo futuro (Segunda parte). A continuación, los autores nos proponen un recorrido por la actividad emprendida destacando la dimensión poliédrica del producto ofertado, los determinantes de su imagen de marca, la configuración de su reputación y el posicionamiento en el mercado a través de estrategias de colaboración desarrolladas con otras instituciones o empresas (Tercera parte). No se descuida el análisis económico-financiero de esta realidad empresarial con el fin de poder prejuzgar su viabilidad económica presente y futura (Cuarta Parte), ni tampoco el estudio de aquellos otros elementos que pudieran adoptarse con el fin de mejorar la competitividad (Quinta parte).

Para Esther Lorente *Riojania* es mucho más que un negocio. “Riojania es un lugar, una caricia, un sabor, un encuentro, un sonido, un recuerdo...”. Ahora, sólo resta invitar al lector a que disfrute de todo lo que este proyecto de emprendimiento es capaz de ofrecer, una vez ha dejado de ser un oportunidad de negocio para convertirse en una realidad económicamente viable que amplía la oferta de turismo rural «de sensaciones» en La Rioja.

M^a Cruz Navarro Pérez

Vicerrectora de Estudiantes y Empleo de la Universidad de La Rioja

Mariola Urrea Corres

Secretaria General de la Universidad de La Rioja

LA INVENTORA DE REALIDADES

La Rioja es un espacio reducido en dimensión territorial en el que convergen elementos históricos, culturales y naturales que le imprimen un carácter diferenciador y atractivo para quienes buscan un lugar para el descanso y el placer de los sentidos. La Rioja posee el hechizador encanto de lo cercano, que conjugado con la forma natural de ser de sus gentes, proporciona una sensación única, irrepetible, de estar en casa, como en tu propia casa.

Esa sensación, esa experiencia singular, llevada a su máxima esencia es lo que ha soñado, imaginado, inventado y finalmente hecho realidad –y no sé si por ese orden– Esther en *Riojania*, en Munilla, en La Rioja. Cada vez que he tenido la fortuna de visitar *Riojania* he percibido, he sentido y he respirado esa atmósfera irrepetible, donde el élan vital de Esther hace mágico cada momento, cada estancia.

Uno de los principales atractivos de La Rioja es su marcado acento rural. La despoblación de algunas comarcas ha dejado tras de sí pueblos intactos llenos de belleza y tradición, que tras cuidadas restauraciones se ponen al servicio del visitante con todas las comodidades de nuestro tiempo y los atractivos de tiempos pasados. Disfrutar de la naturaleza más virgen, de paz y tranquilidad, de la hospitalidad que derrochan sus gentes, del encanto de la gastronomía y el vino, observando cómo la sabiduría y la herencia de antaño, se convierten en inmejorables viandas.

Los pueblos riojanos esconden historias pequeñas, de gente humilde pero sabia en conocimientos de la vida. Pequeños rincones, actividades de las de antes, perdidas en muchos lugares que regalan al visitante experiencias difíciles de olvidar.

El turismo rural tan arraigado hoy en día en nuestra comunidad, está vinculado a lo largo de la historia con nuestra identidad. Y con todos esos ingredientes, debidamente mezclados y reformulados, la personal alquimia de Esther ha creado *Riojania*, un ejemplo paradigmático de esa renovada identidad. Por su capacidad –talento que diríamos hoy– para crear ese proceloso mar de emociones que inundan *Riojania* Esther ha recibido distinciones y premios, regionales, nacionales... Estas breves palabras de presentación a un modelo de negocio, que se ha convertido en negocio modelo, solo pretenden ser mi particular reconocimiento y gratitud a Esther, por inventar realidades... y por compartirlas con todos nosotros.

Gonzalo Capellán de Miguel

Consejero de Educación, Cultura y Turismo del Gobierno de La Rioja

LA AVENTURA DE SOÑAR

Mi vocación es soñar y si tuviera que elegir un momento elegiría éste, donde gracias a la aventura de la imaginación presento las realidades que invento.

Intentando narrar mi trayectoria con rigor, el tiempo y la nostalgia borran los malos recuerdos y magnifican los buenos. Todo se me hace un revoltijo sin lógica, donde son las emociones las que adquieren relevancia y no los hechos documentados. Mis sueños se han convertido en realidades y mis realidades en sueños, siendo las sensaciones las que nos definen y no los datos contrastados.

En Riojania no sólo prestamos servicios, también regalamos amabilidad, complicidad, ternura, empatía y asesoramiento. Hemos creado un espacio agradable y confortable que estamos llenando de bonitos momentos, donde queremos que nuestros clientes se sientan recompensados.

Es un honor para mí impulsar un proyecto de sensaciones donde nuestros usuarios, en cómodas veladas privadas, puedan olvidarse por unos días de los problemas, la enfermedad y el miedo, porque también la vida está hecha de momentos felices y amables.

Esther Lorente Mateo

Fundadora de Riojania

GUÍA PARA LA LECTURA DEL CASO

El estudio que presentamos a continuación ha sido elaborado bajo la metodología del caso, un innovador modelo formativo que surge en la Harvard Business School y cuyo uso se ha extendido a las mejores escuelas de negocio.

Gracias a esta herramienta educativa, que presenta experiencias concretas de empresas líderes en su sector, los alumnos adquieren el rol de analistas y consultores de un modelo de negocio concreto a cuyos interrogantes deben dar respuesta, completando así la información incompleta con la que se encuentran tras la lectura del caso. Aportar soluciones de mejora, interiorizar procesos productivos o sugerir innovaciones que permitan hacer crecer el modelo de negocio, serán algunos de los fines que se pretenden alcanzar con el trabajo bajo este método educativo.

Cuando el equipo de trabajo de la Cátedra de Emprendedores se planteó la redacción de este caso, el establecimiento de un hilo conductor que permitiera una comprensión sencilla de cada uno de los apartados fue fundamental; consiguiendo con ello que el lector obtuviera una visión global del sector turístico, para posteriormente analizar el caso concreto del turismo rural de alta gama de Riojania. La elección de la empresa se hizo como consecuencia de los vínculos profesionales y personales que el equipo de trabajo tenía con su fundadora, Esther Lorente Mateo, quién había ganado el segundo accésit del Premio al Mejor Emprendedor 2012 de la Cátedra de Emprendedores por el marcado carácter innovador y exclusivo de su empresa, la calidad de sus instalaciones, así como por las buenas proyecciones de futuro que su modelo de negocio apuntaba con tan sólo un año de vida.

Por último, será necesario decir que a pesar de la asociación directa que tradicionalmente se hace del uso del método del caso y la docencia, con este documento se ha querido ir más allá. Además de redactar el caso como material didáctico con fines formativos, se ha buscado que su lectura fuera útil a su vez, como elemento de reflexión, tanto para profesionales del sector turístico privado como para instituciones de la administración pública. Así, sin entrar en las contribuciones que cada parte del caso podría tener en los hipotéticos lectores que pueden hacer un uso efectivo de este material, se ha querido ofrecer una visión global de la actualidad del sector turístico a nivel mundial, así como de las tendencias para los próximos años previstas en el mercado internacional y nacional. Tras el esbozo del marco contextual, la exposición de la historia emprendedora de la familia de la fundadora, el análisis del modelo de negocio concreto de Riojania, la exposición de sus estrategias de posicionamiento y el análisis económico-financiero de su organización han marcado los grandes apartados en los que se ha estructurado el caso.

De este modo, se ha obtenido un informe abierto cuyo uso se presta a la aplicación en diversas disciplinas (organización y dirección de empresas, marketing, análisis financiero y contable...) y al estudio de una gran variedad de temas (emprendimiento, innovación, internacionalización, modelos de negocio, estrategias de mejora, gestión de servicios turísticos, etc.).

Los autores

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA OBRA

Este trabajo responde a la inquietud de documentar la cultura emprendedora y el desarrollo empresarial en La Rioja con el fin de recoger experiencias valiosas para ser aplicadas a la docencia universitaria, así como para aumentar la visión del nivel de innovación y competitividad de nuestra comunidad autónoma en el sector turístico.

Para ello el equipo de trabajo de la Cátedra de Emprendedores ha realizado una investigación de tipo cuantitativo, mediante el análisis de estados financieros y su comparación con la media del sector turístico en el que se encuadra, y una de tipo cualitativo, a través del método del caso, con entrevistas a la emprendedora e información que nos ha suministrado.

A partir de este objetivo general, los objetivos específicos marcados para su consecución son:

- Acercarse a los retos claves a los que debe hacer frente el sector del turismo español.
- Trazar a grandes rasgos el perfil del nuevo modelo de turismo de interior rural de alta gama.
- Estudiar la tendencia de hibridaje en el turismo experiencial y de sensaciones de los hospedajes a nivel estatal y autonómico.
- Describir la trayectoria emprendedora de la fundadora y de su familia hasta la actualidad.
- Analizar los atributos distintivos de su modelo de negocio, su apuesta por la innovación y la diferenciación.
- Estudiar las alianzas estratégicas y la influencia de la web 2.0 en el éxito de la empresa.

Método del caso

Con objeto de que el lector alcance un aprendizaje activo basado en la práctica y esté motivado a trabajar con este ejemplo, el informe que se ha elaborado ha seguido la metodología de caso, centrada en el estudio de una empresa real cercana en un momento de tiempo concreto. Con todo ello, se dispone de un material base para realizar un estudio deductivo e inductivo.

De esta forma, se pretende que el lector sea capaz de conocer, comprender y analizar el contexto que rodea a la empresa y las variables claves que intervienen en el caso, para conseguir mediante un proceso reflexivo un aprendizaje significativo. Gracias a la observación de las decisiones tomadas por la familia emprendedora para resolver los retos y los problemas que debe abordar, se identifican las técnicas y recursos implicados en ellas. El método del caso pretende que el lector defina su propia estrategia de actuación para resolver problemas particulares concretos, basando sus decisiones en sus conocimientos, experiencias y el estudio de exitosas acciones previas que se difunden en la sociedad.

El caso elaborado está dirigido a alumnos universitarios del Grado en Administración y Dirección de Empresas y del Grado de Turismo; estudiantes de Bachillerato de la rama de ciencias sociales y empresariales; alumnos de ciclos administrativos, enológicos y turísticos de Formación Profesional, así como a aquellos profesionales interesados en el mundo del sector turístico que tengan inquietud por conocer la trayectoria de nuevas y exitosas empresas que han sabido generar una propuesta de valor y asumir riesgos en plena crisis, para hacer de su negocio un modelo distintivo y único. Por ello, el caso se ha redactado de forma que sea útil a tres niveles: docente, empresarial y de la administración pública.

Utilidad a nivel docente

Actualmente, desde el punto de vista académico, el alumno es el centro de su propio aprendizaje y la utilización de una metodología de estudio basada en casos permite que éste sea el protagonista indiscutible de todo el proceso y que aprenda de forma práctica y cercana a la realidad. Gracias a una participación activa, a un análisis reflexivo y posterior trabajo colaborativo y cooperativo con el resto del grupo, el estudiante desarrolla habilidades interpersonales y sociales; a la vez que adquiere conocimientos de forma práctica, casi inconsciente, basados en casos reales de éxito.

Por ello, se considera que el caso presentado a continuación es una buena herramienta para conseguir los objetivos formativos marcados en su programación, tanto a nivel personal –en el desarrollo de valores y actitudes tales como la creatividad, la motivación o la pro actividad– como profesional –en la adquisición de conocimientos de gestión empresarial aplicados sectorialmente y desarrollo de habilidades analíticas–.

Asimismo, se considera que el trabajo con el caso brinda a los docentes una oportunidad inmejorable para fomentar que sus alumnos desarrollen en el aula habilidades de comunicación oral y escrita, derivadas del trabajo en grupo y la exposición pública. Cada estudiante puede detectar ante la lectura de un mismo texto diferentes problemas y desarrollar interpretaciones que le lleven a madurar una posición ante los hechos descritos y a tomar decisiones que disten del resto de compañeros –recreando así una situación que se vive día a día en cualquier organización empresarial–. Además, la forma en la que comunique al grupo sus interpretaciones, así como las estrategias que elabore para asumir el liderazgo en la toma de decisiones, complementarán una formación específica y activa, que permite lograr un aprendizaje significativo y duradero más valioso que el resultante de la adquisición pasiva de conocimientos.

Utilidad a nivel empresarial

La obra redactada presenta tanto resultados del estudio realizado por el equipo de la Cátedra de Emprendedores, como testimonios íntegros de la propia emprendedora. Ésta cuenta en primera persona su trayectoria profesional, anécdotas y retos que ha tenido que afrontar para poner en marcha su proyecto y salir adelante. De esta forma, la utilidad del caso queda de relieve para su estudio por directivos y profesionales del mundo de la empresa que quieran conocer buenas prácticas, que les sirvan a su vez de punto de partida o reflexión para introducir mejoras en sus organizaciones.

La necesidad de innovar y reinventarse en un mercado cambiante, con objeto de crecer y posicionarse exitosamente, queda patente en cada decisión tomada por su fundadora para sobrevivir en un entorno plagado de amenazas. Ella amplía su abanico de productos para ofrecer un servicio híbrido, cada vez más completo y personalizado a la demanda de sus clientes, en un negocio escalable.

Utilidad a nivel de la administración pública

Por último y analizando el valor que el caso puede tener para los profesionales de la administración pública, se ha considerado que un ejemplo de buenas prácticas en cualquier sector siempre debe ser entendido como un revulsivo y un instrumento que permite aprender de las actuaciones de éxito de una organización empresarial para aplicarlo a la mejora de las ya existentes en otros muchos sectores.

Por ello se considera que el caso presentado es útil, ya que éste puede ayudar a redefinir a la administración las políticas de actuación en materia de apoyo a la mejora de la competitividad, especialmente en un sector como el turismo que destaca por ser una de las bases con gran potencial de la economía española.

PRIMERA PARTE

Visión global del sector del turismo en la actualidad

1.1. Macrotendencias del sector turístico a nivel mundial

El crecimiento y la modernización de la economía mundial, así como los cambios acelerados que se prevén en los distintos sectores económicos, auguran modificaciones significativas en el desarrollo de la actividad turística a largo plazo. Fenómenos relativos al envejecimiento poblacional, el cambio climático, la inestabilidad política o el impacto de internet y las nuevas tecnologías en los distintos ámbitos económicos continuarán influyendo inevitablemente en las nuevas líneas de actuación de los profesionales del sector turístico. En consecuencia, surgirán nuevas estrategias para adaptarse al cada vez más cambiante mercado turístico globalizado.

Según datos del informe de 2012 de la Organización Mundial del Turismo (OMT) que pronostica la evolución del turismo mundial en las próximas dos décadas¹, el crecimiento medio de turistas de todo el mundo en el periodo 2010-2030 será de un 3,3% anual (Figura nº 1). La cifra de crecimiento en 2011 se perfiló en un 3,8%, previendo un descenso en la misma con el paso de los años hasta situarse en un 2,5% anual en 2030 (en términos absolutos se estima que las llegadas de turistas internacionales alcanzarán los 1.800 millones de personas en 2030).

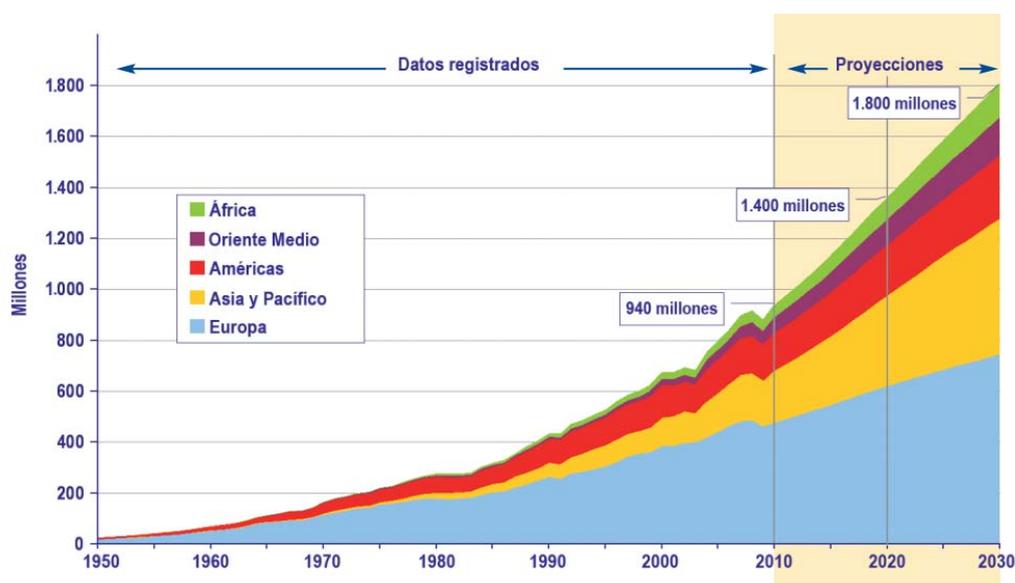
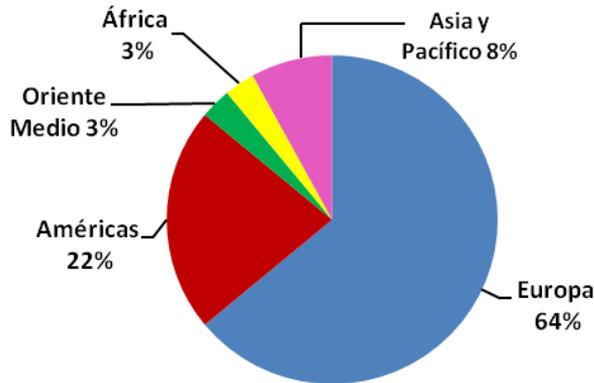


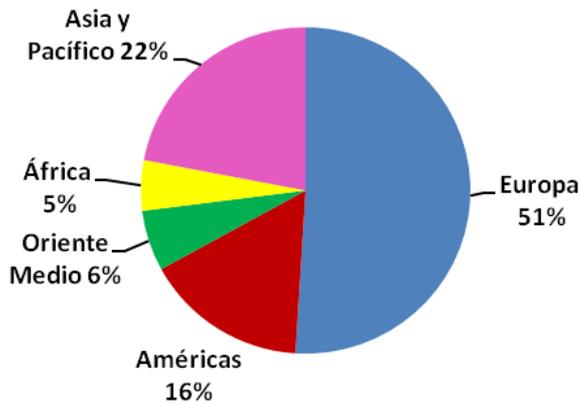
Figura nº 1. El turismo hacia 2030: Tendencias y proyecciones 1950-2030. Fuente: Panorama OMT del turismo internacional, 2012.

¹ Para obtener más información sobre el informe consultar *Tourism Towards 2030*.

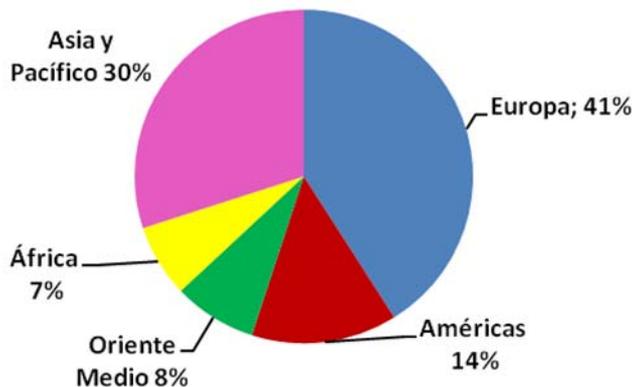
Asimismo, el informe destaca un cambio en la demanda de destinos turísticos hacia economías emergentes como Asia, Europa Central o América Latina, que duplicarán el ritmo de crecimiento respecto a los países avanzados (un 4,4% anual frente al 2,2% de los países desarrollados). En la Figura nº 2 se muestra la evolución de los destinos turísticos desde 1980 hasta la previsión realizada para 2030; puede observarse como Asia y Pacífico, Oriente Medio y África ganan posición en detrimento de Europa y Américas.



Llegadas de turismo internacional hasta el año 1980 (en %).



Llegadas de turismo internacional hasta el año 2010 (en %).



Llegadas de turismo internacional previsto hasta el año 2030 (en %).

Figura nº 2. Gráficos de evolución del turismo internacional de 1980 a 2030. Fuente: Informe de la Organización Mundial del Turismo, 2011.

Por otro lado, las visitas a familiares o conocidos (derivadas de la emigración y el cambiante estilo de vida de los ciudadanos en la actualidad), la religión o cuestiones relacionadas con la salud, serán los motivos que conformarán el 31% de los desplazamientos internacionales estimados que se realizarán en las próximas 2 décadas. Estos viajes crecerán al mismo ritmo (3,3% anual) que los desplazamientos preferidos de los ciudadanos: aquellos relacionados con el placer y el ocio que conforman el 51% de los viajes. Por último, los desplazamientos internacionales por motivos de trabajo (sólo un 15% del total) crecerán a un ritmo ligeramente menor del 3,1% anual.

A modo de conclusión, se prevén dos décadas de bonanza para el turismo internacional que crecerá ininterrumpidamente a un ritmo medio del 3,3 % anual. No obstante, en contra de las tendencias del siglo XX, los destinos turísticos variarán a favor de los países emergentes que atraerán a turistas de todo el mundo por motivos tanto personales como profesionales.

1.2. El sector turístico español en la actualidad

Una vez contextualizado el marco que se prevé para las próximas décadas de actividad en el sector turístico internacional, es necesario esbozar las líneas generales que dibujan el mapa del actual sector turístico en España.

1.2.1. Turismo español en cifras

El histórico del sector turístico en España permite confirmar el gran peso que éste tiene en la economía del país. Es un importante activo para la creación de empleo y riqueza que se comporta con gran dinamismo, incluso en los tiempos de crisis en los que nos encontramos, contando con una gran capacidad de empuje y generación de actividad en otros sectores productivos.

Así, la actividad turística no sólo sirve de revulsivo para contrarrestar en gran medida el déficit comercial de nuestro país, sino que supuso más de un 10,8 % del PIB de 2011 (más de 12.416 millones de euros)² y creó un 12,2% de empleo anual (más de 2,2 millones de personas empleadas)³. Según datos proporcionados por el INE, el total de turistas residentes y no residentes que visitó nuestro país en 2012 fue de 57.700.713 personas (lo que supone una variación interanual del 6,6%). El gasto total de los turistas no residentes que en 2012 visitó nuestro país fue de 55.594 millones de euros (5,7% más de variación interanual).

Por ello, no resulta extraña la constante apuesta por la innovación en las políticas estratégicas de actuación gubernamentales para la mejora del sector turístico, como eje vertebral y fuente de crecimiento nacional.

Según los datos aportados por el Instituto de Estudios Turísticos (IET) y tomando como periodo de referencia el año 2012, la competitividad de España ha continuado con su tendencia positiva en la mayoría de las partidas analizadas (gasto medio por visitante, grado de ocupación hotelera, ingresos por turismo, etc.)⁴. Concretamente, si analizamos el gasto turístico en España de no residentes (Cuadro nº 1) y lo comparamos con el de los españoles fuera de nuestras fronteras⁵ se observa cómo, a pesar de hacerse notar los efectos de la crisis en el gasto nacional, la compensación gracias al gasto extranjero hace que la balanza de pagos no se vea demasiado afectada (Figura nº 3).

En la Figura nº 3 se observa cómo los ingresos netos turísticos, medidos a través de la balanza de pagos, aumentaron en 2011 hasta los 32.415 millones de euros (3.980 millones de € por encima de 2010). En el incremento de este saldo influyó tanto el crecimiento del turismo no residente en nuestro país, como la variación anual negativa del consumo turístico emisor (gasto de turistas residentes fuera de España) que se cifró en -2,3%.

² Instituto Nacional de Estadística, INE, Cuenta Satélite de Turismo, 2012.

³ Cifra referente al año 2011. Cuenta Satélite del Turismo de España. Base 2008.

⁴ Para ampliar información sobre los Indicadores coyunturales turísticos consultar <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/Paginas/indicadoresturísticos.aspx>.

⁵ Para ampliar información consultar el informe FAMILITUR de 2011.

Cuadro nº 1. Evolución del gasto medio diario y anual por turista no residente (euros). Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estudios Turísticos (2011).

Periodo de referencia	Gasto medio por día (no residente) ⁶	Gasto medio anual (no residente)
2006	90,5 €	857,4 €
2007	94,5 €	876,6 €
2008	95,3 €	906,1 €
2009	95,0 €	921,7 €
2010	97,4 €	931,8 €
2011	101,9 €	933,6 €

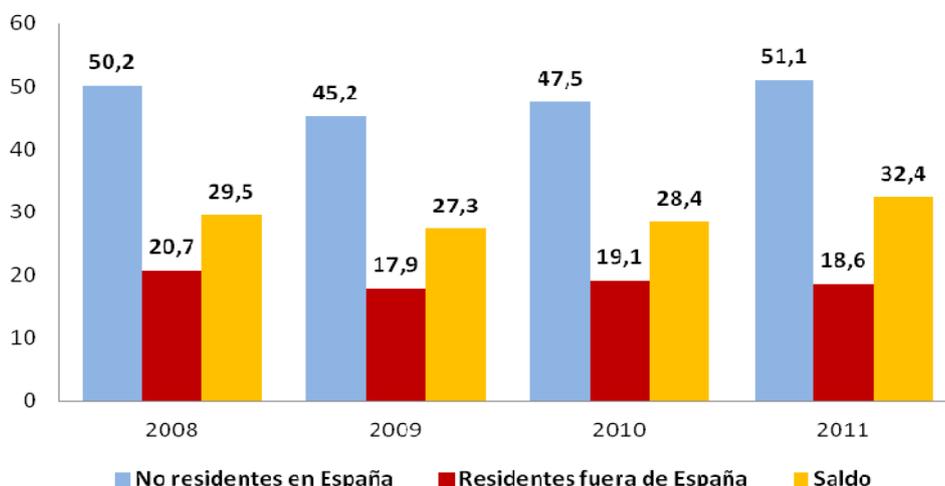


Figura nº 3. Comparación del consumo turístico receptor y el consumo turístico emisor. (Precios corrientes, miles de millones de euros). Fuente: Cuenta Satélite del Turismo de España (Base 2008).

Además, el gasto de los turistas residentes en viajes dentro de España (turismo interno) se incrementó en 2011, pero lo hizo en menor medida que el turismo receptor. Por ello, la tasa de variación estimada para el primero fue del 3,5% anual a precios corrientes, frente a la de los no residentes que alcanzó el 7,4% anual.

1.2.2. Posición competitiva de España en el contexto internacional

La competitividad europea a nivel mundial, según el informe de 2012 publicado por la Organización Mundial del Turismo⁷, muestra como la llegada de turistas subió un 3 %. Es el continente más visitado del mundo con 535 millones de turistas, 17 millones más que en 2011 (Figura nº 4). Este crecimiento adquiere mayor relevancia dentro del contexto de crisis económica en el que Europa se ve envuelta desde hace algunos años.

⁶ Para ampliar información: <http://www.iet.turismoencifras.es/gastoturistico/item/61-lo-que-nos-deja-el-turismo.html>.

⁷ Para ampliar información se puede consultar <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-01-29/el-turismo-internacional-mantendra-un-crecimiento-fuerte-en-2013>

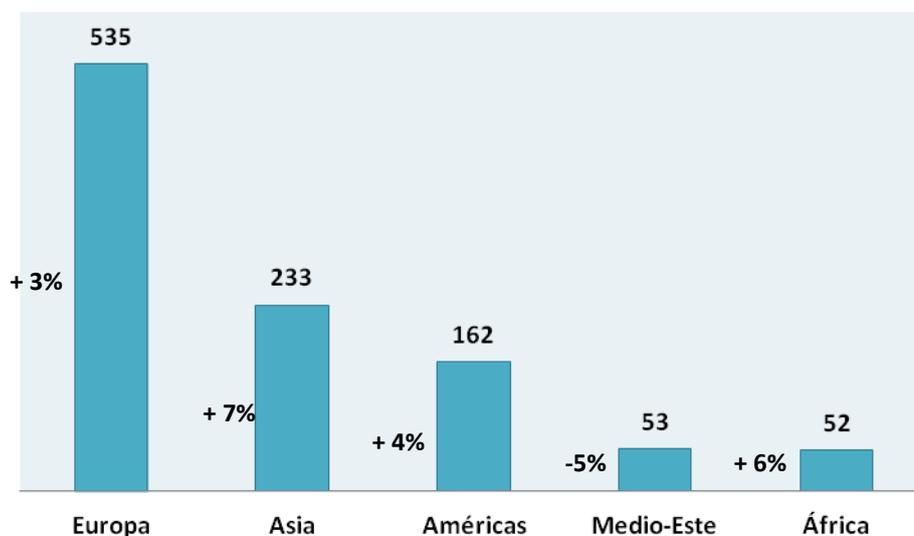


Figura nº 4. Turismo mundial en 2012 por continentes (crecimiento respecto al año anterior y millones de visitantes). Fuente: Elaboración propia a partir de la infografía de World Tourism Organization (2013).

España concretamente subió en 2012 cuatro puestos con respecto al año anterior, según indicó el informe bianual de turismo y competitividad del Foro Económico Mundial (WEF), situándose en el cuarto puesto mundial a nivel de competitividad turística (por detrás de Suiza, Alemania y Austria). El informe “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013” señala como los principales motivos de nuestro potencial competidor: la competitividad de nuestros precios (debido a la reducción de los mismos en los últimos años), la experiencia acumulada y el apoyo e impulso a nivel gubernamental que recibe el sector.

A pesar de la difícil situación económica en la que España está inmersa desde hace varios años, el sector turístico consigue remontar puestos apostando por la marca España como una marca experimentada de alta y contrastada calidad.

1.2.3. Estacionalidad de la demanda turística en España

La estacionalidad de la demanda turística española es un indicador importante para tipificar el comportamiento del turismo nacional y extranjero en España.

En términos generales, se puede decir que el comportamiento de la demanda turística del país es inestable a lo largo del año, concentrándose en determinadas épocas un mayor número de visitantes dependiendo de la región en la que nos encontremos.

Si analizamos la estacionalidad de la demanda tanto de residentes españoles como de no residentes en términos históricos, se observa como para ambos grupos el mes de agosto es el que tiene un mayor número de pernoctaciones (Figura nº 5). Para los residentes españoles este hecho se agudiza aún más, porque se producen un gran número de salidas vacacionales principalmente a los destinos turísticos de sol y playa.

Asimismo, se observa otro pico en la curva de los turistas “residentes” en el mes de abril, que coincide con las fechas en las que generalmente se celebra la Semana Santa en nuestro país. Por último, señalar de nuevo un repunte en esta misma curva hacia el mes de diciembre-enero, más sutil en esta ocasión, que deja ver la tendencia creciente de los españoles por celebrar las fiestas navideñas alejados de su rutina diaria (desplazándose de manera general hacia destinos turísticos de interior con el resto de la familia).

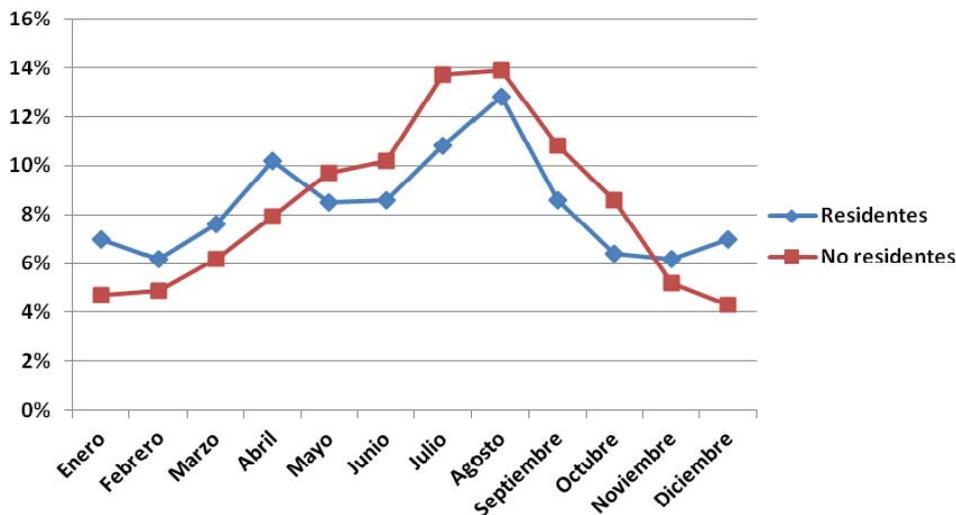


Figura nº 5. Distribución temporal en 2012 de los turistas en España según lugar de residencia. Fuente: IET. Familitur y Frontur (2012).

1.2.4. Comunidades de destino y estancia media

A expensas de la publicación del informe 2012, el informe anual de 2011 elaborado por Familitur en el que se analizan los movimientos turísticos de los españoles destacan, como viene siendo habitual en los últimos años cuatro, comunidades autónomas como las más demandadas por los turistas españoles: Andalucía (18,2%), Cataluña (15,1%), Castilla y León (10,7%) y la Comunidad Valenciana (10,6%). Con pesos porcentuales menores se sitúan las comunidades de Castilla-La Mancha, la Comunidad de Madrid y Galicia, que mostraron evoluciones interanuales negativas.

La nota coyuntural publicada por Familitur para diciembre 2012 señala a La Rioja como la comunidad autónoma con mayor crecimiento respecto al año anterior (22,5%); muy por encima de los incrementos turísticos de Aragón (3,6%) y Navarra (2,9%), que completan así las comunidades que crecieron en el último mes del pasado año. El resto de comunidades autónomas descendieron en mayor o menor medida durante los últimos meses de 2012.

No obstante, los datos varían notablemente si observamos el informe Frontur de 2011 que recoge la información relativa a la entrada en España de visitantes no residentes en nuestro país. En este caso, las preferencias de los visitantes no residentes distan significativamente de los gustos españoles, situando en cabeza de los destinos turísticos más demandados Cataluña (24%), las Islas Canarias (18,3%) y las Islas Baleares (17,8%); con Andalucía y la Comunidad Valenciana suponen el 91,5% del total de las visitas.

1.2.5. El perfil del turista en España

Para analizar el perfil del turista en España es necesario realizar una distinción entre los viajeros residentes y los no residentes que eligen nuestro país. De esta forma, se presentan a continuación dos bloques que trazan ambos perfiles según datos de 2011.

Características socio-demográficas del turista no residente en España en 2011

Al analizar las características sociodemográficas que definen al turismo internacional que llegó a nuestro país en el año 2011, se ha realizado una distinción entre las diferentes cualidades que hemos considerado de mayor relevancia para su estudio en función del gasto que realizan.

De esta forma, el Cuadro nº 2 muestra las cifras relativas al porcentaje de turistas extranjeros por edades que visitaron nuestro país en 2011 y su gasto medio anual.

Cuadro nº 2. Turistas extranjeros en España y gasto medio anual por edades (2011). Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), 2011.

	% sobre el total turistas	Gasto medio anual por turista
Menor de 15 años	5%	811 €
De 15 a 24 años	12%	1.014 €
De 25 a 44 años	42%	905 €
De 45 a 64 años	32%	929 €
Mayor de 65 años	9%	1.050€

Los porcentajes de edad muestran una clara hegemonía de los turistas de entre 25 y 64 años, que aglutinan el 74% de los visitas extranjeras recibidas. No obstante, será el grupo de entre 25 y 44 años el más numeroso, al concentrar el 42 % de los desplazamientos. Son a su vez los turistas de ambos tramos los que más crecieron en valores absolutos respecto al año anterior.

Las franjas de edad con mayor gasto medio por persona distan de las categorías anteriormente señaladas (los turistas entre 25 y 65 años tuvieron un gasto medio inferior a la media de los turistas internacionales que visitaron España, con 933,60 euros). Son los turistas de mayor edad los que más gastaron de media en nuestro país, con visitas que responden mayoritariamente a motivos de ocio. Le siguen el grupo de los jóvenes entre 15 y 24 años con 1.014 euros de media. La razón que comúnmente se indica para este último grupo es que son viajes de estudios con estancias muy largas o viajes con amigos en los que se produce un gasto importante en ocio.

Las mujeres, a pesar de suponer un porcentaje inferior en el total de turistas, mostraron un significativo crecimiento respecto al año anterior (9,5%). El Cuadro nº 3 describe cómo, a pesar de tener un gasto medio diario inferior, en el cómputo anual superan el gasto de los hombres por ser ellas las que realizan estancias de mayor duración en nuestro país.

Cuadro nº 3. Análisis por sexos de los turistas no residentes en 2011 y su gasto medio. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), 2011.

Sexo	Porcentaje	Gasto medio diario	Gasto medio anual
Mujeres	48%	97,6 €	+12 €
Hombres	52%	106,3 €	---

Para finalizar con el análisis del turista no residente se ha considerado oportuno analizar su nivel de estudios medio, así como su situación laboral y el gasto medio vinculado a ésta. Las Figuras nº 6 y nº 7 sintetizan ambos aspectos.

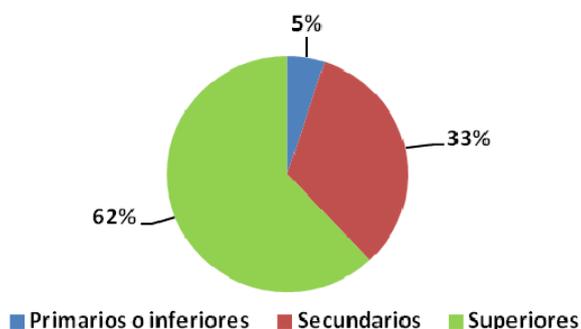


Figura nº 6. Turistas no residentes según nivel de estudios en 2011. Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), 2011.

En la Figura nº 6 se aprecia el elevado nivel medio de estudios que caracteriza a la población extranjera que visita nuestro país. El 62% el total de turistas no residentes tiene estudios superiores, el

33% estudios secundarios y tan sólo un 5% de la población tiene estudios primarios o inferiores. Distribución de porcentajes que variará drásticamente del gráfico que representa el nivel de estudios de la población turística española, como se verá más adelante.

Se comprueba nuevamente en la Figura nº 7 cómo los turistas que más gastan son los estudiantes que viajan a España por motivos de ocio en su mayoría. Destacan también el grupo “Otros” y, con cifras muy cercanas a él, el de “jubilados” (mayores de 65). Estos tres segmentos son los únicos que han incrementado su gasto de 2010 a 2011.

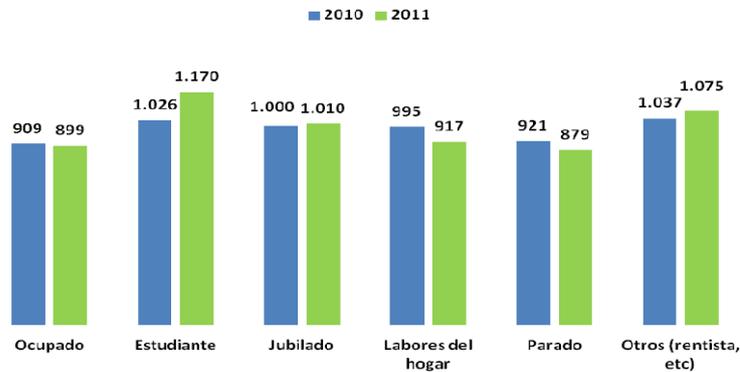


Figura nº 7. Gasto medio del turista no residente según ocupación laboral (€ por año). Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), 2011.

Características socio-demográficas del turista residente en España en 2011

El análisis de las características socio-demográficas que definen al turista español que viajó por el interior de nuestro país en el año 2011, dista en gran medida de los resultados obtenidos en el estudio del visitante no residente. La motivación por salir al exterior, el gasto medio diario o el nivel medio de estudios, son algunos de los apartados estudiados que permiten distinguir claramente un turismo del otro.

En la Figura nº 8 se observa el porcentaje del número de viajeros españoles que se desplazaron en 2011, tanto al interior como al exterior de España, y la comparativa de las pernoctaciones realizadas. Frente al turista no residente que cada vez apuesta más por la internacionalización en sus vacaciones, los españoles siguen realizando turismo nacional en su mayoría, a pesar de experimentar éste únicamente un ligero crecimiento del 1,3% en 2011 respecto a 2010. Asimismo, se aprecia una tendencia positiva de los turistas españoles a cruzar nuestras fronteras con un aumento del 7,8% respecto al año anterior.

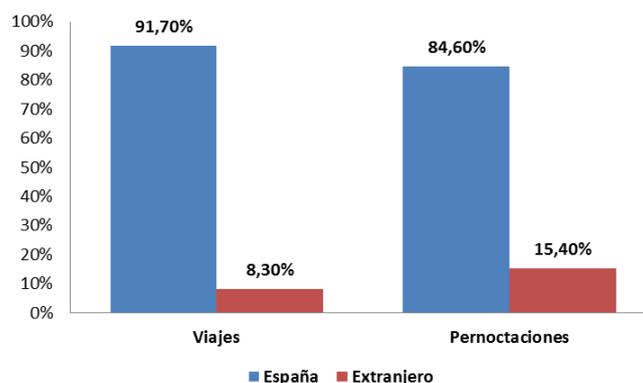


Figura nº 8. Desplazamientos de los residentes en España en el 2011. Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Familitur (2011).

A pesar de que el gasto total en turismo fue de 31.261 millones de € (un 0,7% más que el año anterior), el gasto medio por persona se situó en 194,5 € y el gasto medio diario alcanzó los 40,7€, registrando caídas del 1,1% y del 1,6% respectivamente. Ha aumentado por tanto el número de turistas que han viajado, pero por circunstancias económicas el gasto realizado en cada salida ha disminuido⁸.

Concretamente, los viajes internos ascendieron a 147,4 millones, un 1,3% más que en 2010 (la cifra alcanzada es diez millones inferior a la del 2008 donde obtuvo su máximo).

Asimismo, es interesante analizar el Cuadro nº 4 en el que se muestra el perfil del turista residente por edad y estancia media en 2011. Destacan los viajeros de entre 25 y 44 años como aquellos que más desplazamientos han realizado sobre el total de la muestra (32%), seguidos por los turistas de entre 45 y 64 años quienes con un 25,6% se diferencian en gran medida del resto. No obstante, no son ellos los que mayores estancias realizan (3,9 y 4 respectivamente), sino que destacan, como ya ocurrió con los no residentes, los jóvenes de entre 15 y 24 años y los mayores de 65 años.

Las pernoctaciones realizadas en el turismo interno ascendieron a 649,5 millones, el 84,6% de las realizadas. Éstas han reflejado un aumento del 2,1% respecto al año anterior. Concretamente, en la Figura nº 9 se muestra por comunidades autónomas, la estancia media del turismo interno según destino en 2011.

Cuadro nº 4. Perfil del turista residente por edad y estancia media en 2011. Fuente: Elaboración propia a partir de Familitur y Turismo en cifras.

	Porcentaje sobre el total turistas	Gasto medio diario del turismo interno	Gasto medio diario del turismo emisor	Estancia media por turista (días)
Menor de 15 años	14,9%	26 €	46,6 €	4,3
De 15 a 24 años	10,4%	30,1 €	65 €	5,2
De 25 a 44 años	32%	37,6 €	77,2 €	3,9
De 45 a 64 años	25,6%	39,05 €	101,25 €	4
Mayor de 65 años	17,1%	27,05 €	86,8 €	6,9

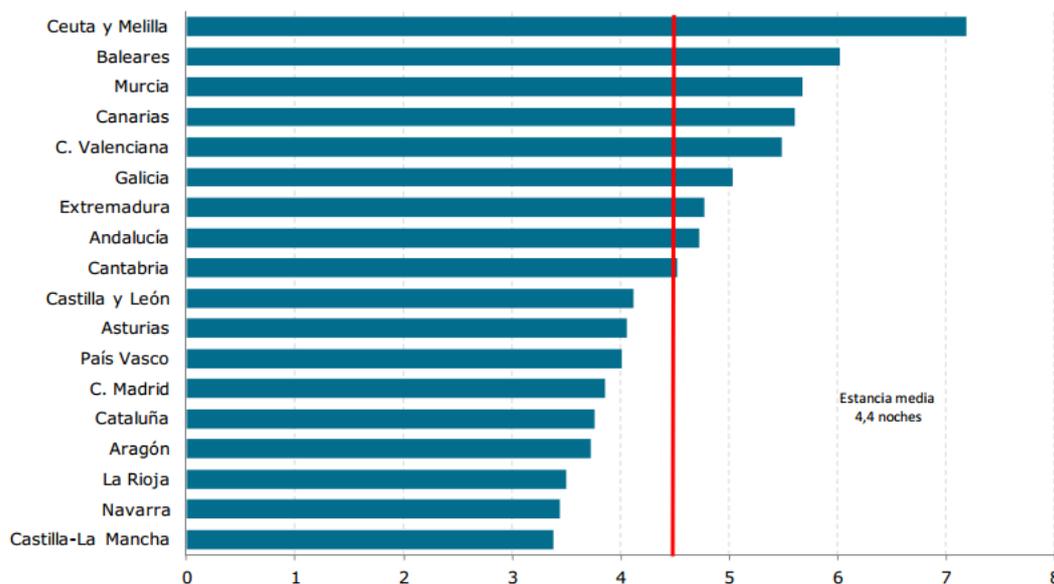


Figura nº 9. Estancia media de los viajes según comunidad autónoma de destino en 2011 (número de noches). Fuente: Informe Familitur (2011).

⁸ Estos datos hacen referencia tanto al turismo interno como al emisor: el turismo interno es aquel turismo que los españoles realizan por nuestro país y el turismo emisor hace referencia a los turistas españoles que se desplazan al extranjero.

La Figura nº 10 muestra el amplio porcentaje de la población que tiene finalizados sus estudios de nivel medio o superior (ambos segmentos suman un 64% del total de los españoles). Será preciso apuntar cómo, según datos del informe anual de 2011 de Familitur, la variable del nivel de estudios guarda una relación positiva con la población viajera en España. En este sentido, se observa que la predisposición a viajar aumenta a medida que el nivel de estudios crece: se pasa de un 40,7% de individuos viajeros sin estudios que tienen una actitud favorable a realizar desplazamientos, al 78,4% cuando cuentan con estudios superiores.

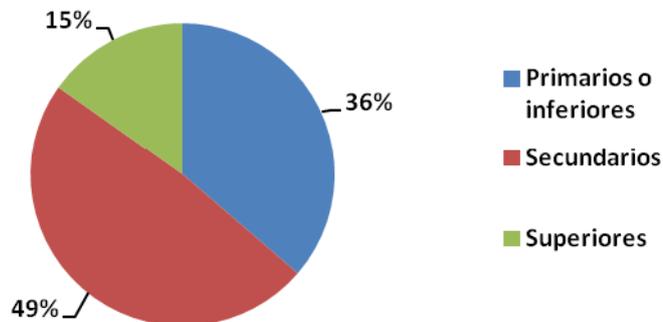


Figura nº 10. Nivel de estudios finalizados de viajeros residentes en España en 2011. Fuente: IET. Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur).

En la Figura nº 11 quedan reflejados los motivos fundamentales de los viajes por los que los turistas españoles se desplazan dentro y fuera de nuestras fronteras. Destacan por encima del resto, con un 66%, los viajes de descanso a zonas de campo y playa.

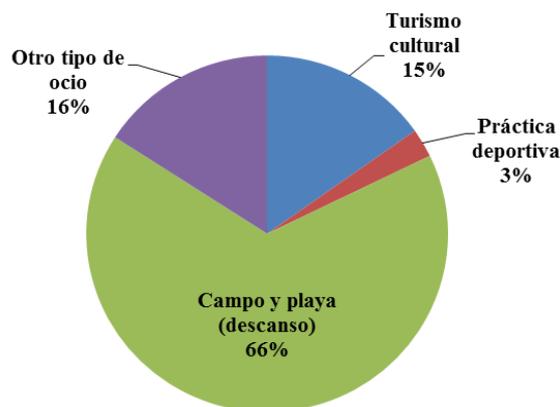


Figura nº 11. Motivo del viaje de ocio, recreo y vacaciones del total de desplazamientos. Fuente: IET. Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur).

Para finalizar el apartado dedicado al turismo residente, se ha considerado necesario señalar algunas de las conclusiones que el informe Familitur de 2011 ha reflejado como tendencias en el comportamiento del turista interior:

1. El uso de Internet continúa creciendo. En 2011 se utilizó en la planificación de un 22,3% de los viajes (aumentando en casi un 3% respecto al año anterior).
2. Los desplazamiento en tren y avión siguen aumentando, dejando en un segundo plano a los tradicionales desplazamiento en coche o autobús.
3. Los viajes en periodos vacacionales continúan creciendo en detrimento del descenso sufrido en los viajes de fin de semana.

1.3. El sector turístico de interior. Auge del turismo rural

Definición de turismo de interior y tipos

Tradicionalmente, el concepto de turismo en España se asocia a la demanda estival, medida de manera habitual tomando como referencia el grado de ocupación hotelera. Así, el turismo de sol y playa es el más buscado por los turistas no residentes en los meses de verano, en los que los empresarios hoteleros rentabilizan la gran inversión realizada en los alojamientos de primera línea de playa.

No obstante, el caso que nos ocupa es el análisis del turismo rural de interior que dista en ciertos periodos de seguir la tendencia hotelera de los meses de verano. Este turismo, impulsado con fuerza en los últimos años por muchas de las comunidades autónomas del interior, complementa la demanda del periodo estival con la ocupación parcial por parte del viajero nacional en los meses de invierno y aquellos vinculados a festividades regionales como Semana Santa o Navidad.

En la actualidad los diferentes destinos turísticos de interior potencian los recursos locales o comarcales cercanos con objeto de atraer a los turistas para que descubran los secretos de las comunidades. De esta forma, y ya que fomentan la actividad y el conocimiento de toda una región, reciben apoyo de las diferentes instituciones públicas y organizaciones empresariales que ven activada su economía, a la vez que potencian y mejoran su imagen hacia el exterior.

Dentro del turismo interior conviven diferentes ofertas turísticas que se pueden categorizar según el tipo de alojamiento (hoteles, apartamentos, campings y alojamiento rural). En la última década destaca el auge del turismo rural que ha crecido de manera exponencial en nuestro país. Este turismo se caracteriza principalmente por la promoción de experiencias únicas y personalizadas y, ofertado como respuesta a una demanda de salud y bienestar de los clientes, el turismo rural pretende:

- Ofrecer un espacio de tranquilidad y descanso rodeado por un entorno natural idílico.
- Promover las visitas a poblaciones emblemáticas de la zona, desconocidas por el turismo de masas.
- Descubrir el patrimonio cultural de la zona, así como su gastronomía y tradiciones.

1.3.1. El turismo rural en datos

La Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural (EOTR), elaborada por el INE, recoge la información referente a los alojamientos de turismo rural, según hayan sido definidos en las normativas específicas de cada comunidad autónoma.

Gracias a la cumplimentación mensual de los cuestionarios diseñados, se obtienen datos de diversa índole que permiten realizar un estudio exhaustivo de múltiples variables que influyen en el sector turístico: desde el número de viajeros, pernoctaciones, grado de ocupación y personal contratado, hasta las tarifas aplicadas a los clientes según la modalidad de alquiler de la vivienda.

De esta forma, para el periodo de 2013, la EOTR ha publicado en su informe algunos de los resultados expuestos a continuación:

1. De manera general, las pernoctaciones en alojamientos de turismo rural han presentado un incremento del 50,4% anual en marzo de 2013 respecto al ejercicio anterior (aumentando en 65,2% las de residentes y disminuyendo en 3,4% las de no residentes). En la Figura nº 12 se muestra el incremento del turismo no hotelero⁹ en España en el año 2012, tanto en las opciones de ocio elegidas por residentes (+1,5%) como por no residentes (+1,2%). Asimismo, destaca el elevado descenso que el turismo hotelero ha sufrido respecto al año anterior (-8,8%) en el turismo residente.

⁹ Incluye los alojamientos de diferente naturaleza: apartamentos, campings y alojamiento rural.

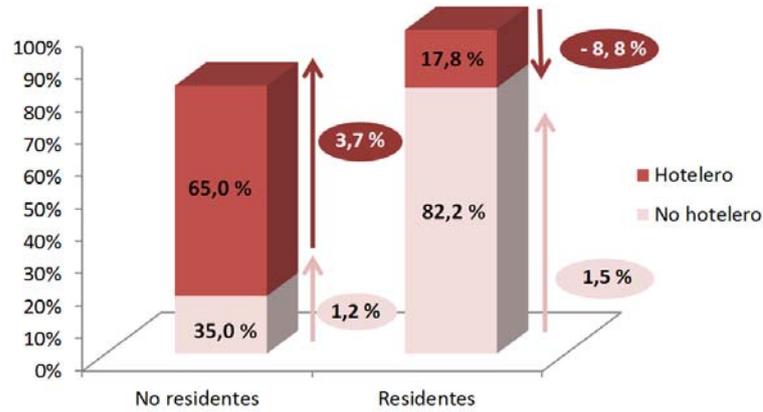


Figura nº 12. Distribución del alojamiento según procedencia del turismo (2012). Fuente: Familitur y Frontur.

- El Índice de Precios de Alojamientos de Turismo Rural (IPTR), que mide la evolución mensual de los precios que los empresarios de este tipo de establecimientos aplican a sus tarifas, ha registrado un descenso general en el año 2013. La tarifa de fin de semana (supone un 71% del peso total) ha bajado a su vez un 1%. En la Figura nº 13 se muestra la tasa de variación interanual del Índice de Precios a Apartamentos Turísticos (IPAP), Índice de Precios de Campings (IPAC) e Índice de Precios de Alojamientos de Turismo Rural (IPTR). Se observa como el IPTR disminuye en todos los meses excepto en diciembre de 2012, donde repunta con un 1,2 puntos.

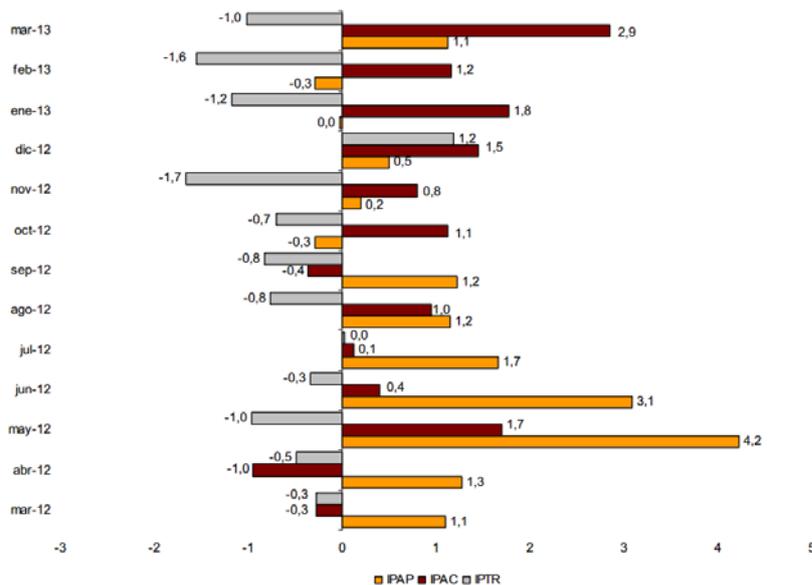


Figura nº 13. Índice de precios (Tasas de variación interanual). Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros. Nota de prensa INE Marzo 2013.

- Si atendemos al grado de ocupación de los alojamientos, debe señalarse la baja ocupación de éstos. Predomina de manera significativa la ocupación por plazas en fin de semana, que si sitúa en un 25,2% de media (con una subida del 27,6% respecto a 2012). Asimismo, y atendiendo a la estacionalidad por periodo vacacional (Figura nº 14), se observa un claro aumento de la demanda en los meses de abril, julio, agosto y octubre, todos ellos coinciden con periodos vacacionales claves a nivel nacional: Semana Santa, vacaciones de verano y el Puente del Pilar. Puntualmente destaca marzo de 2013, debido a que es este año el mes en el que se ha celebrado la festividad de Semana Santa.

RIOJANIA, TURISMO RURAL DE SENSACIONES: MÉTODO DE CASO

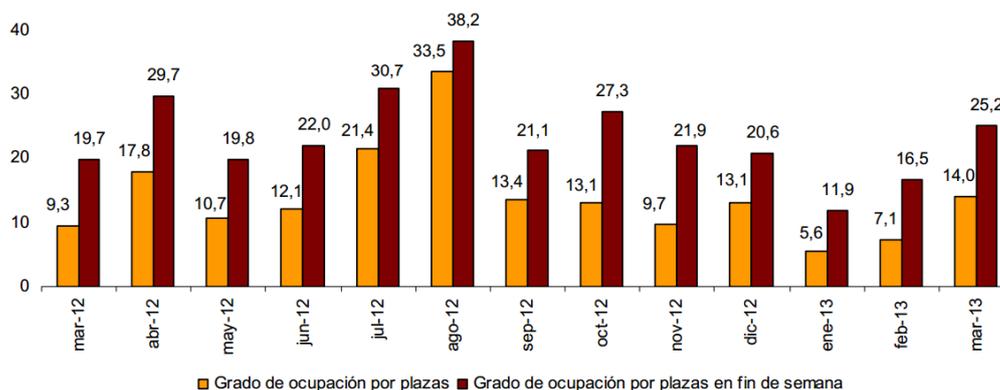


Figura nº 14. Grado de ocupación por plazas en alojamientos de turismo rural. Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros. Nota de prensa INE Marzo 2013.

4. Atendiendo a las pernотaciones y número de viajeros por comunidades autónomas, la Figura nº 15 muestra como sobresale Castilla y León, con un total 55.244 viajeros, de los cuales un 97,92% son residentes en España –seguida por Cataluña con 22.314 viajeros (97,95% residentes en España)–. Sin embargo, la estancia media que los viajeros tienen en estas comunidades es inferior a la de la mayoría de comunidades españolas (la estancia media en España es de 2,8 días; en Castilla y León es de 2,51 y en Cataluña de 2,61). Por el contrario, las zonas turísticas insulares tienen una estancia media de 5,19 (Islas Canarias) y 4,19 (Islas Baleares).

Comunidades y ciudades autónomas	Viajeros			Pernотaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL ¹	222.825	204.465	18.360	600.001	516.845	83.156	2,69
Andalucía	14.761	11.893	2.868	47.052	32.001	15.051	3,19
Aragón	13.650	13.187	463	41.197	38.239	2.958	3,02
Asturias, Principado de	12.063	11.908	155	32.393	31.963	430	2,69
Balears, Illes	6.363	941	5.422	26.643	2.373	24.270	4,19
Canarias	6.646	1.599	5.048	34.510	5.143	29.367	5,19
Cantabria	10.619	10.368	251	25.990	25.456	535	2,45
Castilla y León	55.244	54.095	1.148	138.633	136.227	2.406	2,51
Castilla-La Mancha	15.891	15.623	269	41.812	40.600	1.213	2,63
Cataluña	22.314	21.858	456	58.335	57.200	1.135	2,61
Comunitat Valenciana	9.669	9.435	234	25.511	24.344	1.166	2,64
Extremadura	12.279	11.813	466	27.353	26.304	1.048	2,23
Galicia	8.172	7.703	469	15.677	14.958	719	1,92
Madrid, Comunidad de	11.875	11.560	315	20.652	19.938	713	1,74
Murcia, Región de ¹	3.265	3.125	140	7.287	6.970	317	2,23
Navarra, Comunidad Foral de	8.149	8.098	51	26.395	26.258	137	3,24
País Vasco	9.519	8.999	520	24.224	22.739	1.485	2,54
Rioja, La	2.346	2.261	85	6.338	6.131	206	2,70
Ceuta	-	-	-	-	-	-	-
Melilla	-	-	-	-	-	-	-
Tasa interanual	23,15	25,13	4,67	50,44	65,24	-3,35	22,16
Tasa interanual acumulada	2,49	2,24	5,02	10,60	14,99	-6,15	7,91

Figura nº 15. Nº de viajeros, pernотaciones y estancias medias por CCAA en turismo rural. Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros. Nota de prensa INE Marzo 2013.

5. Por último, analizando el índice de precios por pernотación de las comunidades autónomas y su tasa de variación interanual (Figura nº 16) se observa como Castilla-La Mancha ha sido la comunidad que más ha reducido sus precios desde el año base (-6,41%); seguido por Extremadura (-3,53%) y Castilla y León (-3,22%).

	Índice	Tasa de variación interanual
TOTAL	126,78	-1,01
Andalucía	124,65	1,22
Aragón	144,84	-0,04
Asturias, Principado de	134,83	3,60
Balears, Illes	113,94	1,81
Canarias	108,00	-2,54
Cantabria	139,42	-2,66
Castilla y León	130,70	-3,22
Castilla - La Mancha	120,65	-6,41
Cataluña	128,71	0,55
Comunitat Valenciana	130,07	-0,86
Extremadura	102,72	-3,53
Galicia	127,98	-0,47
Madrid, Comunidad de	132,88	0,54
Murcia, Región de	147,95	11,08
Navarra, Comunidad Foral de	169,60	0,10
País Vasco	123,46	-0,29
Rioja, La	141,19	-0,46
Ceuta	-	-
Melilla	-	-

Figura nº 16. Variación del índice de precios (2013/2012). Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros. Nota de prensa INE Marzo 2013.

1.4. Características del turismo en La Rioja

Según se afirma en el informe IMPACTUR¹⁰, el sector turístico representó en 2011 en La Rioja el 9% del total del PIB de la comunidad autónoma (Cuadro nº 5). Gracias a su evolución positiva, el PIB turístico riojano ha contribuido a la balanza comercial en estos años de crisis con un crecimiento del 0,4% de promedio anual en el periodo 2008-2011 (frente a la media de la economía nacional que lo hizo al -0,5%). Así, el incremento de los niveles de actividad del sector han permitido que la facturación turística en 2011 recuperara lo perdido en los años anteriores.

Cuadro nº 5. Evolución de los principales indicadores económicos. Fuente: Informe IMPACTUR, 2011.

	2008	2009	2010	2011
PIB Turístico (millones de euros corrientes)	724	677	702	732
Tasa de variación interanual		-6,6	3,7	4,4
Aportación del Turismo al PIB de La Rioja	8,7%	8,6%	8,8%	9,0%
Empleo Turístico (personas)	14.338	12.706	12.670	12.767
Tasa de variación interanual		-11,4	-0,3	0,8
Aportación del Turismo al Empleo de La Rioja	9,7%	9,3%	9,5%	9,8%

1.4.1. Impacto económico del turismo sobre la economía riojana

Para analizar el impacto del sector turístico en la economía riojana será necesario tener una visión global del peso de los principales destinos turísticos a nivel nacional en el PIB de cada comunidad. En el Cuadro nº 6 se puede observar cómo el dato del impacto del turismo en el producto interior bruto riojano se aproxima al de la media nacional, según la estimación del INE para 2010.

¹⁰El primer estudio sobre el Impacto Económico del Turismo en La Rioja elaborado por la Consejería de Educación, Cultura y Turismo del Gobierno de La Rioja y EXCELTUR, Alianza para la Excelencia Turística.

Cuadro nº 6. Impacto turístico en el PIB por comunidades en el año 2011. Fuente: Informe IMPACTUR, 2011.

	La Rioja	Baleares	Canarias	Andalucía	Valencia	Galicia	Madrid	ESPAÑA
PIB	9,0%	43,2%	29,5%	12,5%	12,6%	10,6%	6,3%	10,2%

No obstante, será necesario matizar la diversidad de tipos de impacto en función de los efectos concretos sobre la economía. Así, en el informe IMPACTUR de 2011 se habla de efectos directos (6,8% del PIB autonómico) –aquellos vinculados a las ramas de actividad en contacto directo con la demanda turística (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tiendas de *souvenirs*, etc.)– y efectos indirectos (2,2% del PIB autonómico) –aquellos generados en las ramas de actividad de servicios intermedios para el turismo (proveedores de alimentos y bebidas, profesionales de la construcción, empresas de electricidad, gas y agua, mantenimiento, etc.)–.

1.4.2. Creación de empleo en el sector turístico

Del total de empleo directo vinculado a la rama turística en 2011, en La Rioja fueron un total de 3.959 puestos de trabajo (31,4%) los creados directamente en el sector. Destacan con un 8,3% los restauradores, quienes mayor protagonismo adquirieron, seguidos por puestos de trabajo en las áreas de alojamiento, actividades recreativas y culturales, transporte, etc.

A ello debemos sumar un total de 8.808 puestos de trabajo vinculados de manera indirecta al sector: empresas de publicidad, asesoramiento jurídico, informática, etc. (17% del total de empleos), puestos de trabajo en el comercio minorista riojano (9,85%), construcción e ingeniería (10,7%) y agricultura y ganadería (5,36%), entre otros.

En el Cuadro nº 7 se observa cómo la media de empleo generada en nuestra comunidad supera en dos puntos y medio la media nacional, muy por encima del porcentaje madrileño y se sitúa a su vez muy cerca de comunidades turísticas tan importantes como Andalucía y Galicia.

Cuadro nº 7. Impacto turístico en la tasa de empleo por comunidades en el año 2011. Fuente: Informe IMPACTUR, 2011.

	La Rioja	Canarias	Baleares	Valencia	Andalucía	Galicia	Madrid	ESPAÑA
Empleo	9,8%	34,2%	30,3%	13,4%	11,9%	11,5%	5,9%	7,3%

1.4.3. Motivos de elección del turismo riojano

Según datos del informe de Ikerfel de 2008¹¹, la penetración de La Rioja como destino turístico de interior se ha incrementado, obteniendo una evolución positiva que pasa del 23% en 2002 al 26% en 2008. Esta evolución, de manera general, ha potenciado el interés de los visitantes por descubrir nuevas zonas de la comunidad, lo que ha dado lugar a un descenso de los niveles de debilidades competitivas y frenos que obstaculizaban en periodos anteriores las elecciones de los visitantes.

La principal conclusión que se pueden extraer del informe es que La Rioja es contemplada por los turistas como una región segura, con interés paisajístico e histórico, en la que los alojamientos rurales toman mayor peso que los urbanos –sobre todo por los atractivos que presenta el medio natural–. La búsqueda de unas vacaciones relajadas en fines de semana y festividades con tradición marcan la elección de los turistas, y el positivo *feedback* que éstos obtienen tras su experiencia en tierras riojanas constata su predisposición a repetir el viaje en el 86% de los casos.

Esta información queda reflejada en la Figura nº 17 que expone los motivos de elección de La Rioja como destino turístico en 2002 y 2008, así como en la Figura nº 18 en la que se muestra la evolución de los principales lugares visitados en los mismos periodos analizados.

¹¹ Ikerfel es una empresa dedicada a la Investigación de Mercado y Marketing Estratégico. Concretamente el informe que realizó en 2008 estudia la imagen general de La Rioja como destino turístico durante periodo 2002-2008.

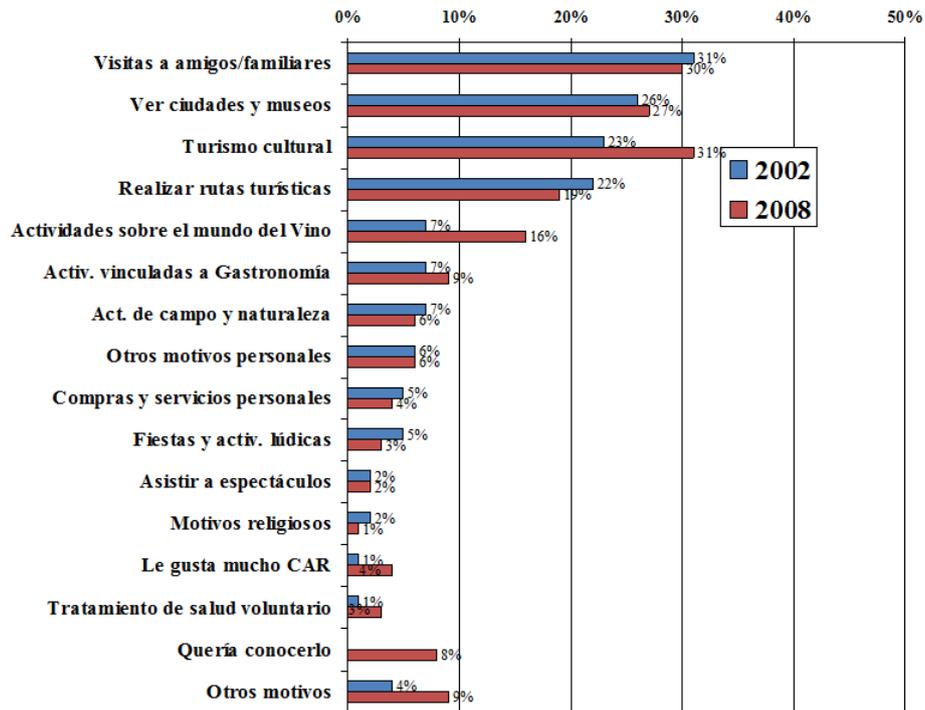


Figura nº 17 Motivos de la elección de La Rioja como destino turístico (2002-2008). Fuente: Ikerfel (2002 y 2008).

A pesar de que los datos no reflejan con certeza el incremento del turismo rural vivido en los últimos años, sí que permiten intuir ligeros incrementos en las tendencias turísticas ligadas al disfrute y cuidado corporal, al bienestar personal y al turismo cultural que marca el devenir de la segunda década del siglo XXI en La Rioja.

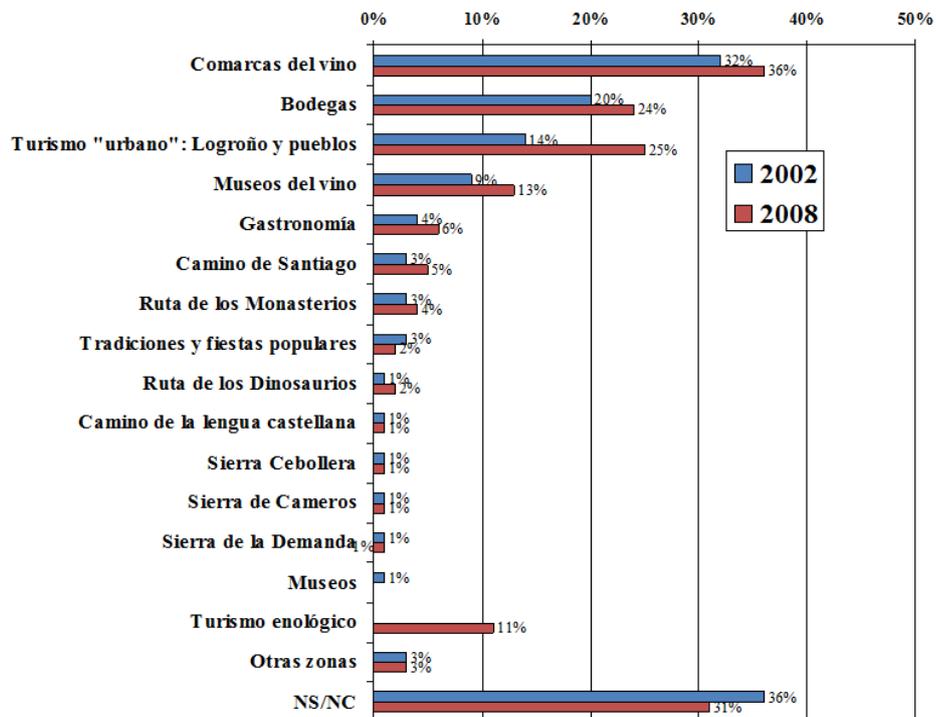


Figura nº 18 Principales lugares turísticos de La Rioja (2002-2008). Fuente: Ikerfel (2002 y 2008).

En la Figura nº 18 se puede comprobar cómo los lugares turísticos relacionados con la cultura riojana y el mundo del vino viven un notable incremento: el turismo enológico crece 11 puntos respecto a 2002; el interés por los museos del vino pasa del 9% en 2002 al 13% en 2008; y las opciones más representativas del turismo cultural riojano (Camino de Santiago, ruta de los monasterios, ruta de los dinosaurios, museos...) crecen una media de 1 punto.

1.4.4. Clasificación del turismo riojano

A partir de los datos analizados y del estudio de las tendencias más demandadas por el viajero que visita La Rioja, el equipo de trabajo ha considerado fundamental realizar una clasificación genérica de las ofertas turísticas con mayor relevancia en el panorama riojano, en función de los atributos que las definen. A pesar de que la combinación de actividades de las distintas clasificaciones está a la orden del día, el turista en términos generales puede elegir entre:

Enoturismo

El maridaje conseguido entre el turismo, el entorno y la cultura vitivinícola de nuestra región es destacable. Las ventajas duraderas y las fortalezas que de esta mezcla surgen quedan reflejadas en la cantidad de propuestas de colaboración establecidas entre empresarios turísticos y profesionales vinculados al mundo del vino. Desde viajes a museos vitivinícolas, hasta visitas a bodegas, cursos de cata, picnic entre viñedos, vinoterapia, actividades dirigidas a los más pequeños, deportes de aventura entre viñedos, etc.

Turismo cultural

La Rioja es un cruce de caminos en el que el contacto de numerosas civilizaciones ha dado lugar a una riqueza cultural singular y original. La apuesta por poner en valor este turismo cultural, que enriquece el conocimiento y el saber de todo visitante, es una de las bazas con las que La Rioja consigue cada vez más visitantes internacionales.

“La Rioja, cuna de la lengua castellana” atrae a los estudiosos y a los más curiosos a los monasterios de Suso y Yuso, en San Millán de la Cogolla, que quieren ver las primeras palabras escritas en castellano. La ruta de los dinosaurios en Enciso, los tramos del Camino de Santiago que cruzan nuestra región, la riqueza arquitectónica de sus localidades, o los castillos y museos de cada ciudad, atraen de la misma forma a visitantes de todos los rincones.

Turismo rural

La riqueza natural, el encanto paisajístico y el disfrute experiencial se está abriendo hueco en los primeros puestos, tanto de residentes como de no residentes, en el ranking de demanda turística de nuestro país.

El patrimonio ambiental de La Rioja ha permitido a las empresas de nuestra comunidad ofertar un gran número de paquetes turísticos, en los que prima el disfrute de la naturaleza y el conocimiento del entorno rural como fuente de conocimiento, bienestar, relajación y entretenimiento activo al mismo tiempo. Así, los alojamientos en casas rurales, los festivales al aire libre, las excursiones de flora y fauna por los valles y montañas de nuestra comunidad, las actividades de senderismo y deportes de aventura, se han multiplicado en los últimos años.

Centrando nuestra atención en este último tipo de turismo en La Rioja, el equipo de trabajo ha analizado en las páginas sucesivas el caso de éxito de la emprendedora Esther Lorente Mateo y su apuesta singular por el turismo rural de sensaciones con Rioja.

SEGUNDA PARTE

El modelo de negocio de Rioja

2.1. Rioja, resultado de la tradición emprendedora familiar

Rioja es el resultado de una trayectoria profesional y personal relacionada con la hostelería, la moda, la decoración y las antigüedades¹²

Esther Lorente (Rioja)

Linaje emprendedor

Hablar de Rioja es poner en valor la tradición familiar emprendedora. Si se entiende por emprender el proceso de detectar una oportunidad, analizar su viabilidad y planificar el proceso de desarrollo hasta su puesta en marcha con esfuerzo, ilusión y constancia, no hay duda de que la familia de Esther Lorente Mateo es un claro ejemplo de toda una vida de emprendimiento.

Es necesario retroceder hasta la historia de su abuelo materno para observar como, tras emigrar a Argentina y aprender el oficio de panadero, regresó a España para casarse y abrir su propio negocio. Luchando duramente no sólo por sacarlo adelante, sino también por sobrevivir en la época de la posguerra. En este periodo señalar como anécdota que se vio obligado a traer de contrabando las materias primas necesarias para la elaboración de sus productos para después venderlos de estraperlo. Su mujer, por su parte, afrontaba el riesgo que conllevaban los largos viajes por el interior de España, el pesado transporte de materiales y, en algunos casos, el requisado de productos por las autoridades y la consiguiente detención.

Sin embargo, esos *hándicaps* no les quitaron las ganas de seguir incansablemente adelante. El negocio panadero poco a poco fue prosperando, lo que les permitió incorporar nuevos productos artesanales para la venta, como el jabón de aceite de oliva que fabricaban en casa en moldes con cuño y marca, muy demandado por su calidad y cuidada presentación. Gracias a este jabón, la familia materna de Esther fue considerada en su Calahorra natal como pionera en la introducción del concepto “marca” en un mercado tradicionalmente carente de ella.

Sus hijos ayudaban en la empresa familiar en todos los procesos y, gracias a su talento artístico y creativo, la casa de sus padres consiguió lucir como un bonito lugar al que la gente acudía buscando productos *gourmets* de elaboración artesanal: tallarines, pasta fresca, jabón, etc.

Posteriormente, todos ellos crearon sus propias empresas y destacaron en el ejercicio de sus profesiones por su capacidad innata para incorporar procesos creativos a la solución de problemas que surgían en sus diferentes oficios.

Asimismo, su tío Federico Mateo fue un referente para todas las conserveras de España en la fabricación y reparación de calderas y autoclaves. Con carácter soñador, introvertido y despistado, siempre ha estado absorto en inventos y proyectos que ha sabido llevar a cabo con esfuerzo, constancia, tesón y trabajo.

¹² A partir de este momento encontrará en el trabajo anotaciones que aparecen en cursiva y justificadas en el centro; con ello se desean remarcar las afirmaciones textuales de Esther Lorente (fundadora de Rioja).

En lo que respecta a la familia paterna, destacar que la totalidad de ésta dedicó su vida entera a la agricultura. Así Esther, hija, nieta y biznieta de una conocida familia de agricultores, pudo conocer de primera mano el valor de la propiedad, el trabajo, la constancia, el saber hacer y la tradición.

Su abuela era una mujer que gobernaba su casa. No sólo se ocupaba de administrar el dinero y alimentos de la familia, sino que era una experta en cocina, almacenaje y conservación de productos. Por su parte, las dos generaciones anteriores de linaje masculino destacaron por sus dotes de liderazgo, carácter abierto, espontáneo y talento narrativo que les hacía ser el centro de reuniones, salpicándolas de anécdotas y ocurrencias. Concretamente su padre destacó en el ámbito profesional por ser pionero en la introducción de nuevas técnicas de cultivo gracias a la introducción de tractores y maquinaria agrícola que optimizaba tiempo, recuperaba suelo y mejoraba rendimiento y pago.

En este ambiente familiar Esther se impregna y adquiere valores como el respeto, la educación, la lucha infatigable, la capacidad de asumir riesgos, el afán de superación y la capacidad de negociación. Todo ello unido a un carácter soñador heredado, le ha hecho convertirse en la carismática emprendedora que en este caso se presenta.

Presentación de la fundadora

Esther Lorente Mateo, calagurritana inquieta y vivaz, fundó en abril de 2012 una de las empresas de turismo rural con mayores reconocimientos logrados en La Rioja en los últimos años (Figura nº 19). Con tan sólo un año de vida organizacional, ha conseguido posicionarse en los rankings más importantes de calidad, aliarse con empresas de gran importancia a nivel internacional y conseguir el respeto y admiración tanto de competidores como de clientes que califican su estancia en las casas y el contacto directo con ella como “una experiencia inolvidable”.

Sin embargo, el sendero caminado hasta llegar al concepto de turismo rural de alta gama por el que hoy en día se conoce en Riojania no ha sido fácil, ni mucho menos casual. Las influencias de cada proyecto en el que Esther ha intervenido a lo largo de su vida personal y profesional han marcado muchas de las decisiones tomadas para llegar a definir su actual modelo de negocio.

Pero ¿qué motivos existen para afirmar que la vida de Esther ha estado bañada por un tinte de emprendimiento?

Los estudios de Filología Hispánica, que la fundadora de Riojania cursó en los años ochenta en el Colegio Universitario de La Rioja, le han hecho conservar el gusto por la lectura y cultivar una reciente afición por la escritura de guiones literarios y cinematográficos. Esta última experiencia le ha permitido conocer a reconocidos profesionales del séptimo arte con los que ha desarrollado colaboraciones a posteriori.

En la década de los noventa con el apoyo de su madre, de profesión costurera, y de su hermana, estudiante de diseño, abrió una tienda de moda en Calahorra. Su primera experiencia empresarial le permitió viajar por toda Europa visitando ferias y pasarelas, realizar cursos de escapatismo, técnicas de venta y llegar incluso a crear una línea de moda propia con claras influencias de la movida madrileña. El desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y experiencias en esos años fueron fundamentales para el devenir de su futuro empresarial, marcado en gran medida por la estética y el buen gusto en la moda y la decoración de interior.



Figura nº 19. Esther Lorente en el Jardín de Riojania 2.

Sin embargo, años más tarde tomó la decisión de traspasar la tienda al detectar una nueva oportunidad de negocio en el ámbito hostelero de la localidad riojana de Munilla. Comenzó así el fuerte vínculo que une desde entonces a nuestra emprendedora con este pueblo de alrededor de un centenar de habitantes –ubicado en la Reserva de la Biosfera–.

Elegida abastecedora del Círculo de Munilla, durante un año se dedicó a la recuperación, habilitación y decoración de un edificio histórico de la localidad que pasó de ser un olvidado casino, a lucir como un estilizado y elegante comedor con capacidad para sesenta comensales. Cautivada por la magia del edificio, se introdujo en el mundo de las antigüedades, visitó ferias, almonedas, mercadillos y brocantes, realizó cursos de restauración de muebles y aprendió a reconocer épocas y maderas. A su vez formó parte de un curso de hostelería con el que se inició en la cocina minimalista y aprendió lecciones sobre cantidades, servicio, montaje de mesas, recetas, protocolo, etc.

Fruto de su actitud proactiva y espíritu inquieto, no sólo estuvo a cargo del restaurante que reformó, sino que colaboró en la organización de la primera feria de quesos artesanos en España, realizó la primera cata de vinos de La Rioja Baja y puso en valor el cordero “Chamarito”¹³ con sus platos pioneros en la zona, posteriormente imitados por los restaurantes de alrededor.

Finalmente, desacuerdos con los propietarios del local le hicieron tomar la decisión de dejar su explotación y embarcarse en la aventura empresarial que nos ocupa en el estudio de este caso: “Riojania, destino turístico rural de sensaciones”.

Tras seguir la trayectoria de la emprendedora se puede concluir que uno de los rasgos más importantes del carácter profesional de Esther es su enorme creatividad y su capacidad para innovar. Es una mujer que pone en valor lo auténtico y estudia en detalle patrimonio, cultura y gastronomía antes de intervenir. Por ello, no resulta extraño que apueste por lo genuino, por unas casas y una cocina tradicional, en la que está presente la recuperación de sabores, los platos regionales y la fusión de la huerta y de la sierra.

2.2. Atributos diferenciadores de Riojania

Mi objetivo es que Riojania sea un lugar, una caricia, un sabor, un encuentro, un sonido, un recuerdo...

Riojania es una joven empresa del sector turístico fundada en abril de 2012 y localizada en Munilla (La Rioja). Cuenta con dos casas rurales en las que ofrece servicios personalizados a los visitantes que allí se alojan. Pero, ¿cuáles son los atributos distintivos que convierten a Riojania en una empresa diferenciada del resto de los alojamientos rurales existentes en la comunidad autónoma de La Rioja?

Como se ha analizado en la primera parte del caso, uno de los mayores beneficiarios en el proceso de cambio que ha vivido el sector turístico en los últimos años ha sido el turismo de interior, aquel que cada fin de semana o día libre motiva a miles de viajeros a conocer la oferta local. Ese turismo en el que el viajero adquiere un papel protagonista y busca disfrutar al máximo de las experiencias que el entorno de su destino turístico le pueda ofrecer.

Además, se habla en estos momentos de un turista cuyos intereses –bien sea por gustos o motivos económicos– han cambiado drásticamente respecto a los del siglo anterior. El actual viajero demanda tradición, artesanía, cultura, naturaleza, sensaciones... todo con un toque de exclusividad e individualismo que le haga sentir un cliente único y protagonista activo de su viaje.

Riojania ha sabido captar a la perfección la esencia del nuevo turismo rural de sensaciones, lanzando al mercado un servicio final en el que se hibridan multitud de productos para satisfacer los gustos del consumidor actual. Así, bajo la idea de “innovar para conseguir impactar”, Riojania prioriza la sencillez frente a la ostentación de los grandes complejos hoteleros, creando espacios vivos y con

¹³ La oveja Chamarita es una raza autóctona de La Rioja, cuya carne se caracteriza por su calidad, ternura, jugosidad, y sabor agradable y suave.

personalidad, alejados de paraísos artificiales, en los que la calidad, el detalle, la creatividad y el descanso encuentran su lugar.

Lujo, exclusividad, autenticidad, comodidad, sencillez, tranquilidad, amabilidad, complicidad, ternura y respeto son algunos de los atributos cuyo maridaje da lugar al proyecto que conocemos como Riojania.

2.3. El modelo de negocio de Riojania

Riojania facilita lugares privados de lujo para la socialización de familiares o amigos donde la calidad, el confort y las sensaciones están garantizadas

La apuesta por la innovación suele ser fuente de éxito y aval para disfrutar a largo plazo de cierta ventaja competitiva. No obstante, no todos aquellos que buscan diferenciarse de su competencia para sobrevivir en un mercado tan cambiante y complicado como el actual tienen el valor de hacerlo. El riesgo de innovar es elevado, pero los beneficios que reporta si tus ideas logran crear un “océano azul”¹⁴ auguran un éxito futuro casi incuestionable.

De la mano de la innovación, Esther ha sabido reformular el tradicional concepto de turismo rural, hibridando servicios y desarrollando productos adaptados a las necesidades de cada consumidor, en los que el disfrute experiencial y las sensaciones ocupan un lugar privilegiado. Su oferta no sólo incluye un idílico alojamiento a los pies de un cuidado bosque de pinos, robles y hayas, con una vista panorámica frontal del pueblo de estampa, una arquitectura adaptada a la orografía y detenida en su historia, sino que ha sabido añadir valor con cada proyecto que ha ideado para desarrollar en sus instalaciones.

Así, todas las propuestas adicionales que incluye su servicio han sido pensadas para los huéspedes de las casas rurales que, además de buscar un remanso de tranquilidad, quieren combinar su tiempo de ocio con actividades enriquecedoras de tipo cultural, de naturaleza relajante, gastronómica o deportiva. De esta forma, Riojania ha sabido diferenciarse de su competencia con la oferta de cursos, talleres y spas ecológicos al aire libre, entre otras cosas, que ofrecen al visitante privacidad en su ocio, sensación de exclusividad y cercanía a unos profesionales con los que aprenden, conviven e intercambian conocimientos y experiencias personales.

A fin de cuentas, Riojania ofrece al turista la posibilidad de vivir cada momento con la sensación de estar disfrutando de una experiencia única al alcance de sólo unos pocos.

Se ha considerado conveniente recoger las características principales del negocio de Riojania mediante el modelo Canvas¹⁵, de manera que se pueda conocer de forma sencilla y global los elementos claves de este negocio de servicios turísticos (Cuadro nº 8).

Riojania es algo visual, emocional, racional y cultural. Existe en un contexto físico y social determinado, y como si se tratase de una persona, son los valores de ésta los que le dan su personalidad y esencia. Son el alma de nuestra empresa

¹⁴ El libro “La estrategia del océano azul”, de W.Chan Kim y Reneé Mauborgne, trata la importancia de detectar un nicho de mercado al que no hayan llegado las demás empresas y crear en torno a él tu propio océano azul; un océano previamente inexistente en el que puedas desarrollar tu modelo de negocio, ajeno a las luchas que existen en los océanos rojos entre los tiburones que los gobiernan (el tinte rojo representa la sangre derramada para sobrevivir).

¹⁵ El modelo Canvas, descrito por primera vez en el libro “Generación de modelos de negocios” de A. Osterwalder, es una herramienta visual muy útil e interesante, principalmente utilizada para comprender íntegramente, de forma sintética, las estrategias empresariales que definen el modelo de negocio de las organizaciones.

Cuadro nº 8. Modelo de negocio Canvas de Riojania. Fuente: Elaboración propia.

<p>Aliados estratégicos <i>Para el funcionamiento diario</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal para la recepción de clientes. • Personal de limpieza. • Personal de cocina. <p><i>Para la impartición de cursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesores nativos de habla inglesa y alemana. • Profesionales de la fotografía • Directores de cine. • Expertos en la elaboración de guiones cinematográficos. • Directores de arte. • Expertos en Lean, Seis Sigma, Reiki y talleres creativos*. <p><i>Colaboradores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • UNICEF. • Fundación Entorno. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de casas rurales de alta gama (alojamiento y descanso). • Talleres y cursos (cine, guión, fotografía, pintura, dibujo y expresión creativa, costura y pop-lean). • Programas de inmersión lingüística (inglés y alemán). <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia permanente. • Infraestructuras (casas rurales, jardines terapéuticos, ofuro, sauna, etc.). • Activos familiares (Antigüedades). • Expertos colaboradores. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Turismo rural de alta gama experiencial y de sensaciones con cursos a medida.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada, cuidada y cercana con cada cliente. • Recepción afectiva, llena de facilidades. • Experiencia única, te hace sentir que todo está por entrenar. <p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boca-oreja. • Apariciones en prensa. • Página web corporativa. • Google Adwords. • Portales de internet especializados. • Acciones de publicidad indirecta: concurso literario, premios y reconocimientos. 	<p>Segmentos de cliente</p> <p>Clientes de alto nivel económico o cultural que demandan exclusividad, privacidad, tranquilidad y productos personalizados cuidados al detalle.</p>
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activo no corriente (casas, ofuro, sauna, etc.). • Amortización de casas rurales. • Fabricación de nuevas estructuras y restauración de antigüedades. Sueldos y salarios. • Seguridad Social. • Publicidad. • Gastos generales (seguros, tasas, asesoramiento, mantenimiento de las casas, etc.). 	<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de casas rurales. • Inscripción en cursos, talleres y programas de inmersión lingüística. 			

* Los conceptos Lean, Seis Sigma y Reiki se explican en el apartado 2.3.3.

2.3.1. Conceptos sobre los que gira Riojania

El concepto fundamental sobre el que se asienta Riojania es el “turismo rural de alta gama experiencial y de sensaciones” marcado por la singularidad de sus instalaciones (majadas rehabilitadas, antigüedades, jardines terapéuticos...) y el carácter innovador y exclusivo de las actividades que añaden valor a la demanda de sus clientes. Para el disfrute del viajero se conjuga una oferta integral de alojamiento, cultura, gastronomía, paisaje, sensaciones, divulgación de valores interculturales y compromisos solidarios y sostenibles.

2.3.2. Instalaciones y patrimonio

Una de las apuestas más importantes de Esther ha sido la restauración y habilitación de las dos casas rurales que oferta, en las que ha cuidado cada detalle al máximo, mimando así el concepto de confort y bienestar que quiere trasladar a sus clientes. Por esta razón, ya que son muchos y diversos los elementos incorporados a cada espacio, se distinguen los siguientes bienes:

- Casas rurales

Los alojamientos en los que los huéspedes pernoctan no son casas de reciente construcción, sino una casa de montaña del siglo XIX y una majada¹⁶ del siglo XVIII que han sido conservadas y rehabilitadas respetuosamente para su uso. Integradas en el medio natural donde se ubican, se le ha concedido un protagonismo sorprendente a la piedra, la roca y la madera original en su interior que hace de cada habitación un lugar con encanto y natural, con un toque rústico que no pasa desapercibido.

En cuanto a la capacidad de las casas, Casa Traditio dispone de 10 plazas de alojamiento y Casa Vacatio permite acomodar a 7 personas.

- Antigüedades

La experiencia de la propietaria y su marido en el campo de la decoración y su fascinación por las antigüedades les ha permitido proporcionar un toque final singular y acorde con el entorno que les rodea. Con la pretensión de no dejar indiferente a ningún visitante, las casas disponen de vajillas antiguas, cristalería de bohemia, lencería de tejidos naturales y alacenas francesas de mediados del siglo XIX (Figura nº 20), para proporcionar personalidad propia y protagonismo a su interior.



Figura nº 20. Alacena francesa de mediados s. XIX y mesa de despacho española finales s. XIX.



Figura nº 21. Zona de barbacoas y asadores.

¹⁶ Según el diccionario de la RAE es el lugar donde se recoge de noche el ganado y se albergan los pastores.

- Infraestructuras de descanso

Uno de los principales objetivos de toda escapada rural es desconectar de la rutina diaria de la ciudad y descansar en un ambiente que invite a ello. Eso lo sabe muy bien Esther quién, pensando en sus clientes y colaboradores, además de acondicionar las infraestructuras para que ofrezcan el máximo confort al turista, ha complementado su oferta de alojamiento con servicios cuyo uso tiene fines exclusivamente relajantes.

La contratación de cualquiera de las dos casas rurales incluye libre acceso a las zonas de descanso y convivencia exteriores, espacios de retiro, barbacoas (Figura nº 21) y jardines terapéuticos privados (dotados de instalaciones terapéuticas con tratamientos clásicos de calor e hidroterapia, para fomentar la salud utilizando sólo medios naturales). Para ello se dispone de dos ofuros de madera siberiana¹⁷ y dos saunas de infrarrojos.

2.3.3. Productos y servicios ofertados

El gran abanico de productos y servicios que se ofertan en Riojania amplía y complementa el tradicional alojamiento con el que normalmente se encuentra el viajero en los hospedajes de la zona y suma valor a la experiencia del cliente. A continuación, se exponen las grandes líneas diseñadas por Esther, enmarcadas dentro de la propuesta que la fundadora ha definido como “Riojania cultural”, con las que se ofrece al turista la posibilidad de completar su viaje con cursos a medida.

De esta forma, la oferta de Riojania cultural pone a disposición de los clientes talleres y seminarios exclusivos para grupos reducidos en las casas rurales –un valor añadido que diferencia a Riojania de otras propuestas y le permite atraer a turistas en épocas menos propicias para el turismo rural, luchando así contra la estacionalidad de la demanda–.

Fruto de las inquietudes de la propietaria, las propuestas ofertadas abarcan desde cursos de inmersión lingüística en inglés (Figura nº 22) y alemán con profesores nativos, hasta cursos de guión cinematográfico, cursos de fotografía y cursos de Reiki, Seis Sigma y Pop-Lean¹⁸ (siempre liderados por profesionales del sector)¹⁹.

¹⁷ También llamados *hot tubes*, los ofuros son tinas de baño provistas de agua que ha sido previamente calentada gracias a una estufa de leña alojada en su interior (que permite calentar el agua a temperaturas superiores a 40°C). Estas construcciones de madera de abeto siberiano tienen su origen en la milenaria cultura oriental y en los principios que abogan por “la relajación y el placer sensorial obtenido gracias al uso de materiales naturales y a los beneficios de sus propiedades innatas”. Junto a ello, la cultura asiática afirma que el mejor período energético del hombre se desarrolla durante la gestación y, por tanto, serán estas tinas las que provoquen una deliciosa sensación de bienestar corporal y mental en el individuo que en ellas disfruta. Se tiene constancia de que estas tinas fueron utilizadas inicialmente por emperadores y señores feudales japoneses en el alivio de las tensiones después de la batalla, fueron incluidas en las prácticas de los monjes zen en rituales de purificación y posteriormente adoptadas por los samuráis.

Siguiendo este principio, en un espacio rodeado de montañas, los baños en ofuro buscan replicar ese estado a través del contacto con la naturaleza y el agua. Los músculos se relajan y se recupera la energía gracias al estímulo de la temperatura, humedad y aromas de la madera.

Los ofuros son una solución creativa que permite a Riojania posicionarse como un turismo de calidad con zona de spa, cuya singularidad es la de ser ecológica por la utilización de calderas de biocombustible y reciclado de agua utilizada posteriormente en el riego del jardín.

¹⁸ El Reiki es una novedosa técnica de canalización y transmisión de la energía cuyo fin es obtener equilibrio en los diferentes niveles del ser humano: físico, emocional, mental y espiritual. Alternativo a la medicina convencional y a las terapias psicológicas aceptadas socialmente, el Reiki basa su ideología en las creencias hinduistas sobre los Chakras y apuesta por la resolución natural de problemas o la superación de bloqueos, causados por el mal funcionamiento de uno o varios centros de energía del cuerpo humano. Conseguir un estado de profunda relajación, superar los estados de desarmonía, aumentar la energía y conseguir un punto de vista más positivo hacia la vida son algunas de las metas que este tratamiento pretende alcanzar.



Figura nº 22. Curso de inmersión lingüística en inglés impartido en Rioja 1.

En general, las líneas estratégicas sobre las que actualmente está focalizando sus intereses Esther han sido mostradas a continuación en función del concepto central sobre el que se erigen.

Cursos de inmersión lingüística

Barrio ingles®

Ofrecemos una opción alternativa a otros programas más tradicionales. Tenemos un producto más flexible, concreto, personal, temático y experiencial. Innovamos en contenidos pedagógicos al introducir como método el aprendizaje de la lengua materna a partir de sensaciones y percepciones que el aprendiz tiene de los contextos con los que se relaciona. Es por esto que, en un entorno de estímulos enriquecedores, creamos situaciones comunicativas originales entre el alumno y el profesor para integrar con la práctica diferentes estructuras gramaticales que aporten valor a las distendidas conversaciones entre los integrantes del grupo.

Los participantes conviven en su exclusivo “Barrio Inglés” con profesores nativos titulados con los que comparten estudio, conversación y ocio. Esther ha sabido crear un microcosmos de lujo para que los clientes puedan disfrutar del nuevo concepto de “vacaciones culturales”. De esta forma, los turistas quedan inmersos en una burbuja de habla inglesa en la que la convivencia con el nativo se establece desde el momento en que despiertan hasta que se retiran a sus habitaciones para descansar.

En la misma línea se ofertan cursos de alemán cuyos objetivos coinciden con los de inglés: Convivir en un entorno cercano creado para estimular la expresión del usuario en una lengua extranjera, mejorar la comprensión auditiva y ganar confianza.

El Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos cuyo fin es conseguir reducir o eliminar los defectos o fallos de un producto o servicio antes de su entrega al cliente. Su base es el análisis del ciclo de mejora DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar.

El Pop-Lean es el término con el que se “democratiza” el uso de Lean, haciéndolo accesible y entendible por cualquier persona independientemente de su grado de formación o ámbito profesional. Esta técnica está basada en la metodología Lean, con origen en Japón, cuyo enfoque se dirige principalmente a incrementar la eficiencia productiva en todos los procesos a partir de la correcta implantación de la filosofía de gestión *kaizen* de mejora continua (en el tiempo, espacio, desperdicios, inventario y defectos). Para ello se involucra al trabajador y se genera en él un sentido de pertenencia al grupo. La asunción de responsabilidades y la integración en el colectivo propician su participación en el proceso de toma de decisiones y propuesta de ideas para mejorar los procesos productivos.

¹⁹ En tan solo un año se ha multiplicado por diez el número de solicitudes de demanda de cursos, en los meses estivales principalmente.

Cineterapia®

En línea con las nuevas tendencias de mercado que fomentan el crecimiento personal y la potenciación de la autoestima; los novedosos métodos de resolución de problemas internos; las propuestas que abogan por el entrenamiento de la imaginación y creatividad como instrumento clave para la felicidad del ser humano;... Cineterapia aparece como respuesta a la demanda actual del viajero que quiere incluir en sus vacaciones actividades encaminadas a ello.

Hemos creado un producto de lujo en el que interrelacionamos el concepto vacacional con el cine, entendiendo que la mezcla de ambos permite al turista desarrollar su imaginación, abrir la mente, relajarse, mejorar la memoria y la concentración, y compartir experiencias enriquecedoras con sus acompañantes y expertos del sector.

Abren una nueva oportunidad de negocio introduciendo el concepto de cine como terapia. No requiere mucho esfuerzo, se realiza sin prisa, permite la contemplación, favorece el crecimiento personal y entrena la imaginación. Por ello, han creado un paquete turístico bajo el concepto de **“Vacaciones de cine”** en el que los clientes son actores en busca de experiencias y durante su estancia realizan, interpretan y dirigen un rodaje.

Para que la experiencia sea digna de ser contada, el cliente debe formar parte de aquello que está ocurriendo en su obra, de aquello que está ocurriendo en su vida.

Es un producto concreto, temático, novedoso, experiencial, apoyado en el patrimonio cultural y paisajístico de la región, que interacciona y requiere de una implicación real y activa. Para poder llevarlo a cabo Riojania cuenta con la colaboración e ilusión de profesionales implicados del sector cinematográfico²⁰, así como un equipo técnico completo para su uso y unas localizaciones envidiables (composición fotográfica de gran belleza tanto en los exteriores naturales como en las escenas de interior).

Proponemos descubrir de un modo original otra forma de hacer turismo: potenciando nuestra imaginación en el planteamiento de distintos paradigmas, descubriendo la magia del audiovisual, recordando la ilusión de los niños muchas veces olvidada por los mayores, retrocediendo en el tiempo e incluso inventando lugares fantásticos.

Los gurús del pensamiento positivo dicen que las cosas se crean dos veces, una en la imaginación y otra en la realidad. Siguiendo esta filosofía la fundadora de Riojania ha detectado una debilidad en el sector: no hay nada que entrene nuestra imaginación. Por ello, Esther ha establecido como su principal meta el llegar a ser, con la iniciativa Cineterapia, la primera *coach* creativa del sector turístico.

La época de congresos para formar a grandes ejecutivos ya es historia, ahora estamos en la fase de la ilusión y la imaginación.

Asimismo, Ramón Aguyé, profesor y guionista experimentado, ofrece sus cursos de guión en Riojania al considerar que éste es un lugar especial en La Rioja para soñar, olvidarse del mundo, respirar un nuevo aire e imaginar una historia aprendiendo a escribir un guión.

²⁰ Entre los colaboradores de Cineterapia se encuentra Ramón Aguyé, guionista y profesor de guión; Leonardo de Armas, director y productor; Campus Cine, plataforma de cine; De Armas Film, productora.

Junto a él, Leonardo de Armas, director y productor audiovisual, desde su polivalencia creativa e inspirado en las sensaciones del entorno oferta sus cursos cinematográficos en los que “se aprende a hacer cine, haciendo cine”.

Espacio de encuentros de expertos

Siguiendo los consejos de Dña. Isabel Muñoz Machín, Vicepresidenta del Comité Seis Sigma de la Asociación Española para la Calidad (AEC) y D. Jimmy Pons, experto en marketing turístico, innovación turística y evolución del marketing online, Riojania tiene como objetivo posicionarse como un espacio inspirador en el que expertos de un determinado sector convivan e intercambien opiniones para la búsqueda de soluciones determinadas.

2.3.4. Localización estratégica

La situación geográfica de Riojania dentro del territorio de la comunidad autónoma en el que se ubica ofrece a sus visitantes la posibilidad de desplazarse a otras poblaciones a escasos kilómetros de Munilla. Los clientes de Riojania pueden disfrutar de un turismo activo y experiencial con multitud de propuestas adaptadas a todas las edades y gustos, muy accesibles por el bajo grado exigencia física que requieren. En el Cuadro nº 9 se muestra una síntesis de las actividades a realizar en un perímetro de 60 km. con las que habitualmente Esther satisface la demanda turística de los viajeros que solicitan asesoramiento sobre actividades adicionales a realizar en el entorno que rodea a las casas rurales.

2.3.5. Colaboraciones estratégicas que añaden valor

Para la mayoría de emprendedores y pymes, las alianzas estratégicas con organizaciones consolidadas o empresas de nueva creación se consideran una poderosa herramienta para aumentar la competitividad de ambas partes, gracias al objetivo estratégico común que las une.

La superación de barreras comerciales, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la complementariedad de actividades, el acercamiento a mercados extranjeros que requieren fuertes inversiones impensables por una empresa de nueva creación, sin experiencia ni capital disponible, o la consolidación competitiva en el mercado actual son algunas de las razones por las que estas alianzas se llevan a cabo.

Sin embargo, será muy importante para conseguir el éxito en la alianza que las empresas que colaboran se asienten sobre valores y principios comunes, marquen en sus líneas de actuación metas afines, sin que ello suponga en ningún caso una competencia directa en el mercado de cualquiera de las empresas participantes en dicha relación.

Cuadro nº 9. Posibles actividades a realizar en las localidades cercanas a Rioja. Fuente: Elaboración propia.

Distancia a Rioja	Localidad	Actividad
-	Munilla	<p>Paseo por el interior del pueblo que permite descubrir al visitante la esencia de una localidad riojana que conserva parte de su tradición cultural: se descubren antiguas fábricas de paños, zapatillas y chocolate, puentes medievales, iglesias del siglo XVI, antiguos lavaderos y abrevaderos, etc.</p> <p>Senderismo en el monte “El Santo”, encinar de los alrededores de las casas rurales en el que se puede contemplar la fauna de la zona. Atendiendo a las demandas de los visitantes, se ha incluido en los últimos meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ruta de aldeas abandonadas y de anillos ciclo turísticos - Paseos por el hayedo viejo - Safaris fotográficos - Noches de estrellas
	Ruta de aldeas abandonadas	Descubre entre montañas perdidas pueblos de larga vida de silencio que preservan su pasado entre laderas escarpadas y caminos infinitos: La Santa, La Monjía, Ribalmaguillo, Antoñanzas, Larriba, Valdevigas, La Escurquilla, Avellaneda.
5 km	Zarzosa	Aldea con arroyos, bosques, fuentes y merenderos.
6,5 km	Arnedillo	Balneario y aguas termales. Pozas naturales en el río Cidacos para disfrutar en cualquier estación del año. Mirador del Buitre.
9 km	Enciso	Parque de paleoaventura “El Barranco Perdido” para disfrutar en familia y practicar deporte al aire libre. Yacimientos de icnitas (huellas) y reproducciones de dinosaurios en el Centro Paleontológico.
20 km	Arnedo	<p>La visita de la ciudad permite conocer iglesias del s. XV, contemplar la totalidad de la población desde el Mirador del Castillo o disfrutar de su gastronomía en la multitud de bares y restaurantes existentes, etc.</p> <p>Asimismo, la localidad de Arnedo ofrece al viajero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventos culturales de reconocido interés turístico: Festival de cine “Octubre Corto”, Fiestas de San Cosme y San Damián, romerías, ferias y mercados (Mercado medieval del Kan de Vico y Mercado de Santa Lucía). - Ruta del olivo y el aceite en el Valle del Cidacos (muestra de trujales históricos, almazaras vanguardistas, etc.). - Ciudad del calzado (cuenta con un <i>outlet</i> venta de calzado y material deportivo en el polígono industrial).
30 km	Cornago-Igea	Castillo de Cornago, yacimiento de icnitas Los Cayos, árbol fosilizado y Museo Paleontológico de Igea.
35 km	Calahorra	<p>“Calahorra, ciudad bimilenaria”. Pasear entre sus calles y descubrir el patrimonio romano que hoy en día conserva la ciudad (Catedral de Santa María de Calahorra, Palacio episcopal, iglesias del siglo XVII, restos del circo romano en el Paseo del Mercadal, restos de la muralla romana del siglo XIII, etc.).</p> <p>Disfrutar de las “Jornadas de las Verduras” en las que se da a conocer los productos hortofrutícolas cultivados en la zona.</p>
38 km	Aldeanueva de Ebro	Enoturismo: Catas de vino, visitas a bodegas y al museo del vino.
60 km	Logroño	Enoturismo: ruta de bodegas logroñesas, catas, museos...

Riojania, atendiendo al enriquecimiento personal y profesional que las colaboraciones estratégicas pueden conferirle, ha apostado en su primer año de vida por vincularse a entidades y organismos de renombre cuyos fines sociales y medio-ambientales encajan a la perfección con sus líneas de actuación; ampliando con ello su ámbito de difusión y potenciando el valor de su marca. Así, las principales colaboraciones estratégicas desarrolladas por la Riojania han sido con:

“La Rioja, Reserva de la Biosfera”

“La Rioja, Reserva de la Biosfera” es un distintivo que avala como socialmente responsables a los productos y servicios que se desarrollan dentro de las zonas consideradas Reserva de la Biosfera. Esta Reserva incluye aquellos lugares que la UNESCO distingue dentro del Programa MAB (“Hombre y Biosfera”) en los que se pretende encontrar el equilibrio entre el hombre y su entorno. Son espacios representativos de un ecosistema valioso, pero no son espacios naturales protegidos; sino que se consideran adecuados para la conservación, la investigación científica y la aplicación de modelos de desarrollo sostenible en los que la población local es la protagonista.

Las instalaciones de Riojania se encuentran dentro de la zona declarada como tal, lo que le otorga indudablemente un valor añadido para los visitantes comprometidos con el medio ambiente. Su vinculación a la marca le identifica como una empresa transparente, responsable con su entorno, con los consumidores y también con sus trabajadores.

Fruto de esta colaboración, Esther ha desarrollado un innovador concurso literario bajo el nombre “Riojania en la Reserva de la Biosfera” en cuya primera convocatoria ha recibido más de 80 relatos, procedentes de todo el mundo, de gran calidad literaria y bajo el respaldo de autores de renombre. Dicha convocatoria ha pretendido lograr una promoción más efectiva de la zona, presentar las casas rurales a un público más amplio, divulgar los valores culturales y sociales que priman en su negocio, así como conseguir la consolidación de la iniciativa “Riojania cultural” con un cierre inmejorable.

Tras producirse el fallo del jurado y dado el alto grado de participación en el concurso, la próxima iniciativa de los responsables, en colaboración con el ayuntamiento de Munilla y la Reserva de la Biosfera, es la edición de un libro con los mejores 25 relatos presentados que permita dar visibilidad a los mismos y potenciar la zona. Libro que será editado por Riojania.

Hoteles Amigos de UNICEF

El convenio de colaboración firmado a principios de 2013 con la iniciativa Hoteles Amigos de UNICEF España²¹ convierte a Riojania en la primera casa rural de España y el primer establecimiento de La Rioja adherido a la marca UNICEF. Sólo un total de 19 son los hoteles españoles que se han sumado a esta iniciativa, junto con federaciones y asociaciones hoteleras.

Con esta nueva alianza Riojania refuerza sus valores sociales, muestra su compromiso con los más desfavorecidos y, continuando con la trayectoria personal de la fundadora en la materia, inicia en este sentido medidas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) enfocadas a la protección de derechos de infancia.

Como desarrollo del convenio se han puesto en marcha varias actividades en las inmediaciones de las casas rurales en las que tanto clientes como particulares han contribuido de manera simbólica con algún donativo destinado a los programas desarrollados por UNICEF contra la explotación sexual infantil (Figura nº 23).

²¹ Esta iniciativa fomenta que los establecimientos turísticos se conviertan en plataformas de comunicación y movilización de clientes y empleados, con objeto de promover el respeto y promoción de los derechos de la infancia.



Figura nº 23. Firma del convenio entre Casa Rural Riojania y UNICEF Comité La Rioja.

Espacios Acción CO2

Siguiendo con su compromiso medioambiental, Riojania se ha unido a la iniciativa Espacios Acción CO2 de la Fundación Entorno, que aboga por la eficiencia energética y la preocupación medioambiental de todos los edificios de uso terciario –como sedes corporativas, oficinas, hoteles, restaurantes, centros comerciales, hospitales, etc.–.

Es importante destacar que no sólo es una marca más de las doscientas adheridas a nivel nacional, sino que las acciones y prácticas de Riojania han sido publicadas junto a las de diez grandes empresas españolas –entre las que se encuentra Endesa, Grupo SOS, Orange u OHL– como ejemplo a seguir en eficiencia energética.

2.3.6. Relación con los clientes

Para finalizar con la exposición a grandes rasgos del modelo de negocio de Riojania, se pone de relieve el papel fundamental de las distintas actividades encuadradas en el proceso de entrega del producto que, si se realizan de manera eficaz, pueden sumar valor añadido e incrementar la calidad del mismo. Así, la calidad del servicio ofrecido por Esther es fundamental desde el punto de vista estratégico al otorgarle una importante ventaja competitiva que marcará la diferencia y la toma de decisión de los clientes hacia su comercio sobre los alojamientos de alrededor.

No obstante, la política de servicio y comunicación con el cliente que lidera las actuaciones en Riojania no sólo permite conseguir cierto grado de diferenciación sino que desataca como un factor decisivo en el desarrollo de vínculos personales entre los consumidores y el personal de Riojania (explicado posteriormente en el punto 3.2.1.).

Vínculos personales que suman valor a la marca y servicio cuidado al milímetro pensando siempre en facilitar la estancia de los huéspedes y hacer de Riojania un entorno de descanso y confort en el que los viajeros sólo deben disfrutar.

La firmeza en nuestra política de comunicación respecto a los valores que representamos es percibida por nuestros clientes como algo subjetivo y emocional. Nuestra meta es generar confianza y por ello es nuestro trabajo y responsabilidad comunicar y transmitir honestidad, ser fieles a nuestros valores y principios, y cumplir con lo prometido sin caer en una publicidad engañosa.

2.4. Estudio de mercado: Análisis de los competidores potenciales

Los principales alojamientos competidores de Riojania, por desarrollar sus servicios en el ámbito del turismo rural, similitud climática y proximidad a la zona de actuación, son aquellos ubicados en las comunidades de Asturias, Cantabria, Navarra, Aragón, País Vasco y provincias limítrofes de Castilla y León. No obstante, la competencia directa en la comunidad autónoma de La Rioja no es demasiado fuerte, ya que no existen líderes consolidados en el sector.

El Cuadro nº 10 muestra los precios de 2012 de las casas de alquiler completo en el ámbito territorial de competencia directa.

Cuadro nº 10. Precio medio de alquiler en los alojamientos competidores. Fuente: Elaboración propia.

CASA	POBLACIÓN	PRECIO/NOCHE/PAX
Barranco de la Hoya	Arnedillo	35 €
Casa La Colmena	Navalsaz - Enciso	32 €
Casa El Huerto de La Fragua	Poyales - Enciso	25 €
Casa La Casa del Valle Encantado	Poyales - Enciso	25 €
La Casa del Reloj	Enciso	23 €
Casa El Pajar del Búho	El Villar - Enciso	22 €
Casa La Tahona Bis	Enciso	21 €
Casa Las Tondas	Préjano	21 €
Casa La Gloria	Peroblasco - Munilla	20 €
Casa Mayor	Navalsaz - Enciso	20 €
Casa Villa Ilusión	Herce	20 €
Casa Grande	Navalsaz - Enciso	18 €
Casa Muro de Aguas	Muro de aguas	18 €
MEDIA		23 €

El cuadro refleja cómo la política de precios es la gran ventaja de la competencia para atraer a los turistas de la zona; siendo el precio medio de la oferta de los mismos de 23 euros/noche/persona frente a la de Riojania que es de 44 euros. A pesar de resultar llamativa la diferencia de precios, la calidad ofrecida al nicho de mercado de elevado poder adquisitivo al que se dirige Riojania, anteriormente desatendido en la comarca, agradece la autenticidad y exclusividad de los servicios prestados.

Por tanto, Riojania decide potenciar sus fortalezas y rasgos diferenciadores, además de aprovechar oportunidades importantes que existen en el mercado. Así se pone de relieve que la innovación es el pilar fundamental del valor que añade a sus servicios; es decir, la baza fundamental y fuente de diferenciación para aprovechar ciertas carencias identificadas en el estudio cualitativo de la oferta de sus competidores directos en La Rioja (Cuadro nº 11).

Quando la rentabilidad de otros alojamientos rurales va decreciendo por competir en un mercado saturado de alojamientos estandarizados con precios muy ajustados, nosotros hemos modificado nuestra curva de valor; nacemos con rasgos diferenciadores y servicios exclusivos que nos permiten llevar a cabo acciones estratégicas totalmente opuestas a nuestra competencia directa.

Hemos logrado crear nuestro propio mercado ocupando el espacio donde los consumidores veían sus necesidades insatisfechas y creando nuevas necesidades.

Riojania logra diferenciarse y se posiciona como un alojamiento rural de gama alta, que apuesta por la calidad y la exclusividad de sus instalaciones, y reniega de la bajada de precios como estrategia de atracción de viajeros. El nicho, hasta entonces inexistente, al que se dirige el servicio de Esther es muy selectivo y la fundadora de Riojania considera que reducir la tarifa de la reserva supondría una pérdida de coherencia con la imagen global del modelo de negocio que se pretende proyectar al exterior. En Riojania no sólo se ofrece un servicio de alquiler, sino que se oferta todo un abanico de experiencias y sensaciones por las que el viajero está dispuesto a pagar sin escatimar en gastos (Figura nº 24).

Cuadro nº 11. Estudio de las debilidades de los competidores potenciales de Riojania según el modelo de las 4P's.
Fuente: Elaboración propia.

Variable	Competidores
Producto	<ul style="list-style-type: none"> a) Productos sin certificación de denominación de "casa rural". b) Alquiler parcial de los alojamientos, compartido con otros clientes o la familia promotora. c) Ausencia de zonas exteriores privadas. d) Decoración estandarizada. e) Baja apuesta por la calidad y el cuidado del servicio. f) Ausencia de ofertas experienciales complementarias al servicio de alquiler de la vivienda.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de precios muy agresivas con grandes descuentos que dificultan la rentabilidad de la oferta. • El precio medio de la competencia está en torno a 23 € por persona/noche (realizando descuentos superiores por contratación de alojamientos a través de ofertas de última hora).
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación boca-oreja entre sus clientes. • Baja presencia en portales de internet especializados. • Inexistencia de acciones de publicidad indirecta.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Inefectivas estrategias de comunicación. • Confusa publicidad, con escasa definición de su producto, que resulta ineficaz y provoca el rechazo por parte de los clientes. • Escasa utilización de la web 2.0 para promocionar el servicio.



Figura nº 24. El salón de Riojania 2 conserva la estructura con las vigas originales de la majada y la pared de roca natural.

2.5. Perfil del cliente de Rioja

Tras el análisis realizado del turismo en España en la primera parte del caso y la exposición del modelo de negocio de Rioja en esta segunda, se traza a grandes rasgos el perfil del cliente objetivo de las casas rurales (Figura nº 25).

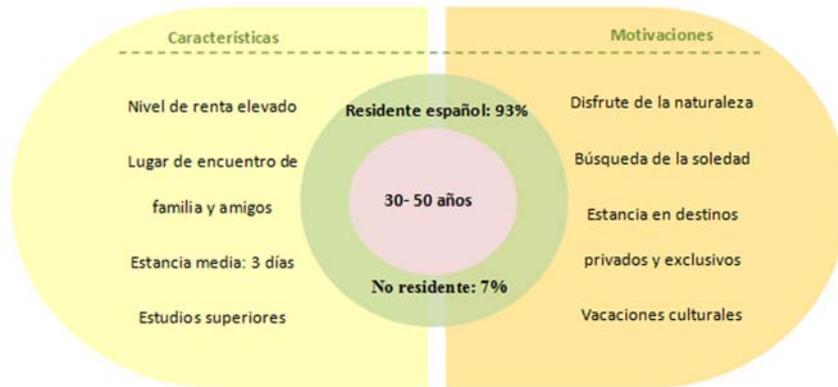


Figura nº 25. Perfil del cliente que se aloja en las casas rurales de Rioja. Fuente: Elaboración propia.

En general, el cliente al que está orientado el producto ofertado por Rioja es una persona de clase alta-muy alta, con nivel de estudios superiores, que ejerce su profesión en altos cargos de compañías a nivel nacional e internacional. Un individuo que decide disfrutar de su escaso y preciado tiempo libre en compañía de familiares y amigos, alojados en rincones desconocidos de la geografía española. En la Figura nº 26, que representa de forma simplificada la evolución desigual de la renta y el tiempo disponible a lo largo de la vida de una persona, se delimita la etapa concreta que abarca el perfil del turista de Rioja.

Además, al ser un viajero tan exclusivo, la elección del destino turístico que realiza no la hace pensando tanto en las instalaciones del alojamiento o la oferta de ocio de la que dispone la zona, sino más bien en la privacidad del lugar. Clientes a los que no les importa pagar un poco más por obtener mayor calidad en los servicios y, sobre todo, exclusividad en cada uno de los espacios que contrata (casas de alquiler completo, jardines y spa privados, etc.).

Como se aprecia en la Figura nº 27, el cliente de Rioja, lejos de las aglomeraciones, demanda una opción de ocio que le permita disfrutar y descansar, en la que la exclusividad al alcance de unos pocos marca la decisión de contratación y le otorga el mayor nivel de satisfacción posible.

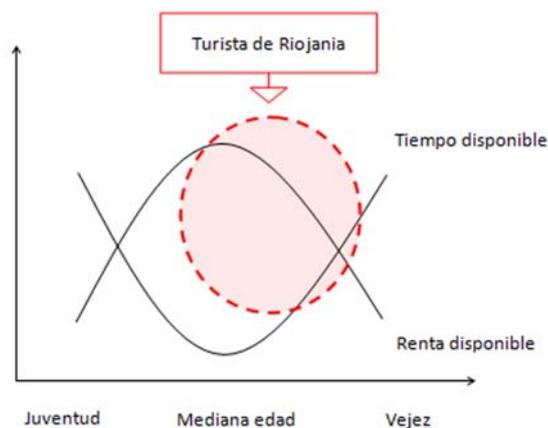


Figura nº 26. La paradoja del ocio. Fuente: Elaboración propia a partir de Cooper *et al.* (1998).

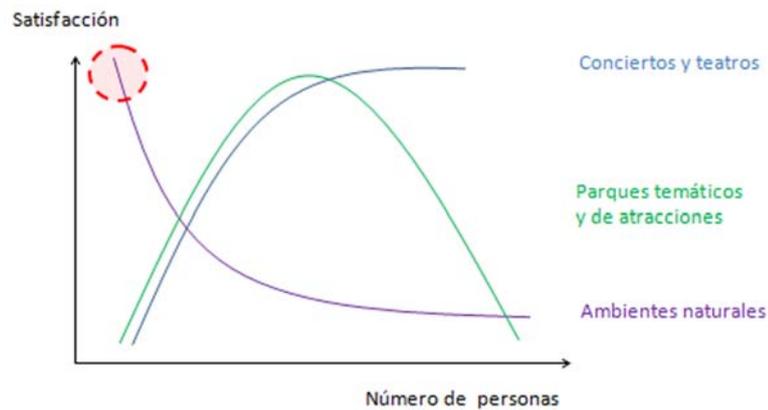


Figura nº 27. Satisfacción de los viajeros en función del número de usuarios. Fuente: Elaboración propia a partir de Glasson, Godfrey y Goodey (1995).

Por último, atendiendo a las reservas realizadas hasta mayo de 2013, se puede afirmar que el porcentaje de turistas que se han alojado en las casas de Riojania ha sido mayoritariamente de residentes españoles, con un 93% frente al 7% de no residentes²². En este aspecto, Riojania logra un nivel medio de turistas no residentes superior respecto a la media ocupacional de La Rioja que se sitúa tan solo en un 1% del total de los viajeros de turismo rural.

2.6. Análisis DAFO de Riojania

Con objeto de identificar los factores estratégicos de Riojania, a continuación se expone en el Cuadro nº 12 el análisis DAFO de la organización, que va a permitir conocer los aspectos críticos claves y dirigirlos hacia beneficiosos cambios organizacionales: consolidando y potenciando fortalezas, minimizando debilidades detectadas, aprovechando oportunidades y reduciendo las amenazas.

Cuadro nº 12. Análisis DAFO de Riojania. Fuente: Elaboración propia.

DEBILIDADES	
✓	Baja calidad de los accesos a las casa rurales.
✓	Escasa señalización de la ruta en el interior de Munilla para acceder a Riojania.
✓	Falta de atracción de trabajadores cualificados de la zona que acepten las condiciones de trabajo en jornadas reducidas de fines de semana, puentes y periodos vacacionales.
✓	Falta de personal contratado (la propia empresaria se encarga de la mayoría de tareas).
✓	Dificultad para la adquisición de aprovisionamiento a precios competitivos (dependencia de los productos de poblaciones alejadas).
✓	Se carece de una estrategia de comunicación estructurada, con periodicidad en las publicaciones informativas y promocionales en las redes sociales.
✓	Distancia importante respecto a las bodegas, el destino más demandado por los turistas que visitan La Rioja.
✓	Inexistencia de un paquete turístico integral que resuma una experiencia tipo para satisfacer las expectativas de un amplio porcentaje de su nicho de clientes potenciales.

²² Los lugares de procedencia de los turistas no residentes hasta el momento han sido Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Latinoamérica.

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo nivel de desarrollo del destino turístico La Rioja. ✓ Desconocimiento de la marca Rioja Baja-Alto Valle del Cidacos a nivel de destino turístico riojano. ✓ No existe valor añadido en la provincia respecto a zonas competidoras para el turista residente que se acerca a La Rioja. ✓ Munilla, localidad desconocida y aún por explotar. ✓ Dificultad de acceso a clientes internacionales (destino poco atractivo frente a ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia o San Sebastián). ✓ Descenso de los desplazamientos de residentes como consecuencia de la crisis económica (clientes mayoritarios). ✓ El sector turístico rural se ha visto en la obligación de efectuar campañas publicitarias con políticas de precios a la baja muy agresivas (Figura nº 9). ✓ La estacionalidad de la demanda sigue siendo un problema (meses de verano ocupados, pero el resto del año vive de puntuales fines de semana). ✓ Aumenta la competencia del turismo rural de alta gama en otras comunidades autónomas más demandadas por turistas no residentes. ✓ El turista español cada vez elige más viajar al exterior como opción vacacional. ✓ El incremento del uso del tren y el avión para desplazarse le hace perder clientes (malas comunicaciones y carente red de transporte en la comunidad).
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad, singularidad y exclusividad de las casas rurales. ✓ Decoración con antigüedades de alto valor económico y emotivo. ✓ Jardines privados terapéuticos para el disfrute particular. ✓ Zona de spa acondicionada para su uso todo el año. ✓ Innovadora oferta de productos y servicios adicionales (hibridaje de experiencias). ✓ Solvencia financiera (proyecto financiado por recursos de la propia familia fundadora). ✓ Trato cercano y familiar con el cliente. ✓ Sensación de exclusividad, privacidad y “estreno” de la casa por cada turista. ✓ Buena promoción boca-oreja (los clientes quedan muy satisfechos con la experiencia y la publicidad que hacen de las casas es inmejorable). ✓ Ubicación en zona declarada Reserva de la Biosfera en La Rioja.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar el turismo de la zona de La Rioja Baja-Alto Valle del Cidacos a nivel nacional. ✓ Promover el turismo rural como alternativa vacacional en los meses no estivales. ✓ Aumentar la capacidad de ocupación con la construcción de dos casas rurales nuevas. ✓ Aprovechar las colaboraciones estratégicas de Rioja con UNICEF y su pertenencia a la Reserva de la Biosfera para promocionar su destino turístico. ✓ Colaboración con la Fundación Entorno. ✓ Incrementar las acciones comunicativas a través de las redes sociales (las posibilidades de llegada a tan amplio margen de clientes no se consiguen sólo con el boca-oreja). ✓ Colaborar con poblaciones cercanas para publicitar actividades de La Rioja menos conocidas (Festival de arte y teatro “Encinart” en Enciso, “Fiesta del Humo” de Peroblasco, etc.). ✓ Alto grado de atractivo paisajístico. ✓ Abundancia de recursos naturales, gastronómicos y culturales en las inmediaciones. ✓ Amplios espacios naturales por descubrir, con riqueza de flora y fauna ✓ Posibilidad de guiar rutas turísticas por localidades de la zona. ✓ Aumentar el número de empleados contratados a jornada reducida de manera permanente.

TERCERA PARTE

Marca, reputación y posicionamiento de Rioja

Una marca fuerte lo es porque se hacen las cosas bien, sin importar demasiado el color de su logo

3.1. Rioja, construcción de una marca

El concepto de la marca Rioja se ha enriquecido en el último año con contenidos, valores y compromisos hasta llegar a ser un emblema de significados y experiencias. Su marca es el resultado de una forma de entender el negocio, de un modo de hacer las cosas, que debe gran parte de su valor a la capacidad propia de generar confianza.

La marca Rioja es el alma de cada servicio y producto ofrecido. Esta afirmación se entiende y se enmarca adecuadamente cuando se conocen, con el testimonio en primera persona de Esther Lorente, los aspectos fundamentales en los que descansa la construcción de la misma.

En lo que sigue, Esther Lorente desvela las claves sobre las que se asienta la marca Rioja:

3.1.1. Elección de nombre, logo y leyenda

Rioja se diseñó buscando un significado y significante que conectara con el servicio.

Construida sobre el topónimo Rioja, añadimos el sufijo *-ia* (que en latín significa “país de los”), utilizado en todos los nombres de países de origen latino como Galia, Hispania, Britania... cuya costumbre continuó en la época colonial con Colombia, Bolivia, etc. Con esto se consigue que la marca sugiera por sí misma el producto. Buscamos la evocación nostálgica y connotaciones de espacio, costumbres, habitantes y tradiciones para ofrecerlas como lugar de destino.

A ello añadimos una leyenda con función poética-expresiva, sugiriendo emociones y sensaciones indefinidas, con la intención connotativa de influir sobre el receptor creando la necesidad de descubrir “un lugar, una caricia, un sabor...”

Como tipografía (Figura nº 28) se decidió emplear una letra en minúsculas con bordes redondeados que sugiere ligereza y flexibilidad, a la vez que aporta sencillez a la composición final. Todo ello acompañado de la inocencia que proyecta la totalidad del logotipo diseñado: flores, cuyos colores (azules, violetas, verdes...) evocan sensaciones de paz y confort, asentadas sobre una banda marrón que simboliza la tierra; dejando a un lado de forma intencionada la inclusión de tonos granates tan explotados de manera general por los organismos que promueven actividades enoturísticas en la comunidad de La Rioja.



Figura nº 28. Marca Riojania.

3.1.2. Ventajas de crear una marca

El sector de servicios turísticos, salvo excepciones de cadenas hoteleras, está poco representado por marcas; siendo éstas inexistentes en turismo rural cercano.

Para nosotros es importante la introducción del concepto de marca porque es a través de ella desde donde nos diferenciamos, crecemos, transmitimos confianza y añadimos valores.

a) Estrategia de diferenciación de producto

Tuvimos siempre muy presente la sensación que queríamos transmitir al comprador. Para ello entendemos que es necesario desarrollar una imagen corporativa que nos diferencie, añada valores, se identifique con la calidad, transmita honestidad, genere confianza, nos proteja de posibles competidores y nos ayude a crecer.

La marca **riojania**[®] cohesiona y da sentido al proyecto para los ámbitos de la hostelería, la alimentación y la cosmética, presentes en los objetivos planificados a corto, medio y largo plazo como destino turístico.

A través de nuestra marca conseguimos diferenciarnos, ofertando un producto tangible y experiencial con altas dosis de creatividad, originalidad, empatía y una política de comunicación más afectiva.

b) Promueve el crecimiento. Objetivo: Franquicia

Si pretendemos que la marca riojania[®] sea el referente del turismo rural de calidad (en alojamientos de alquiler íntegro) en La Rioja, evidentemente no puede circunscribirse a un solo municipio o comarca.

En estos momentos, un porcentaje elevado de los clientes de Riojania –aproximadamente el 70%– afirma decantarse por este tipo de alojamientos sin tener en consideración la localidad concreta en la que se hallan. De ese porcentaje, la mitad (el 35%) tiene como destino turístico el Alto Valle del Cidacos y el resto simplemente se desplaza a La Rioja por motivos relacionados con el descubrimiento y la experimentación del mundo del vino. No obstante, según nos han hecho saber los turistas del último grupo mencionado, el hecho de desplazarse para pernoctar fuera de la “ruta del vino” no les supone ningún inconveniente, ni esfuerzo adicional, si el hospedaje de nuestras casas les reporta tal grado de calidad y confort.

De ahí que nuestro esfuerzo actual se centre en conseguir que el destino turístico del cliente no sea la zona de Munilla, sino nuestro alojamiento.

Si logramos que nuestros servicios sean referentes de calidad y singularidad, conseguiremos luchar contra el hándicap de no encontrar situadas nuestras instalaciones en la zona estratégica del Alto Valle del Cidacos. Esto es importante para el futuro de la empresa, ya que permitirá que el desarrollo de nuevos alojamientos pueda radicar en cualquier punto de La Rioja.

Y de ahí que el modelo franquiciador encaje con esta perspectiva de homologar calidad a nuestros alojamientos. Si la marca toma una impronta hasta el punto de llegar a ser el destino del turista, es válido pensar que los alojamientos de la marca **riojania**[®] garantizarán al cliente unos elevados niveles de calidad y buen gusto.

c) Protege frente a terceros

En nuestro extenso recorrido empresarial los productos, servicios, así como las políticas de comunicación y nuestro modo de hacer han sido imitados en más de una ocasión por nuestros competidores. Esto nos ha llevado a dos conclusiones: “si lo que hacemos es bueno para los demás, también debe serlo para nosotros” y “si no sabemos valorarnos y protegernos, cualquiera sabrá utilizarnos”.

A raíz de ello, somos más cautos con la información y las estrategias empresariales que hacemos públicas y por ello, nos blindamos con registros y dominios propios (**barrio inglés**[®], **cineterapia**[®], **vacaciones de cine**[®], **riojania esencias**[®] y **riojania delicias**[®]).

Concretamente, la concesión de la marca **rurania**[®] nos permitirá aplicar el modelo franquiciador en cualquier comunidad dentro de un entorno rural. De esta forma, el crecimiento de nuestro modelo de negocio irá de la mano de la marca **riojania**[®] en La Rioja y **rurania**[®] se establecerá como marca referente a nivel nacional.

Además de los registros, Riojania tiene entre sus dominios de Internet: www.cineterapia.es, www.vacacionesdecine.es, www.riojania.com, www.riojania.es, www.riojania.net, www.riojania.org, www.barrioingles.es, www.ruralbike.es.

d) Genera confianza

Ofrecemos un producto y prestamos un servicio, contratado a través de Internet, correo electrónico o por teléfono. Nuestro cliente realiza una compra sin saber que va a recibir a cambio. Es importante la presencia de una marca fiable como elemento generador de confianza donde instalaciones, calidades y trato cumplan lo prometido.

e) Expresa coherencia

La trayectoria personal y profesional de la gerencia se vincula irremediamente a la marca. Riojania es nuestro modo de ser y pensar, lo que nos apasiona, lo que mejor hacemos, dónde nos diferenciamos. Toda nuestra imagen deberá ser coherente tanto a nivel personal como empresarial.

f) Indica excelencia

Estudiamos aquello que necesitan nuestros clientes y otros no ofrecen. Hemos reinventado el sector, conservando lo más característico del turismo rural –por desarrollar la actividad en este entorno– y añadido instalaciones y servicios de calidad característicos del hotel, que otorgan confort gracias al esmero y cuidado de cada detalle.

3.1.3. Modo de hacer y reputación

Esta forma de proceder, lejos del egocentrismo y autobombo²³, está en línea con la altura de miras y la validación por terceros que esperamos conseguir con nuestras actuaciones.

²³ Según el diccionario académico de la RAE, se conoce por autobombo el elogio desmesurado y público que hace alguien de sí mismo.

Así, nuestro particular “modo de hacer” nos permite olvidarnos de competidores y focalizar nuestras capacidades y habilidades personales y profesionales en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, obteniendo una reputación que hable por sí sola y avale nuestra marca.

Sabemos que es necesario posicionarse desde el liderazgo y que será fundamental creer en lo que hacemos, tener paciencia e intuición, formarse, reciclarse, investigar, saber equivocarse y, sobre todo, sentir pasión y saber contagiarla. Nuestro objetivo no es cumplir promesas, sino superarlas, ir más allá de lo esperado y sorprender.

Para visualizar de forma sintética las líneas generales de actuación de Riojania a medio-largo plazo, se sugiere analizar en detalle la Figura nº 29.

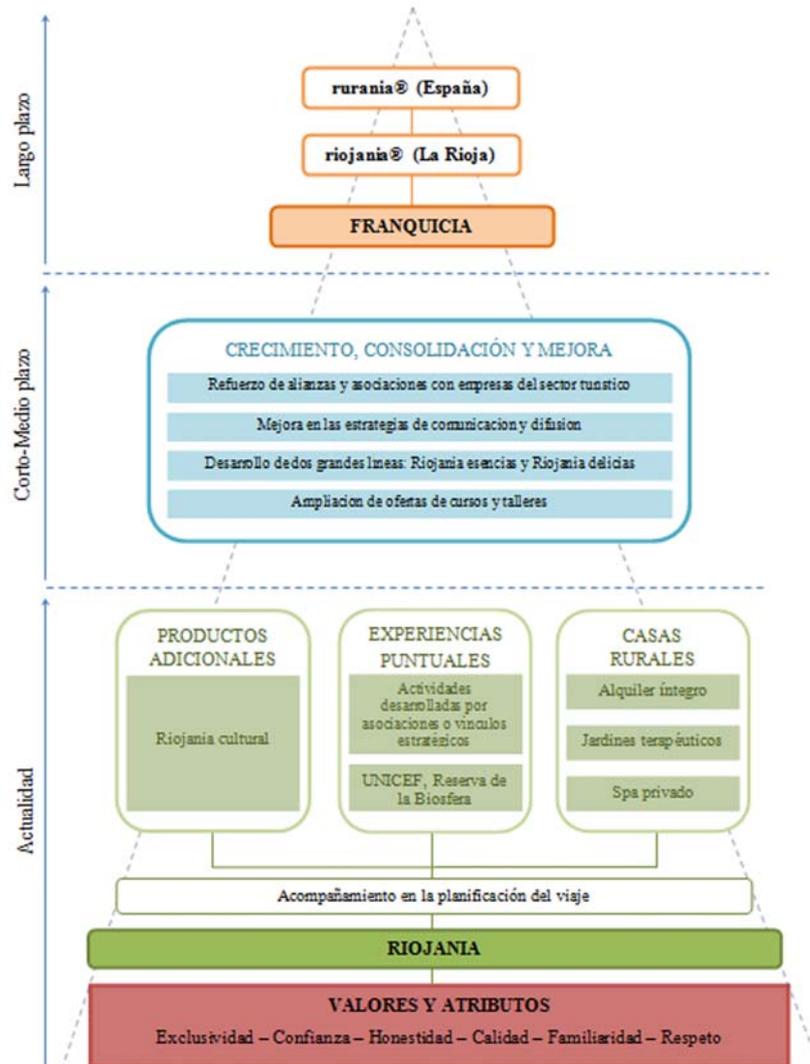


Figura nº 29. Acciones en el proceso de construcción de marca. Fuente: Elaboración propia.

3.2. Turismo web 2.0 y política de comunicación

Como se ha analizado en la primera parte del caso, los hábitos de los consumidores turísticos del siglo XXI respecto a los de décadas anteriores han cambiado de manera drástica. En especial, la incorporación del uso de Internet y las nuevas tecnologías en el sector ha dado lugar a la aparición de

cada vez más viajeros que planifican y realizan las transacciones de sus desplazamientos a través de la web.

Atrás quedan los años en los que el turista acudía a una agencia de viajes en busca de información sobre un determinado destino, siendo el responsable de la misma el que le ofrecía los datos facilitados por el propio alojamiento. El nuevo turista, de manera general, focaliza su búsqueda en el mundo *online*, convertido en los últimos años en uno de los factores más influyentes a la hora de tomar la decisión final de compra. Por ello, será de vital importancia que la imagen corporativa que la empresa proyecte en los medios online siga en concordancia con la idea base de su producto en el mundo *offline*.

3.2.1. Estrategias de comunicación

Riojania va más allá del producto-servicio. Es la imagen que proyectamos, la forma de comportarnos y relacionarnos, la importancia de lo que decimos, el impacto que generamos, la reputación y confianza que transmitimos.

El correcto posicionamiento de Riojania exige que se emprendan acciones concretas para ello, no sólo palabras.

En este caso concreto en el que se busca un posicionamiento “más por más” como se muestra en la Figura nº 30, los responsables deberán ofertar productos de alta calidad y elaborar estrategias de comunicación acordes a ello para no desentonar con la imagen que quieren proyectar al exterior.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Ventajas	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Más por menos
	Menos			Más por mucho menos

Figura nº 30. Propuesta de valor de Riojania. Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2008).

Por ello, para conseguir una efectiva y creíble comunicación de calidad, Riojania debe comunicar ininterrumpidamente su oferta de productos y servicios poniendo en alza las ventajas que éstos ofrecen frente a sus competidores, permitiendo así justificar el incremento de precio en sus tarifas. Además, son muy valiosas las acciones concretas realizadas por la fundadora y dirigidas a aumentar la empatía con el cliente y la deseabilidad de sus alojamientos. Con esta finalidad, Esther ha elaborado un protocolo de actuación basado en una estrategia de marketing experiencial en la que todo se humaniza y adquiere relevancia la honestidad; completando así la tradicional campaña de posicionamiento.

Además, ya que en tiempos de crisis el viajero mide más sus compras y quiere tener la certeza de que está consumiendo aquello que realmente quiere, la pregunta que debe cuestionarse la empresaria pasa a ser: ¿cómo puedo transmitir esa confianza necesaria para materializar el trato? La respuesta es fácil: apostando por la sencillez y la familiaridad. Riojania se presenta al cliente como “una pequeña empresa cercana con ganas de hacer las cosas bien”. Ofrecen una respuesta rápida y personal a unos clientes que demandan fundamentalmente honestidad y calidez en el servicio. Respondiendo a esa necesidad, la fundadora ha diferenciado en su particular protocolo de actuación 6 fases de comunicación en las que interviene, directa o indirectamente, desde que un cliente descubre Riojania y comienza a interesarse por su servicio (Cuadro nº 13).

Cuadro nº 13. Protocolo de actuación de Riojaja con sus clientes. Fuente: Elaboración propia.

Herramientas	Objetivos	1ª Fase Inspiración	2ª Fase Planificación	3ª Fase Comparación	4ª Fase Reserva	5ª Fase El viaje	6ª Fase Compartir
		Seducción a través del audiovisual	Primera toma de contacto	Transparencia en la promoción online	Destino de turismo elegido	Apoyo en la planificación	Sensación que perdure
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atraer la atención del turista ✓ Seducir con videos y fotografías de Riojaja y su entorno ✓ Despertar el gusto por lo tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayudar y facilitar la posible planificación ✓ Mostrar el abanico de posibilidades en la zona ✓ Ofrecer confort, despreocupación y sensación de calidez 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer una imagen transparente, fiable y honesta para que el cliente compare libremente con la oferta de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reserva afectiva – Venta emocional ✓ Tranquilizar al cliente ✓ Transmitir la sensación de que ha hecho la mejor elección 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar acompañamiento, cuidando al detalle las exigencias del cliente ✓ Indicar rutas de viaje, lugares de descanso, etc. ✓ Preparar las instalaciones para su recepción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convertir la experiencia en la esencia que perdura ✓ Crear un sentimiento nostálgico hacia las casas ✓ Fomentar el deseo de volver y recomendar
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Página web corporativa ✓ Portales de turismo especializados ✓ Perfiles en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto directo vía correo electrónico, teléfono, Skype, etc. ✓ Página web Riojaja y portal de turismo de La Rioja 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se facilita información y datos de contacto en webs especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto directo vía correo electrónico, teléfono, Skype, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales de apoyo (guías, mapas, etc.) ✓ Detalles para la recepción cercana y cuidada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relaciones personales con familiares y amigos ✓ El uso de las redes sociales como estrategia de promoción

Son pequeños detalles que percibe el cliente, los que sugieren honestidad y deseo no fingido de aportar valor añadido. Sólo se puede transmitir autenticidad de empresa si se es fiel a los valores que ésta representa. Es imposible hablar de creatividad, respeto medioambiental y valor añadido si nuestra actuación personal y compromisos no lo sustentan.

a) Acciones promocionales dirigidas a posicionar la marca Rioja

Es la parte más complicada en el proceso de creación de una marca. Se trata de conseguir que Rioja esté en la mente del consumidor. Hay que definir quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y transmitirlo a los consumidores. Debemos saber hacer y hacer saber.

Detectando la existencia un nicho de mercado con necesidades insatisfechas, se ha vinculado la marca a nuevos contenidos introduciendo conceptos como “lujo asequible”, “espacios privados para la socialización”, “valor etnográfico”, “binomio ocio-conocimiento”, “conexión con espacios naturales” “integración con el entorno”, “jardines terapéuticos”, “decoración con antigüedades”, “colecciones etnográficas”, “iniciativas solidarias” o “compromisos sostenibles”.

Así, con objeto de posicionar adecuadamente los valores asociados a la imagen de Rioja, la fundadora del alojamiento ha realizado una amplia campaña de promoción estratégica en los últimos meses. Estas actuaciones le han permitido llegar de manera fiable a un gran público, gracias al amplio abanico de medios y soportes utilizados y a la efectiva movilización de sus redes, aprovechando asimismo la credibilidad y la confianza que los ciudadanos tradicionalmente han depositado en cada uno de los instrumentos utilizados.

Como se observa en la Figura nº 31, los esfuerzos por promocionar la actividad de Rioja han sido múltiples, si se tiene en cuenta que esta empresa tan sólo tiene un año de vida. Desde el fomento de la presencia *online* a través de la propia web corporativa, portales de turismo y promoción en redes sociales, hasta apariciones en prensa, presencia en ferias internacionales de turismo y obtención de galardones de reconocimiento de excelencia empresarial y emprendimiento, cuyos beneficios se han traducido en una mayor visibilidad lograda.

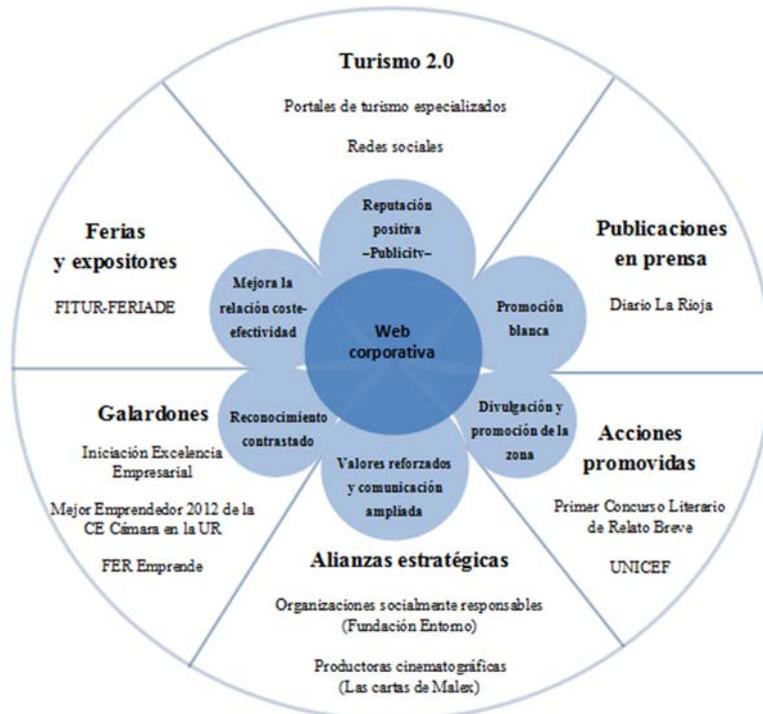


Figura nº 31. Acciones promocionales para difundir las actividades de Rioja. Fuente: Elaboración propia.

b) Otras acciones para posicionar la marca Rioja

Encontrar productos que tengan buena fama por su avalada experiencia, calidad y gusto, organizaciones de renombre que refuercen los valores sobre los que gira la empresa y alianzas puntuales que permitan llegar a una mayor público es fundamental para conseguir una exitosa comunicación. Por ello, Rioja ha establecido en el último año fructíferas alianzas estratégicas con organizaciones socialmente responsables, productoras cinematográficas y empresas de la gastronomía riojana.

b.1) Organizaciones socialmente responsables

La alianza firmada en el mes de marzo de 2013 con UNICEF convierte a Rioja en una plataforma de comunicación de valores adheridos a la marca defensora a nivel mundial de los derechos y la educación de los más pequeños. Valores humanos que quedan asociados a Rioja, desde el momento en que emprende acciones cuyos fondos están destinados a la organización con la que ha adquirido tan fuerte compromiso social.

Asimismo, la vinculación con la marca La Rioja Reserva de la Biosfera permite a Rioja proyectar una imagen de empresa medioambientalmente responsable y respetuosa que trabaja para fomentar el cuidado de su entorno y ensalzar las características de éste.

b.2) Productoras cinematográficas

La asociación de Rioja con la productora encargada de financiar la película “Las cartas de Malex” a principios de 2013 fue fruto del trabajo, la ilusión, así como de las alianzas profesionales y los lazos personales tejidos que unían a profesionales de ambas ramas. Esther volcó todos sus medios para acoger en sus casas a los miembros del equipo cinematográfico y éstos, por su parte, filmaron y documentaron gráficamente, de forma magistral, las localizaciones exteriores de Munilla y el interior de las instalaciones Rioja.

Aunque las razones promocionales no eran los objetivos prioritarios de Rioja, sí que la aparición en la gran pantalla de las casas rurales permite ampliar el público al que les es mostrado, con el mejor de los enfoques, el entorno natural que envuelve el alojamiento. Asimismo, las escenas rodadas en el interior de las casas publicitan indirectamente la belleza que esconde el lugar.

b.3) Empresas gastronómicas riojanas

La oferta de productos gastronómicos riojanos para el disfrute completo de los sabores tradicionales de la zona por parte del viajero, suma valor inevitablemente a una propuesta en la que prima el hallazgo de lugares desconocidos y su cultura. Los turistas agradecen que la fundadora les acerque hasta sus casas una selección de los vinos, aceites, quesos, conservas y embutidos más representativos de la comarca. Se facilita nuevamente el disfrute del consumidor llevando hasta su mesa un tentempié gastronómico riojano.

3.2.2. Posicionamientos en buscadores y redes sociales

Frente al obsoleto modelo de comunicación unidireccional existente en el siglo XX, el nacimiento del entorno *online* ha propiciado una nueva forma de relación entre empresas y consumidores basada en un proceso comunicativo multidireccional, que favorece la interrelación de las conversaciones y contribuye al desarrollo de la sociedad. Además, el nuevo panorama de comunicación corporativa permite transmitir a los clientes que son ellos los protagonistas y los verdaderos responsables de muchas de las decisiones que toman las organizaciones. Cada vez el canal de comunicación es más fluido, las consideraciones del cliente más escuchadas y el sentimiento de ser partícipe del proyecto permite fidelizar con más fuerza al consumidor a la marca.

La conocida web 2.0 (*Travel 2.0* para el sector turístico) es un estímulo para el cambio que proporciona más poder a los clientes, convirtiendo las plataformas que ofrece en portales de opinión. Por ello, el posicionamiento de los destinos turísticos está cada vez más condicionado por las

experiencias de sus clientes, contadas de primera mano en las redes sociales. Se ha creado un círculo turístico en el que el viajero no sólo busca ayuda en el mundo online para planificar su viaje, sino que utiliza las experiencias ajenas como fuente de inspiración y, al finalizar su estancia, se ve en la “obligación” o deseo de compartir con el resto de viajeros sus percepciones; cerrando así el círculo lógico del proceso (Figura nº 32).

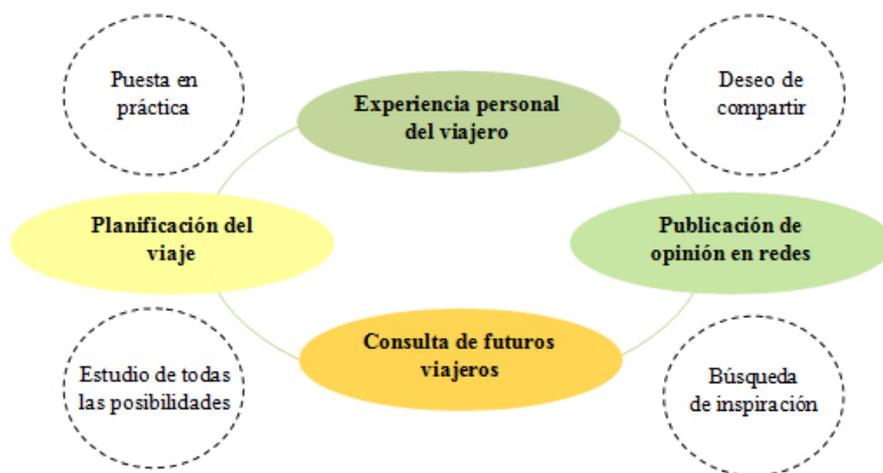


Figura nº 32. Círculo de comunicación entre viajeros. Fuente: Elaboración propia a partir de Hosteltur (Nov. 2007).

No obstante, el uso de los servidores *online* se debe entender como un arma de doble filo: puede potenciar la credibilidad en tu marca si la empresa es capaz de gestionarlos adecuadamente o suponer una amenaza, si no se realiza un control efectivo de ellos. Riojaania ha conseguido que muchas de las plataformas del mundo *online* supongan una oportunidad para afianzar su modelo de negocio, obteniendo un *feedback* de los clientes muy positivo en forma de opiniones en la web tales como:

Hemos disfrutado de una casa con unas instalaciones espectaculares a nuestra disposición. En Riojaania está todo muy cuidado, hasta el mínimo detalle. He comprobado que el lujo no está reñido con lo rural, sino al contrario. Disfrutar de las vistas y del olor a monte, mientras tomas un baño caliente en las tinas del jardín es una experiencia, simplemente, maravillosa. Y en buena compañía mejor. Hemos estado tan a gusto que apenas hemos salido de ese oasis de tranquilidad que tanto necesitábamos. Un fin de semana para recordar. Mucho mejor que un hotel.

Opinión de un viajero publicada en TripAdvisor.es el 22 de marzo de 2012 .

Boca-oreja digital: nuevo modelo comunicativo a tener en cuenta

Según el último estudio de TripBarometer, la mayor encuesta del mundo realizada entre hoteles y viajeros, la planificación de los viajes está dominada por los recursos *online*. Con ello se amplía la estrategia de comunicación potencial que había dominado en épocas anteriores los canales de promoción: el boca-oreja tradicional.

El Cuadro nº 14 pone de relieve la importancia que actualmente los usuarios de todo el mundo le otorgan a las opiniones de los viajeros que han visitado previamente sus lugares de destino, incrementándose en más de un 15% ese dato en España. Asimismo, la información de las OTA'S (Agencias de viajes online) y las web propias de los operadores turísticos, se posicionan en segundo y tercer lugar respectivamente en ambos análisis.

Cuadro nº 14. Encuesta planificación de los viajes a nivel mundial y nacional. Fuente: Estudio TripBarometer (Enero 2013).

	Web de opiniones viajeros	OTA'S	Web de operadores turísticos	Familia y amigos	Revistas y folletos	Redes sociales	Agencia de viajes tradicional
Global	69%	57%	56%	43%	30%	24%	18%
España	83%	62%	60%	36%	23%	26%	24%

Una reseña importante que subyace del análisis del Cuadro nº 14 es la gran penetración que en España ha tenido el acceso a Internet entre sus ciudadanos²⁴, concretamente en el uso de las redes sociales como fuente de credibilidad y fiabilidad (un 26% le concede más importancia que a la información de revistas y folletos, alterando así el orden de la media mundial). Por ello, no es de extrañar la fuerte promoción que un gran número de destinos turísticos realizan a través de las redes sociales (Figura nº 33).

Un 87% del total de hoteles españoles encuestados monitorizan sus acciones en las redes sociales en las que, además de ofrecer información, interactúan con los usuarios, solucionan problemas y controlan en todo momento la imagen de marca que se proyecta en ellas.

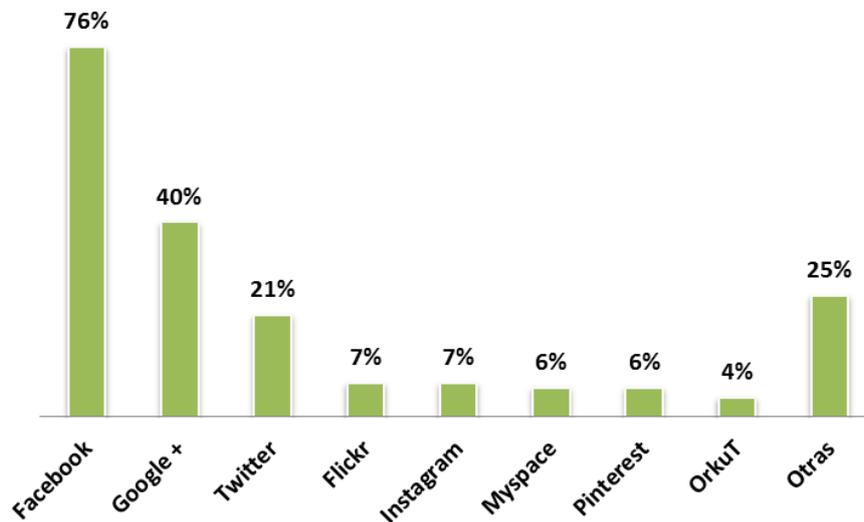


Figura nº 33. Fuentes de información más utilizadas por utilidad y fiabilidad para los usuarios. Fuente: Hosteltur.

Yendo un paso más allá, analizando el grado de influencia que las redes sociales han tenido sobre la toma de decisión final de su elección, se comprueba cómo el 85% del total de los usuarios ha afirmado que las *social networks* han influido parcialmente en su decisión (Figura nº 34). Por ello la fundadora de Riojania, conocedora el gran poder de convicción que éstas tienen en los usuarios españoles y extranjeros, ha comenzado a utilizar redes como Facebook con una periodicidad semanal de cara a publicar novedades y ofertas de sus cursos –política que deberá fortalecer en los próximos meses para obtener un rendimiento efectivo de sus aisladas acciones, hasta el momento, en el ámbito de las *social networks*–.

²⁴ Según el informe de La Sociedad de la Información en España 2012, la penetración del acceso a Internet en España ha aumentado 2,7 puntos porcentuales respecto a 2011. Concretamente las redes sociales son utilizadas por un 37% de la población diariamente.

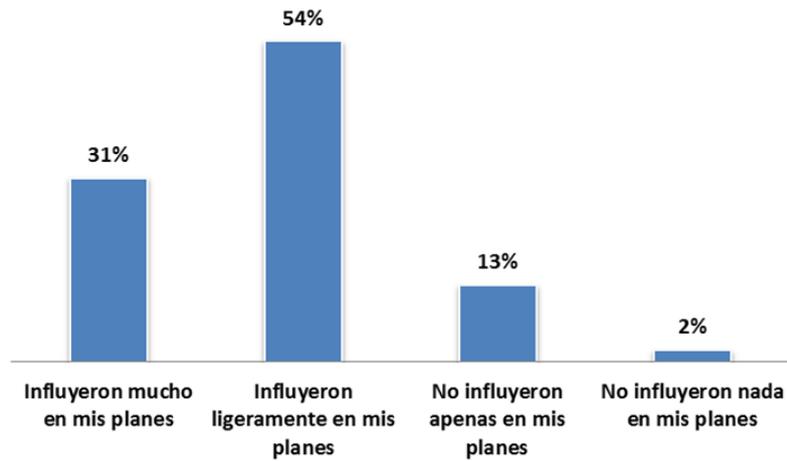


Figura nº 34. Influencia de las redes sociales en la planificación de los viajes. Fuente: Hosteltur.

Se concluye esta tercera parte del caso afirmando que la monitorización de la reputación *online* de los alojamientos, así como una eficaz presentación en la red, será tan importante como el hecho de animar e incentivar a los viajeros a que escriban valoraciones personales sobre su estancia en las casas de Riojania. El fin último de ello, hacer una publicidad positiva de las mismas, transmitir confianza y credibilidad, así como aumentar el tráfico de visitas a la web corporativa (hecho que redundará, seguramente, en un aumento de las reservas).

CUARTA PARTE

Análisis económico-financiero de Rioja

El análisis económico-financiero de Rioja y su comparación con el sector se ha hecho en función de los datos facilitados por la emprendedora, así como de información pública extraída de la base de datos SABI²⁵ de empresas con características similares.

La selección de empresas que se ha realizado para llevar a cabo una comparación significativa de resultados, se ha hecho en base a variables comunes que caracterizan a todos los alojamientos seleccionados:

- Son alojamientos de turismo extra hotelero.
- Su actividad principal incluye mayoritariamente la explotación del negocio en un entorno rural.
- Ofrecen en algunos casos la posibilidad de compaginar el alojamiento con otras opciones de ocio.

En el Cuadro nº 15 se presenta el listado de empresas en función del cual se ha realizado el análisis económico-financiero, que permite conocer el perfil medio de los alojamientos rurales más significativos que serían comparables a partir de datos contables históricos.

Cuadro nº 15. Empresas seleccionadas en SABI para desarrollar el análisis comparativo. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

Nombre de la empresa	Ubicación	Actividad principal
Alojamientos turísticos a nivel nacional (excluyendo los localizados en La Rioja)		
Centro de turismo rural La Senda de los Caracoles SL	Segovia	Centro de turismo rural con servicios complementarios de hidroterapia.
Centro de turismo rural Las Dehesillas 99 SL	Ávila	Alojamiento turístico extra hotelero con servicio de restaurante, dedicado a la promoción, desarrollo y explotación de actividades hípcas.
Escuela de naturaleza SL	Llanes	Alojamiento en albergue combinado con actividades relacionadas con deporte de aventura.
Cueto Mazuga SL	Llanes	Organización dedicada al fomento y la explotación de negocios de turismo rural, hoteles y hostelería en todas sus ramas.
Hospedería del Valle de Lozoya SL	Madrid	Alojamiento rural que combina su actividad principal con la prestación de otros de carácter complementario a esta actividad: servicios de comidas, bebidas y cafés.

²⁵ Sistema de análisis de balances ibéricos: base de datos. [Madrid]: Informa. <<https://sabi.bvdinfo.com/>>.

Xideces SL	Oviedo	Alojamiento rural que combina su actividad con la explotación de servicios de hostelería y la promoción de actividades deportivas.
Las Quintas del Duque SL	Béjar	Empresa dedicada a la explotación de un negocio de hostelería de hospedaje temporal en bungalós y servicios de restauración, así como cualquier tipo de actividad relacionada con el ocio y tiempo libre.
Alojamientos turísticos de La Rioja		
Apartamentos La Demanda SL	Ezcaray	Empresa dedicada a la explotación de establecimientos dedicados a negocios de hostelería, así como la explotación de apartamentos y alojamientos turismo rural.
Ciudad de Calahorra SL	Calahorra	Servicio de hotel, restaurante, bar, cafetería, que promueve la realización de actividades culturales y deportivas.
Hospedería Señorío de Briñas SL	Briñas	Servicios de hospedería, hotel y hospedaje en general. Ofrece servicios terapéuticos vitivinícolas.
Larrea y Martínez de Salinas SL	San Asensio	Empresa dedicada a la explotación de negocios relacionados con la hostelería; restauración y turismo en general.
Hostal edificio San Isidro SL	Autol	Prestación de servicios de alojamiento, restauración y cafetería en actividad propia de hostales.
Casas de Velilla SL	San Román de Cameros	Alojamiento en casas rurales.
John Spleen SL	Sorzano	Empresa dedicada a la explotación de apartamentos privados.

El Cuadro nº 16 muestra en síntesis la información financiera de la muestra de empresas turísticas seleccionadas en la base de datos SABI, tomando como referencia la información del último año disponible (2011).

Cuadro nº 16. Información contable de la muestra de alojamientos turísticos seleccionada en SABI (2011)*. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

Alojamientos turísticos en España (exceptuando La Rioja)	Año de constitución	Total activo mil EUROS	Volumen de negocio	Nº empleados	BAIT** mil EUROS	RE***	Margen	Rotación	RF
CENTRO DE TURISMO RURAL LA SENDA DE LOS CARACOLES SL	2.002	1.121	143	3	-9	-0,81	-0,06	0,13	-3,99
CENTRO DE TURISMO RURAL LAS DEHESILLAS 99 SL	1.999	349	138	4	-2	-0,71	-0,02	0,39	-3,32
ESCUELA DE NATURALEZA SL	1.995	127	128	2	-15	-11,83	-0,12	1,01	51,43
CUETO MAZUGA SL	2.002	520	126	2	-16	-3,09	-0,13	0,24	-5,68
HOSPEDERIA DEL VALLE DE LOZOYA SL	2.003	236	43	1	0	-0,03	0,00	0,18	0,70
XIDECES SL	1.996	226	15	1	0	-0,01	0,00	0,07	-0,01
LAS QUINTAS DEL DUQUE SL	2.003	134	2	0	-13	-9,78	-6,27	0,02	14,56
Alojamientos turísticos en La Rioja	Año de constitución	Total activo mil EUROS	Volumen de negocio	Nº empleados	BAIT mil EUROS	RE	Margen	Rotación	RF
APARTAMENTOS LA DEMANDA SL*	2.008	785	562	0	-26	-3,28	-0,05	0,72	-3,92
CIUDAD DE CALAHORRA SL	1.995	290	359	9	-60	-20,65	-0,17	1,24	-39,09
HOSPEDERIA SENORIO DE BRINAS SL	2.010	194	335	5	18	9,08	0,05	1,72	23,09
LARREA Y MARTINEZ DE SALINAS SL	2.007	76	102	3	-3	-3,52	-0,03	1,35	19,39
HOSTAL EDIFICIO SAN ISIDRO SL	2.006	582	43	1	-25	-4,32	-0,59	0,07	-156,54
CASAS DE VELILLA SL		1.128	42	0	-14	-1,24	-0,33	0,04	-1,46
JOHN SPLEEN SL	2.006	118	35	1	8	6,44	0,22	0,29	-14,74

* En el caso de Apartamentos La Demanda, los datos corresponden a 2010.

** Beneficio antes de intereses e impuestos.

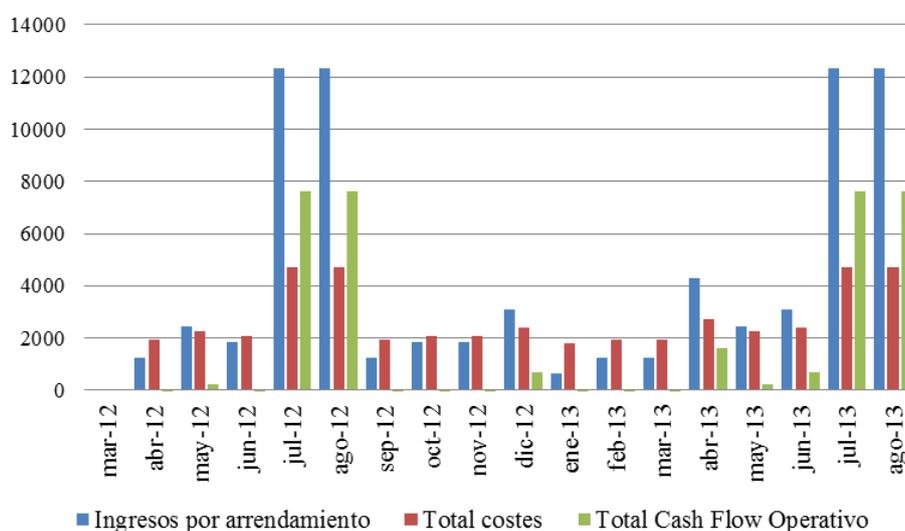
*** Rentabilidad económica.

4.1. Resultados económico-financieros de Rioja

La información contable del único año y medio de actividad desarrollada por Rioja permite afirmar la evolución positiva que han presentado sus resultados; éstos se adaptan a las tendencias turísticas del mercado español²⁶ (Figura nº 35).

A pesar de que los meses de mayor ocupación como consecuencia de la estacionalidad de la demanda han sido julio y agosto, Rioja ha conseguido incrementar sus ingresos en meses de puntual importancia, como diciembre y abril, y situar el resultado operativo por arrendamiento en 2012 en 23.562€.

Esta tendencia que caracteriza al turismo español por la obtención de mayores ingresos en meses estivales, en diciembre y abril, confirma lo afirmado en la primera parte del caso en el análisis de la Figura nº 5 (Distribución temporal en 2012 de los turistas en España según lugar de residencia).



*Los datos de julio y agosto de 2013 son estimaciones de la fundadora

Figura nº 35. Ingresos, gastos y cash flow derivados del arrendamiento de las casas rurales de Rioja en los meses de marzo 2012 a agosto 2013 (en euros)*. Fuente: Información proporcionada por la empresa.

En la mayoría de meses analizados, los ingresos obtenidos sólo por el arrendamiento de las casas han cubierto los gastos de éstas. No obstante, a ello habrá que sumarle en un futuro los ingresos obtenidos por los cursos y talleres en los que participen los huéspedes y restar los gastos que suponga de contratación de personal y materiales.

Como se aprecia en la Figura nº 36, se corroboran las afirmaciones del informe Familiarur (diciembre de 2012) que indicaban el crecimiento exponencial del turismo riojano. La comunidad de La Rioja ha incrementado sus ingresos de explotación muy por encima de la media española, que se mantiene en torno a los 100.000 euros por empresa a lo largo de los 5 años estudiados. Así, los ingresos derivados del turismo rural riojano duplican casi todos los años los de la media del sector. Estos datos corroboran la bonanza que vive el sector turístico rural riojano en los últimos años en cada una de las partidas analizadas.

²⁶ Es decir, resultados turísticos influenciados por la estacionalidad de la demanda.

RIOJANIA, TURISMO RURAL DE SENSACIONES: MÉTODO DE CASO

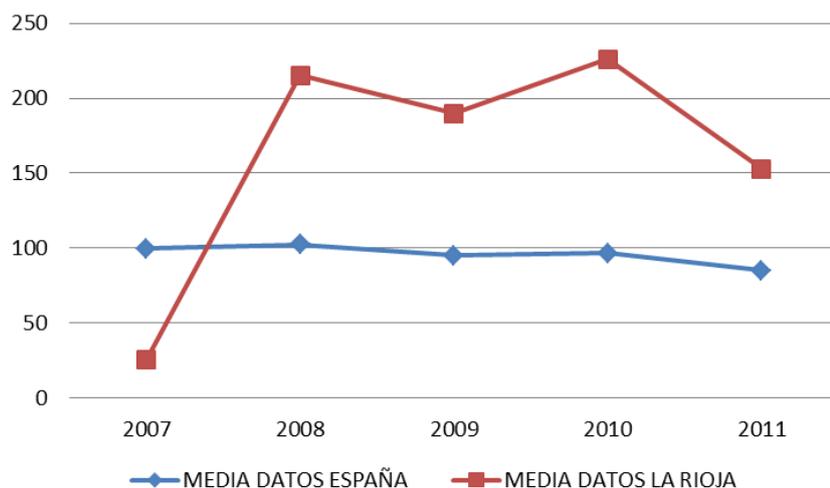


Figura nº 36. Ingresos de explotación medios del sector turístico rural, periodo 2007-2011 (en miles de euros) por muestras seleccionadas. Fuente: Base de datos SABI.

4.2. Activos de Rioja

El total de activos de la empresa Rioja asciende en 2012 a 800.000€, distribuidos entre los bienes reflejados en la Figura nº 37. Se aprecia cómo el valor de las casas rurales (que incluye los solares e infraestructuras necesarias para su construcción) engloba el 62,5% de los activos de Rioja; seguido por el 25% en el que están valoradas las antigüedades y la equipación con la que se decoran las mismas; y un 12,5% del valor de los bienes dedicados exclusivamente a los tratamientos terapéuticos y de spa (jardines, arbolado, mobiliario exterior, saunas, ofuros, etc.)

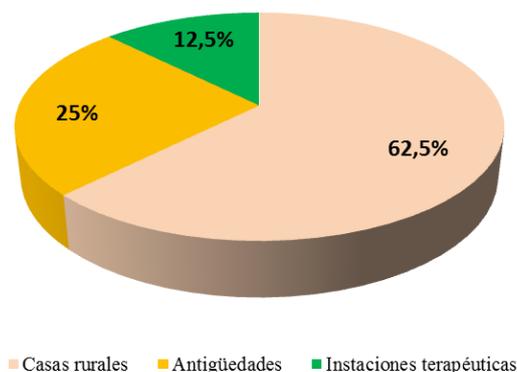


Figura nº 37. Distribución de los activos de Rioja en 2012. Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Estas cifras dan muestra de la calidad con la que Esther busca sorprender a cada uno de sus huéspedes, con un ambiente externo e infraestructuras internas exquisitas y exclusivas. Bienes de elevada tasación que, presentados en cada rincón de las casas rurales, permiten recrear la imagen del lujo y la singularidad en el entorno rural.

4.3. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera

Rentabilidad económica

El índice de rentabilidad económica ha sido obtenido a partir del cociente de los beneficios antes de intereses e impuestos proporcionados por la empresa y el total de activos, como se muestra en la Fórmula (1.). Es uno de los indicadores más valiosos para proveedores de capitales de una empresa, sean internos o externos, y para las empresas competidoras, ya que aglutina en una sola medida el grado de eficiencia de la organización y muestra cómo de atractiva es su actividad.

$$RE= BAIT / AT \quad (1.)$$

Donde,

RF es la rentabilidad económica,

BAIT es el beneficio antes de intereses e impuestos, y

AT es el activo total.

Como muestra la Figura nº 38, la rentabilidad económica de la empresa se espera que crezca con fuerza hasta el 12,7% en los tres primeros años de actividad de Riojania, como resultado del crecimiento de la tasa de ocupación media (momento en el que se espera su consolidación como empresa puntera de la comunidad). Posteriormente, se prevé que la rentabilidad económica se estabilice en niveles entorno a un 11%.

Este ratio de rentabilidad económica permite afirmar que Riojania tiene la capacidad suficiente para remunerar los capitales invertidos, propios y ajenos; además, pone de relieve la productividad de sus activos.

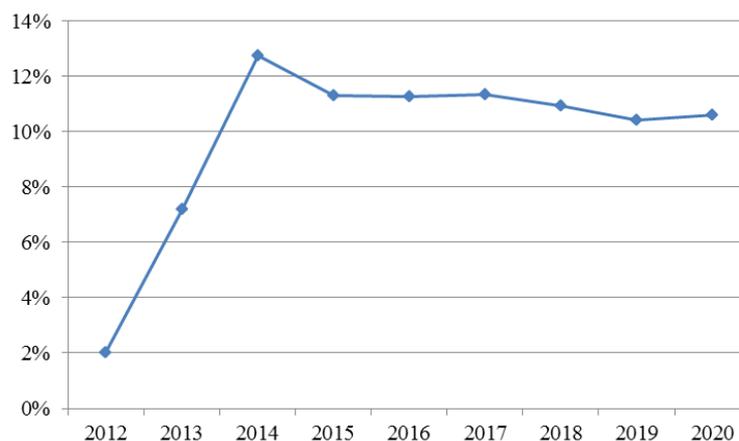


Figura nº 38. Evolución estimada de la rentabilidad económica de Riojania. Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Si atendemos a la Figura nº 39, que muestra la evolución de la rentabilidad del sector turístico en los últimos 5 años, se observa cómo el ratio en cuestión se ha mantenido constante en el caso de la media de las empresas españolas seleccionadas; pero sufren una importante caída en 2008 en el caso de la media de las empresas de La Rioja seleccionadas.

RIOJANIA, TURISMO RURAL DE SENSACIONES: MÉTODO DE CASO

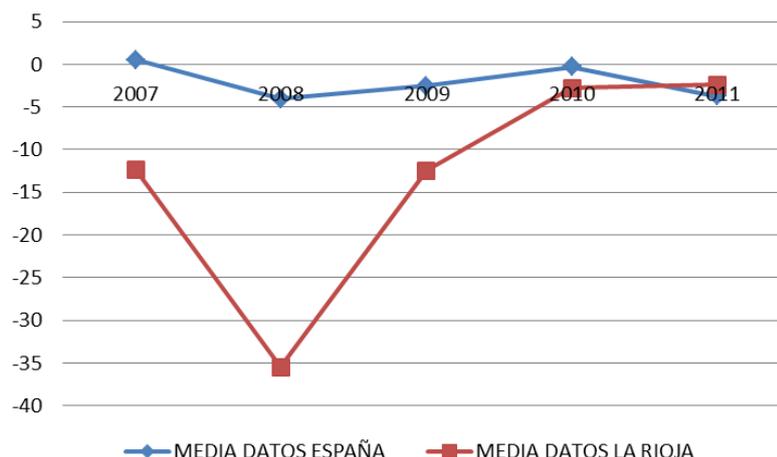


Figura nº 39. Evolución de la rentabilidad económica media del sector turístico rural, periodo 2007- 2011 (en porcentaje), por muestras seleccionadas. Fuente: Base de datos SABI.

La evolución de la rentabilidad económica describe el proceso de afianzamiento del turismo rural riojano como un turismo de calidad, logrando incrementar su rentabilidad económica rápidamente en dos años hasta superar en 2011 la rentabilidad de la media española (en 2011 la rentabilidad económica del turismo español era de -3,75% y la de La Rioja -2,36%).

Sin embargo, Riojania consigue en 2012 un ratio del 2% y tiene una expectativa de que éste crezca con fuerza en el 2013 y 2014 hasta situarse en el 12%. La emprendedora explica estos datos argumentando el atractivo de su novedosa propuesta y a la buena acogida que sus líneas de negocio han tenido entre sus clientes hasta el momento.

Rentabilidad financiera

El índice de rentabilidad financiera mide la rentabilidad de los capitales propios, con independencia de que el beneficio empresarial se reparta en forma de dividendos o se acumule en la empresa en forma de reservas (Fórmula [2.]).

$$RF = \text{BDIAT} / \text{FP} \quad (2.)$$

Donde,

RE es la rentabilidad financiera,

BDIAT es el beneficio después de intereses y antes de impuestos, y

FP es son los fondos propios.

En la Figura nº 40 se observa como la rentabilidad financiera estimada para los 3 primeros años en Riojania describe una evolución creciente, situándose en 2014 en un 32,21%. Sin embargo, a partir de este año sufre un fuerte descenso que comienza a moderarse a partir de 2019, año en el que se sitúa en torno al 14%.

La explicación que permite justificar este descenso es que en el año 2015 la emprendedora ha planificado llevar a cabo la rehabilitación de dos nuevas casas rurales en las inmediaciones de Riojania, lo que supondrá una fuerte inversión de capital, con la carga financiera que ello conlleva, y un aumento de los fondos propios de la empresa.

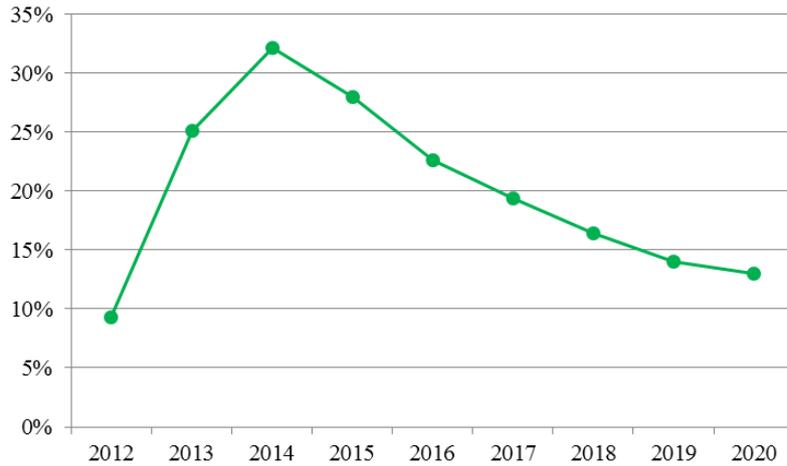


Figura nº 40. Evolución estimada de la rentabilidad financiera de Rioja. Fuente: Información proporcionada por la empresa.

La evolución de la rentabilidad financiera del sector turístico muestra su consonancia con el comportamiento plasmado en la Figura nº 39. La media española goza de mayor estabilidad que la de La Rioja, que vuelve a sufrir un acusado descenso en 2008 (-150,52%). Posteriormente, remonta valores y se posiciona pasados dos años con una rentabilidad financiera positiva del 45,71% (Figura nº 41).

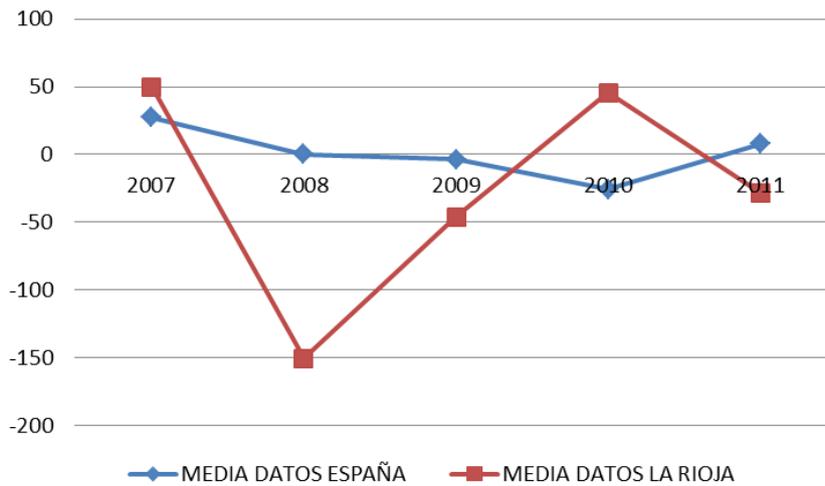


Figura nº 41. Evolución estimada de la rentabilidad financiera del turismo rural, periodo 2007-2011 (en porcentaje), por muestras seleccionadas. Fuente: Base de datos SABI.

4.4. Liquidez

La liquidez de una organización, medida por la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, se calcula a través del cociente entre el activo circulante²⁷ y el total de deudas a corto plazo (Fórmula [3.]).

²⁷ Se opta por este ratio de liquidez ampliado frente al de liquidez inmediata, dado que permite realizar comparaciones con competidores que formulen y publiquen estados financieros en formato abreviado.

$$L = AC / D c/p \quad (3.)$$

Donde,

L es la liquidez,

AC es el activo circulante, y

D c/p es la deuda a corto plazo.

El incremento de valor de los tres primeros años en el ratio de liquidez (Figura nº 42) muestra la disminución del riesgo de Riojania y constata la mejora de su solidez de pago a corto plazo. Sin embargo, las estimaciones para años posteriores, en los que la liquidez asciende a valores muy superiores a los de la media del sector, puede conllevar un exceso de capitales que podría influir negativamente en la rentabilidad de la empresa si no se movilizan adecuadamente las inversiones productivas (como se ha mostrado en las figuras anteriores).

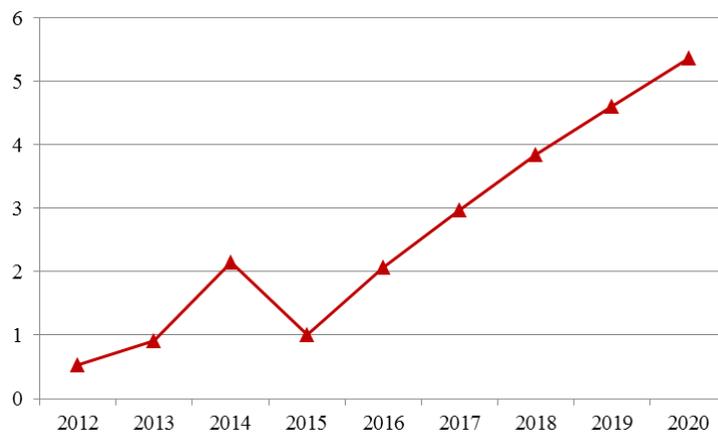


Figura nº 42. Evolución estimada de la liquidez de Riojania. Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Si este gráfico se compara con el que se muestra en la Figura nº 43, se puede demostrar cómo el ratio de liquidez del sector turístico en España se mantiene a lo largo de los 5 años en torno a un 0,25. No obstante, La Rioja consigue incrementar su valor hasta situar en 5,88 la liquidez del sector turístico en 2011.

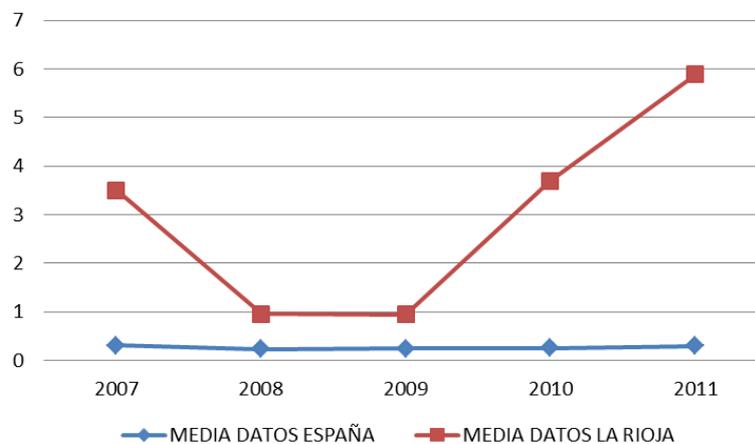


Figura nº 43. Ratio de liquidez del sector turístico periodo 2007-2011, por muestras seleccionadas. Fuente: Base de datos SABI.

La interpretación que se puede realizar de los datos mostrados en ambas figuras anteriores es que la holgura financiera de la que el sector turístico riojano gozó en 2010 y 2011 continúa en concordancia con los valores que muestra su rentabilidad tanto económica como financiera en los años estudiados.

4.5. Endeudamiento

El ratio de endeudamiento representa el total de deudas obtenidas vía financiación externa respecto al total de recursos de una organización (Fórmula [4.]). Cuanto menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento, reflejándose en una mejor estabilidad que posibilita a la empresa el acceso a nuevas fuentes de financiación.

$$E = TD / PN \quad (4.)$$

Donde,

E es el nivel de endeudamiento,

TD es el total de deudas, y

PN es el patrimonio neto.

El porcentaje obtenido en los dos primeros años al sobrepasar el 2% podría preocupar si no se analiza el caso de Riojania en su totalidad. Sin embargo, sabemos que este dato queda justificado por la gran inversión inicial realizada por la fundadora para la construcción y habilitación inicial de las casas. Será a partir de 2014 cuando el ratio de endeudamiento se sitúe en valores aceptables, permitiendo así con el paso de los años encontrar a Riojania en una mejor situación para tener acceso a nuevas fuentes de financiación (Figura nº 44).

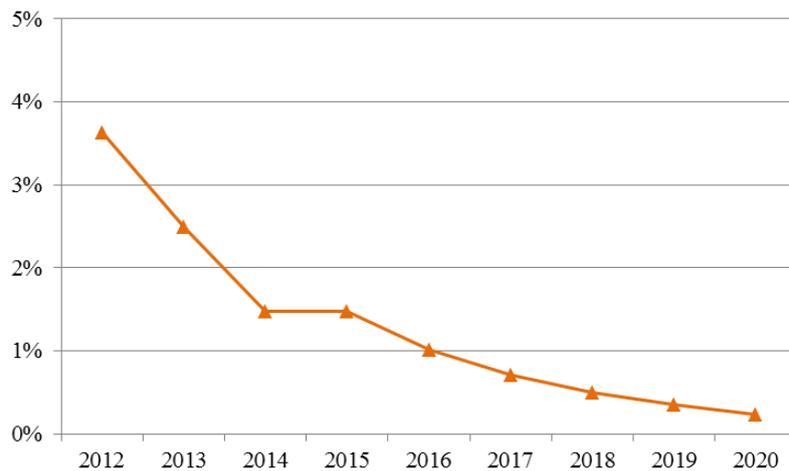


Figura nº 44. Evolución estimada del ratio de endeudamiento de Riojania. Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Por su parte, la Figura nº 45 muestra la evolución del ratio de endeudamiento medio de la muestra de La Rioja y España. Es significativo el incremento del ratio riojano en 2009, que pasa de tener un valor en torno a un 3 en 2008, a un 7,69 en 2009. Este incremento puede deberse a la fuerte inversión realizada en el sector turístico riojano en los periodos analizados.

No obstante, gracias a la productividad y efectividad de las acciones turísticas de las empresas de La Rioja seleccionadas, éstas a partir de 2010 reducen su ratio de endeudamiento hasta situarse por debajo de los valores de la deuda de la media nacional en los últimos dos años estudiados (España tiene un ratio de endeudamiento de 3,399 y 3,546 en 2010 y 2011, y La Rioja de 2,247 y 1,093 respectivamente).

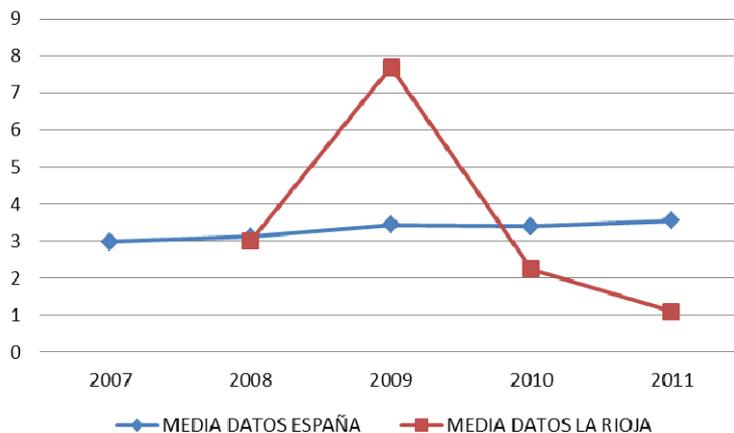


Figura nº 45. Ratio de endeudamiento del sector turístico periodo 2007-2011, por muestras seleccionadas. Fuente: Base de datos SABI.

4.6. Productividad

La mayor parte del tiempo Riojania cuenta con el trabajo que realiza únicamente su propietaria; quién contrata personal en momentos de mayor ocupación de las casas para cubrir los servicios solicitados (cursos, talleres, servicio de limpieza de las casas, etc.). Uno de los retos a los que se deberá enfrentar la emprendedora con el crecimiento del negocio es la contratación de personal fijo para organizar las casas, dejando sólo en sus manos las labores de gerencia propiamente dichas.

Para orientar su decisión respecto al personal que tienen contratados sus competidores para atender a los clientes, la Figura nº 46 muestra la media de empleados contratados en los alojamientos del tipo de turismo similar a Riojania. Ésta se sitúa en torno a 2 (2,03 en el caso de España y 2,3 en La Rioja).

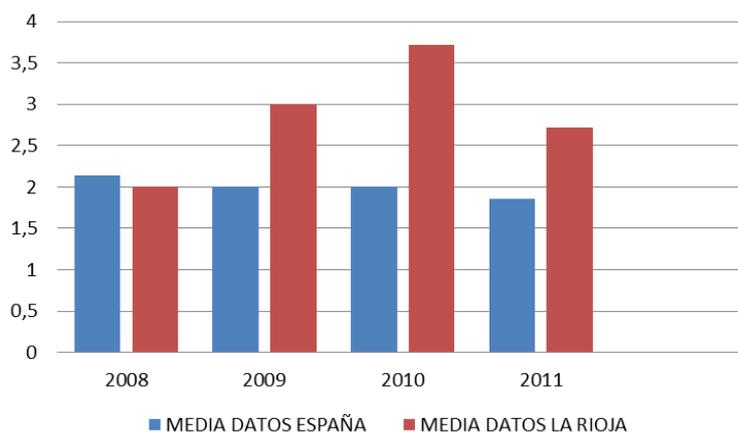


Figura nº 46. Número de empleados contratados en los alojamientos turísticos españoles y riojanos analizados (2007-2011). Fuente: Base de datos SABI.

A partir del análisis de la actividad de Riojania y la organización interna de la emprendedora, el equipo de trabajo de la Cátedra de Emprendedores ha sugerido a la emprendedora la posibilidad de contratar a un empleado fijo a tiempo parcial en 2013 y, si la tendencia de crecimiento de negocio es positiva en años posteriores, sería interesante estudiar la opción de aumentar su plantilla a partir de 2015.

De esta forma, la productividad real y estimada de Riojania calculada en función de la fórmula (5.), aumentaría con el paso de los años pasando de 31.416€ en 2012, a 37.520€ en 2013, y estabilizándose en torno a 40.338€ en los periodos posteriores.

$$\text{Productividad} = \text{Ventas} / \text{Número de empleados} \quad (5.)$$

Como se aprecia en la Figura nº 47, la productividad del sector turístico presenta un comportamiento estable en el caso español y en el riojano a partir de 2009. Se aprecia de nuevo cómo en el año 2008 el turismo rural de La Rioja se comporta de forma excepcional, duplicando la productividad del mismo respecto a la media española (107,66 frente al 47,82 de España, en miles de euros).

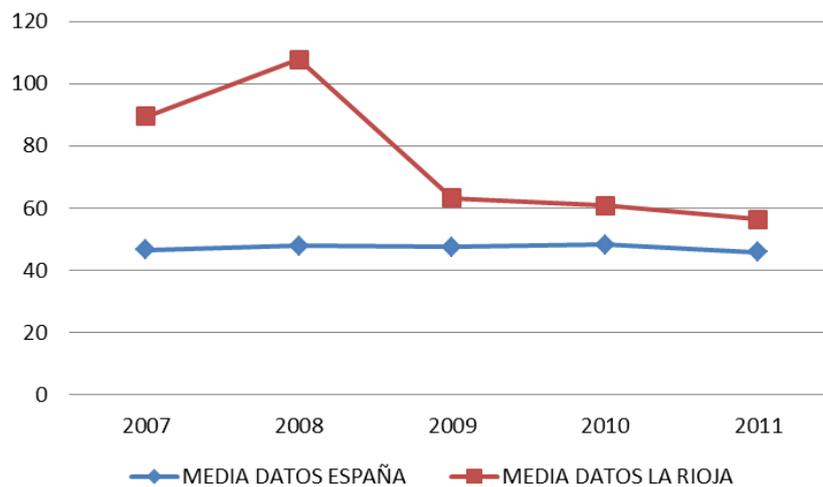


Figura nº 47. Evolución de la productividad del sector turístico rural, periodo 2007-2011, por muestras seleccionadas. Fuente: Base de datos SABI.

QUINTA PARTE

Consideraciones para la mejora competitiva

5.1. Tendencias del turismo en España

El sector turístico es actualmente uno de los motores de la economía española con más peso, que genera resultados positivos cada año. Asentado en dos pilares fundamentales – visitantes no residentes y turistas nacionales –, sus propuestas de mayor interés y que aportan mayor valor apuestan por un turismo de calidad y ofertan productos innovadores adaptados a las cada vez más cambiantes necesidades de los clientes.

Sin embargo, frente al turista extranjero de países emergentes como Brasil, Rusia, China o India²⁸ que duplicó en el último año su gasto por encima de la media, el viajero español se decanta por estancias cada vez más cortas y económicas en alojamientos alternativos a los hoteleros de costa. Dato que pone en relieve la relevancia del turismo interno y se suma a la justificación del auge concretamente del turismo rural, la demanda de tradición y cultura surgida en los últimos años.

El único problema existente al respecto es que, frente al crecimiento de potenciales consumidores externos, la demanda interna está mermando y los ingresos provenientes del turismo nacional son cada vez menores. Por ello, uno de los retos a los que se deben enfrentar las políticas de fomento del turismo es la dinamización del turismo nacional como principal opción de ocio de los españoles. Asimismo se deberán buscar soluciones imaginativas para la tendencia consolidada en los últimos años de retrasar al máximo las reservas aprovechando con ello la contratación de lotes de “último minuto”, más asequibles pero con menos prestaciones.

La otra gran línea de actuación estratégica deberá ir dirigida a consolidar el crecimiento del turismo externo de mercados mínimamente explotados hoy en día, como son el chino o el ruso –que tan buenas predicciones proyectan–. Para estos últimos se ha incidido en el pasado año, entre otras cosas, en la implantación de una ágil política de visados, la mejora de las estrategias de promoción bajo la marca España y la segmentación de la demanda, adaptando para ello los soportes tecnológicos que dan acceso al conocimiento de nuestra región en el mundo online. En relación a esto último, se ha hecho especial hincapié en el tipo de turismo 2.0 que potencia no sólo los servicios de alojamiento sino que los liga a propuestas complementarias que generan experiencias y emociones como son la gastronomía, la arquitectura y la cultura española (frente al tradicional turismo hotelero de sol y playa en el periodo estival).

5.2. Retos de Rioja y visión del negocio por la fundadora

Las metas que se ha planteado Esther para afrontar los retos de su negocio a corto plazo se especifican a continuación definidas como objetivos específicos –divididos a su vez en tres grandes grupos que permiten analizar con mayor precisión el desarrollo futuro de la empresa por áreas de actuación–.

²⁸ Según datos publicados por el Diario Expansión en miércoles 30 de enero de 2013, en la sección dedicada a la Feria Internacional de Turismo (FITUR).

Objetivos de crecimiento

- Internacionalización de las casas rurales y de los productos ofertados (cursos, talleres, rutas y productos del nuevo “Obrador de conservas artesanas”²⁹).
- Incremento de cursos, talleres y actividades de ocio para los viajeros de la zona, no sólo para los huéspedes de las casas rurales (convivencia y disfrute conjunto del entorno).
- Contratación de personal con menores a su cargo (conciliación familiar).
- Edificación de nuevas casas rurales en una zona cercana siguiendo los principios de la bioconstrucción y la sostenibilidad (aumentando en 12 personas la capacidad de alojamiento de Riojania).

Objetivos para la diferenciación empresarial

- Franquicia de la marca riojania® para empresas turísticas de calidad en La Rioja y la marca rurania® para destinos turísticos a nivel nacional.
- Dinamización de nuevas acciones en la línea de trabajo de aquellas que abogan por la Responsabilidad Social Corporativa.
- Desarrollo de los proyectos “Riojania Esencias”, cuyo fin es la elaboración de productos cosméticos ecológicos, y “Rural Bike”, consistente en el alquiler de bicicletas eléctricas de carga solar para recorrer los valles y pueblos de la zona.
- Posible construcción de instalaciones para el uso de energías alternativas con sistemas híbridos eólico-solares y técnicas de recogida, aprovechamiento y decantación de aguas.

Objetivos para la mejora competitiva

- Dinamización y mejora de la política de comunicación en redes y plataformas de Internet.
- Nuevas alianzas con expertos del sector turístico, así como profesionales del ámbito universitario y cultural que sumen valor al proyecto.
- Desarrollo de vínculos con las organizaciones turísticas de La Rioja con el fin de establecer una política de comunicación y dinamización del turismo en la zona común, que ponga en valor la comarca de La Rioja Baja como destino turístico.
- Implementación de acciones dirigidas al público no residente, que permitan atraer sus viajes a zonas del interior de la península a lo largo de todo el año

La Figura nº 48 proporciona la percepción actual de la fundadora de Riojania en algunas de las áreas más importantes de su empresa, así como su visión de futuro y las acciones que a largo plazo, en base a su corta pero intensa experiencia, deberá realizar para implementar su modelo de negocio.

²⁹ Recuperación de sabores tradicionales con la puesta en marcha de un “Obrador de conservas artesanas”, con marcado carácter regional, destinado a la elaboración de productos gourmets para su consumo principalmente en el extranjero (grandes posibilidades de exportación a los países comunitarios conocedores de nuestro vino y gastronomía como Francia y Reino Unido).

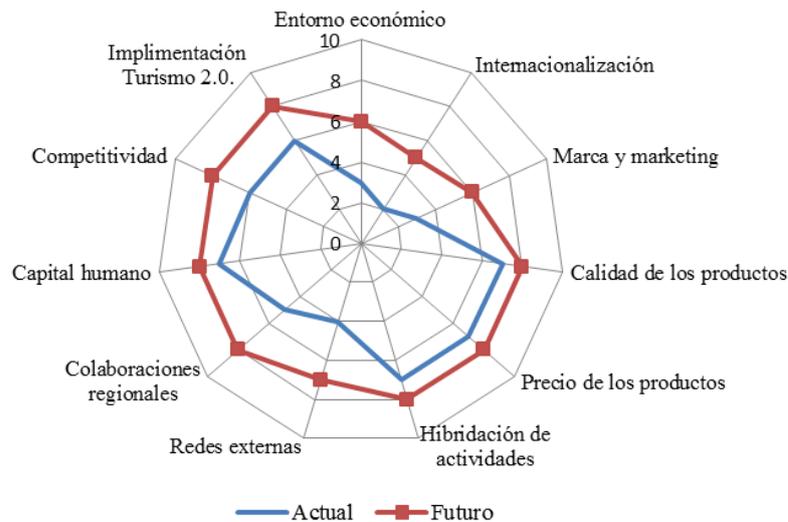


Figura nº 48. Percepción de la fundadora sobre Riojania. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar cómo en la actualidad los aspectos mejor valorados son aquellos que dependen de factores internos de la organización (la calidad y precio de los productos, el hibridaje de actividades conseguido, así como el capital humano que conforma de manera permanente o que colabora de forma puntual con Riojania). No obstante, la adversidad que presenta el entorno económico, la escasa internacionalización y la incipiente estrategia de marketing para la construcción de una marca fuerte y representativa a nivel nacional e internacional, marcan los aspectos peor valorados por la fundadora.

Por ello, su apuesta de futuro destaca por dirigir los esfuerzos a la mejora de las relaciones con organismos turísticos regionales que permitan luchar contra la desfavorable situación económica; el refuerzo de la marca Riojania como modelo de negocio distintivo de calidad, innovación y sostenibilidad; y el desarrollo de estrategias para atraer a turistas no residentes hasta La Rioja, luchando en la medida que sea posible contra grandes destinos turísticos.

5.3. Propuestas de mejora y recomendaciones

El diseño de la propuesta de mejora representa una de las principales aspiraciones en el estudio del caso Riojania. Así, atendiendo a los diferentes puntos analizados, se ha considerado oportuno desglosar una serie de puntos entendidos como sugerencias y recomendaciones de mejora que abordan desde la implementación de las políticas de comunicación hasta la reurbanización de los accesos a las instalaciones para mejorar la imagen competitiva de la empresa.

Propuesta 1. Coherencia “Más por más”

Si Riojania está transmitiendo una imagen de alojamiento de lujo en el que todos los detalles están cuidados al milímetro, no pueden existir elementos puntuales que rompan con la esencia que presenta su modelo. Por ello, las recomendaciones se dirigen a:

- Adecentar los accesos de entrada a las casas rurales, ofreciendo mayor confort al viajero en su llegada a las inmediaciones del alojamiento contratado. Reparación del vallado, así como cimentación del camino de entrada.
- Mejorar la señalización de la ruta en el interior de la localidad hasta llegar a Riojania, para evitar las incomodidades y la pérdida por despiste de los turistas que, en su mayoría, desconocen la zona.

Propuesta 2. Claridad

Analizando las todavía escasas irrupciones de Riojania en el mundo *online*, sobre todo en las redes sociales, se ha considerado necesario mejorar algunas de las estrategias de comunicación con las que se ha llegado al turista 2.0 (al considerar que éstas han podido conducir a error al cliente en algunos momentos). Por ello, se ha creído conveniente:

- Recomendar que contrate servicios profesionales de comunicación que tracen un esquema estratégico para llegar de forma adecuada al público objetivo de Riojania. Actualmente las acciones de marketing en las redes sociales son escasas y poco segmentadas, por lo que no se consigue un rendimiento eficiente con ellas.
- Mejorar la usabilidad de la web corporativa para facilitar al turista la navegación a través de las diferentes secciones en las que se divide la página. El cliente queda seducido por el derroche de calidad visual y estética de las fotografías y vídeos que reflejan los alrededores y el interior de Riojania, pero no encuentra información organizada por secciones según las pautas generales de búsqueda.

Propuesta 3. Refuerzo de la marca Rioja Baja

La necesidad de que La Rioja como destino turístico de interior se consolide es inminente. Las estrategias de marketing con las que se ha intentado conseguir hasta el momento han sido deficientes y las políticas que gobiernos, asociaciones y empresarios de la comunidad autónoma que tratan de llevarlo a cabo deben tener bases comunes y beneficiosas para todos. No obstante, dentro de este marco general de consolidación turística riojana, la zona del Valle del Cidacos debe realizar un esfuerzo adicional para atraer a visitantes de todo el mundo. Por ello, el equipo de trabajo ha planteado la necesidad de:

- Sumar esfuerzos entre el conjunto de empresarios turísticos que operan en la zona del Valle del Cidacos, de forma que se implanten las estrategias de difusión conjunta hacia un público común: viajeros interesados en la naturaleza, la tradición y la cultura rural.
- Continuar, en el caso de Riojania, con el establecimiento de alianzas con expertos del sector turístico, profesionales del ámbito universitario y del sector cultural que sumen valor a los proyectos desarrollados. Servirá de estímulo y elemento distintivo para promocionar las casas de Riojania en particular y el dinamismo de la comunidad de La Rioja en general.

Propuesta 4. Internacionalización

Siendo España uno de los países que más viajeros extranjeros recibe, la oferta de productos y servicios llevada a cabo por los alojamientos turísticos no debe olvidar intentar atraer a esta gran proporción de turistas que cada vez visitan más nuestro país. Esta adaptabilidad en los servicios ofrecidos no puede quedar únicamente en las zonas de costa, sino que se deben trasladar paulatinamente al interior de la península. En este sentido, las recomendaciones sugeridas a Riojania son:

- Aumentar el número de productos culturales ofertados cuyo público objetivo sea el turista no residente. Especialmente las mujeres que cada vez pernoctan y gastan más en nuestro país.
- Ofrecer experiencias de convivencia con autóctonos de la zona, de forma que los turistas extranjeros vivan en primera persona las tradiciones y costumbres de nuestra comunidad, alejada de la explotación masiva del turismo de sol y playa.
- Implantar estrategias de comunicación de alcance internacional, asentando las mismas en el valor y la calidad que confiere la Marca España al turismo de nuestro país en el exterior.

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, el equipo de trabajo ha desarrollado una serie de puntos que han sido considerados de mayor relevancia acerca de la empresa Riojana. Éstos se presentan a continuación y sintetizan algunos de los contenidos abordados en el documento que, a juicio de los expertos, son de interés. No obstante, se considera que cada lector debe ser quién interprete el caso, se acerque a la información pública disponible y extraiga a partir de ello su propia reflexión y conclusiones.

- La experiencia previa de la fundadora en el sector de la hostelería y su participación en diversos proyectos empresariales le han permitido tener una sólida base sobre la que asentar las decisiones tomadas para iniciar su aventura en el desarrollo de las casas rurales.
- Su capacidad innovadora y su actitud proactiva han sido el motor para poner en marcha un gran número de propuestas que permiten diferenciar radicalmente su modelo de negocio de la competencia.
- La apuesta por el turismo experiencial y de sensaciones, alejado del tradicional enoturismo ofertado en La Rioja, es el eje vertebral de su empresa.
- La personalidad de Esther y su familia, sus aficiones y buen gusto, están presentes tanto en sus casas como en las relaciones personales con sus clientes.
- Las colaboraciones y alianzas estratégicas con organizaciones de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional han fortalecido su marca y los valores adscritos a la misma.
- La amplia gama de productos ofertados le permite atender las necesidades demandadas de los segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo que no han visto tan afectados sus ingresos por la crisis económica.
- Esther es consciente de que para seguir siendo competitiva debe ampliar su público objetivo, estableciendo un nuevo foco de atención en el turismo internacional, que cada vez se interesa más por el turismo interior. Internacionalizar su producto debe ser una prioridad.
- Las líneas de actuación futuras deben seguir guiadas por la innovación en sus productos y servicios, y la diferenciación de su alojamiento gracias a una apuesta constante por la calidad, el confort, la originalidad y la exclusividad.
- El uso de las redes establecidas con proveedores, clientes, profesionales de los distintos sectores y colaboradores de la Universidad de La Rioja facilitará el conocimiento que la fundadora tenga sobre los cambios en las tendencias de mercado, variaciones de los modelos económicos, buenas prácticas de la competencia, etc., posibilitando su mejora e implementación en la adaptación al mercado cambiante.
- La consolidación del servicio ofertado en los próximos años será primordial para plantearse la posible apertura de dos nuevas casas rurales y la toma de decisiones acerca de la franquicia del modelo de negocio para su explotación a nivel nacional e internacional.

En resumen, el prudente desarrollo de sus acciones en los próximos años y el mantenimiento de la apuesta por los valores que defiende en su marca será fundamental para el efectivo posicionamiento y la consolidación de la empresa como un establecimiento singular y un destino demandado por turistas residentes y no residentes.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA TRABAJAR EL CASO

1. Identifique actitudes emprendedoras y propuestas innovadoras que han permitido a Esther Lorente diferenciarse de su competencia.
2. Realice una lista con los principales rasgos que considera necesarios en un emprendedor.
3. Trace una pequeña matriz DAFO del sector turístico riojano, según la información aportada en el caso y las indicaciones mostradas en el DAFO de Rioja.
4. Sugiera propuestas innovadoras con las que considere se podría luchar contra la estacionalidad de la demanda que caracteriza al sector turístico y que permitan aumentar el número medio de pernoctaciones en La Rioja.
5. Sintetice el sector turístico riojano a partir de un gráfico de Modelo Canvas y explíquelo al resto de sus compañeros.
6. Analice lo que considera buenas prácticas en los siguientes hoteles rurales (El Molino de Tresgrandas, El Habana y La Posada de Babel), inspírese en dichas propuestas y diseñe un paquete turístico integral que resuma una experiencia tipo aplicable a Rioja que permita satisfacer las expectativas de sus clientes objetivo.
7. ¿Qué papel considera que juega la innovación en el modelo de negocio de Rioja? Justifique su respuesta.
8. Describa según su juicio cuál sería la misión, la visión y los valores que mejor definen a Rioja.
9. ¿Considera que Esther Lorente ha conseguido crear su propio océano azul? ¿Por qué? Realice un cuadro comparativo con las características más representativas para describir las diferencias entre un océano azul y uno rojo, e identifique las acciones que ha llevado a cabo la fundadora de Rioja para lograrlo.
10. Realice un estudio comparativo entre el perfil general del turista en España (residente y no residente) y el turista atraído por Rioja. Identifique las líneas estratégicas que debe seguir la emprendedora para ganar más adeptos a sus casas en función del perfil que prima en el turismo dentro de nuestras fronteras.
11. En base a la evolución del perfil turístico que demanda España como destino principal en los últimos años, ¿considera que ha sido acertada la elección de viajero realizada por Rioja? Justifique su respuesta.
12. ¿Cómo valora la imagen que transmite Rioja? ¿Considera que ha conseguido posicionarse según su objetivo “más por más”?
13. ¿Cómo mejoraría la usabilidad de la página web corporativa de Rioja?
14. Analice las posibilidades de mejora que pueden ofrecer las tecnologías de la web 3.0 ó 4.0, para las empresas y consumidores, frente a las empleadas actualmente.
15. Describa los pros y contras de franquiciar la marca “Rioja” a nivel de comunidad autónoma y “Ruronia” a nivel nacional.
16. Sugiera otras líneas de actuación que debe seguir la fundadora de Rioja en el futuro, así como las capacidades y medios de los que debiera disponer. Trace un cronograma aproximado con dichas actuaciones.

17. Diseñe una matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), a partir de la matriz DAFO de Riojania desarrollada en la parte 2 del caso, que permita definir la estrategia empresarial de la empresa turística.
18. ¿Por qué cree que Esther Lorente ha decidido no estar presente en determinadas plataformas web como Rusticae?
19. En función de la Figura nº 35 que muestra los ingresos y gastos por arrendamiento de las casas rurales de Riojania, trace un nuevo gráfico estimando la evolución de éstos en función de la mejora del servicio y el aumento de la demanda de Riojania en los próximos 3 años.
20. Según los ratios analizados en la cuarta parte del caso, trace un diagnóstico de la situación económico-financiera en la que actualmente se encuentra la empresa y la previsión realizada para los próximos años.
21. Atendiendo a las propuestas de mejora planteadas en el último punto del caso, realice una matriz de priorización en función de dos variables: la facilidad de implantación que tenga y el impacto que conllevaría la mejora. Incluya las recomendaciones adicionales que considere necesarias siempre y cuando, siguiendo con la línea marcada y la esencia de Riojania, contribuyan a mejorar los servicios prestados.
22. Uno de los modelos de calidad más representativos a nivel nacional es el que rige el modo de hacer de las Casonas Asturianas. En este sentido, se pide a los alumnos que estudien los requisitos a cumplir en el caso asturiano para pertenecer a la comunidad y se debata en el aula las posibilidades de implantarlo en su región.

SOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA EL PROFESOR

1. Identifique actitudes emprendedoras y propuestas innovadoras que han permitido a Esther Lorente diferenciarse de su competencia.

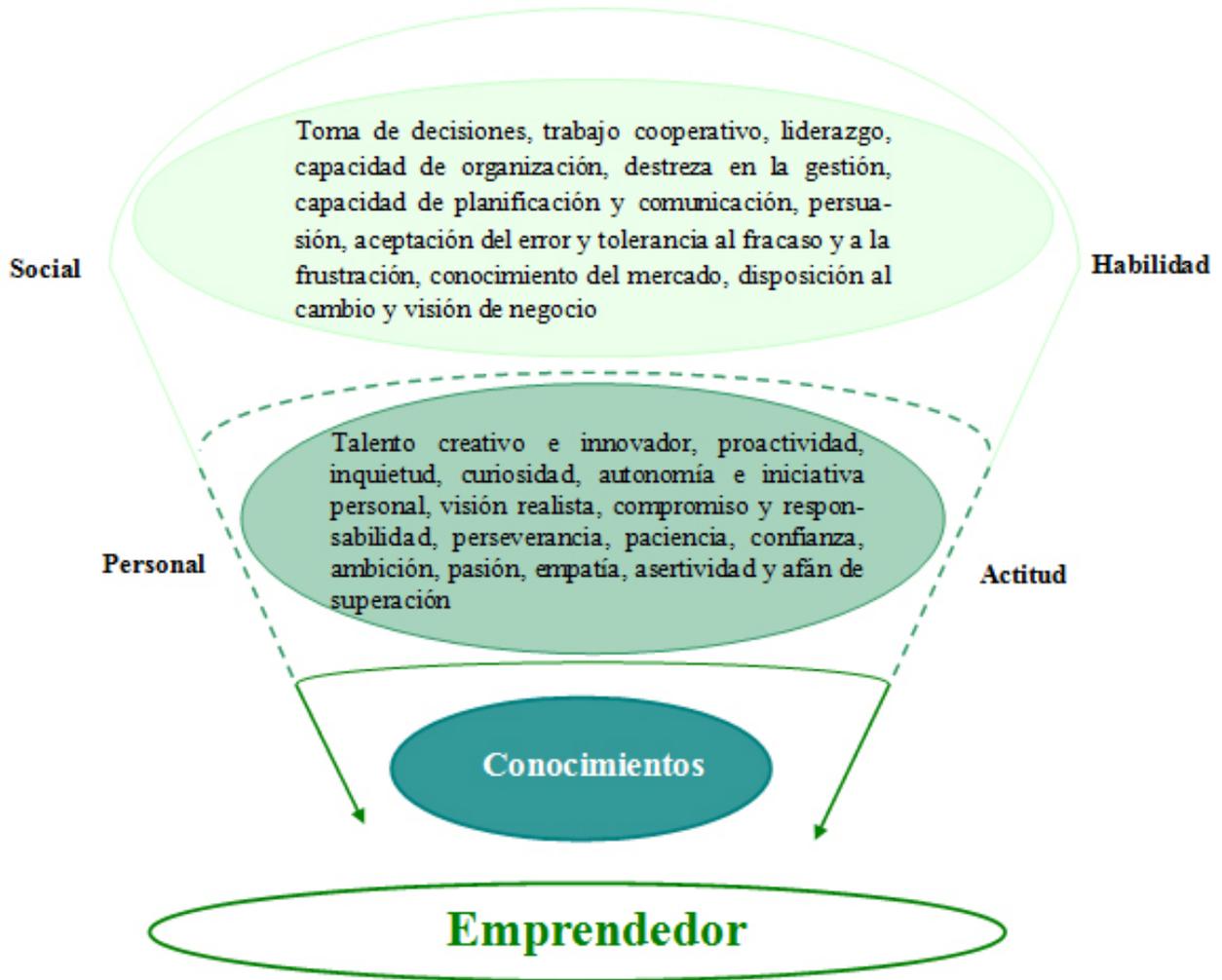
Desde que en los ochenta Esther finalizara su etapa formativa en el Colegio Universitario de La Rioja, las muestras de su actitud proactiva, en cuanto a iniciativa empresarial se refiere, no han dejado de sucederse. La fundadora de Riojania fue una adelantada de su tiempo que supo detectar oportunidades de negocio y desarrollar proyectos de diversa índole:

- Identificando una carencia de mercado, mostró por primera vez su iniciativa con la apertura de una tienda de moda en Calahorra en un momento en el que la confección textil, con rasgos de la movida madrileña, era escasa en la comunidad.
- Colaboró en la puesta en marcha de las primeras ferias de queso artesanal a nivel nacional y las primeras catas de vino en La Rioja, gracias a su olfato empresarial.
- Adelantándose a las tendencias turísticas, reacondicionó un edificio histórico en una pequeña localidad de la Rioja Baja y dos casas para recibir a viajeros que comenzaban a demandar tranquilidad y un turismo alejado del habitual de sol y playa.

A todo ello hay que sumarle la apuesta por el hibridaje del tradicional hospedaje con el turismo de sensaciones y experiencias, ofertado en sus casas, que incluyen antigüedades, spa, jardines terapéuticos y diferentes cursos y talleres. Servicios adicionales que complementan sus casas rurales y las diferencian del resto. En el amplio abanico de posibles servicios que incluye la contratación de sus casas se encuentran:

- Propuestas lingüísticas: Barrio inglés y Barrio alemán (cursos impartidos por profesores nativos que conviven con los turistas alojados en Riojania).
- Cursos de guión de cine, fotografía, Reiki, Lean y Seis Sigma.
- Proyecto Vacaciones de cine.
- Spas y jardines terapéuticos (incluye ofuro y sauna de uso privado).

2. Realice una lista con los principales rasgos que considera necesarios en un emprendedor.



3. Trace una pequeña matriz DAFO del sector turístico riojano, según la información aportada en el caso y las indicaciones mostradas en el DAFO de Riojania.

DEBILIDADES	
✓	Capacidad hotelera y extra-hotelera de reducida dimensión.
✓	Escasa oferta de ocio que rompa con la tradicional oferta vitivinícola y permita diferenciar a los establecimientos de su competencia.
✓	Baja formación del personal para desarrollar sus puestos de trabajo.
✓	Carencia de estrategias de innovación para la mejora de alojamientos y servicios turísticos.

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitaciones presupuestarias derivadas de los recortes en la Administración Pública, para apoyar inversiones o programas de promoción genéricos. ✓ Baja potenciación de la imagen turística de los alojamientos riojanos en mercados nacionales e internacionales. ✓ Descoordinación en las estrategias de comunicación y promoción de La Rioja a nivel internacional. ✓ Estacionalidad de la demanda: meses de verano, Semana Santa y aislados fines de semana. ✓ Corta duración de la estancia media en nuestra comunidad. ✓ Consolidación de destinos turísticos cercanos de similares características. ✓ Reducción de precios motivada por la fuerte competencia existente. ✓ Falta de planificación en el desarrollo turístico derivado del espontáneo crecimiento de nuevos empresarios. ✓ Deficiente red de transportes de acceso a la comunidad de La Rioja (falta de conexión entre aeropuertos, escasos servicios ferroviarios, etc.)
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen del turismo riojano fuertemente apoyada por la tradición gastronómica y la cultura. ✓ Elevada satisfacción obtenida de los turistas que apuestan por un turismo de calidad. ✓ Incremento exponencial de los alojamientos turísticos en los últimos años que otorga gran dinamismo al sector y genera nuevas posibilidades de desarrollo.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geolocalización estratégica. Posición privilegiada respecto a otras comunidades tanto para el turismo de negocio como para el de ocio personal. ✓ Promoción de un entorno natural inmejorable para el turismo rural, actualmente en auge. ✓ Desarrollo de políticas de crecimiento a nivel internacional. ✓ Generación de planes de dinamización e impulso a los proyectos de turismo rural con objeto de diversificar la oferta turística. ✓ Promoción gracias a formatos audiovisuales de éxito rodados en la región.

Fuente: Elaboración propia.

4. Sugiera propuestas innovadoras con las que considere se podría luchar contra la estacionalidad de la demanda que caracteriza al sector turístico y que permitan aumentar el número medio de pernотaciones en La Rioja.

Las propuestas sugeridas amplían el abanico de productos ofrecidos por Riojania con el fin de adaptarse a las necesidades de sus clientes y conseguir atraer a nuevos viajeros en épocas de menor demanda:

- **Turismo de aventura:** cursos de iniciación y perfeccionamiento en deportes de montaña como alpinismo, escalada (en instalaciones cubiertas en los meses de invierno), ski, etc.

Aumentaría las solicitudes de inscripción a cursos en los meses de invierno.

- **Turismo creativo:** fomento de la faceta más creativa de los visitantes con cursos adaptados a sus requerimientos haciendo especial hincapié en **manualidades plásticas** para la participación de los más pequeños y **técnicas orfebres** que conlleven mayor especialización, dirigidas a los adultos. Sobre todo en los meses más fríos en los que la fortaleza de la escapada es la estancia en familia en el interior de una casa rural, alrededor del fuego.

Aumentaría el número de pernотaciones al facilitar dentro del propio alojamiento actividades para todo tipo de gustos y edades, que complementan el ocio que pueden encontrar en el exterior.

- **Servicios de guía:** combinación del alojamiento con el servicio de visitas guiadas a municipios cercanos con cierto grado de interés cultural para los turistas.

Incrementa las fuentes de ingresos para Rioja y abarata los costes que supone para los turistas la contratación de un guía externo.

- **Explotación de la marca “Reserva de la Biosfera”** y apoyo en actividades promocionales de la misma (ejemplo: mirador de estrellas).
- **Turismo de reconstrucción de edificios:** Lucha contra el abandono mediante el fomento del turismo rural y la conservación de lo natural.

5. Sintetice el sector turístico riojano a partir de un gráfico de Modelo Canvas y explíquelo al resto de sus compañeros.

Aliados estratégicos <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias gubernamentales para el fomento del turismo y el ocio. • Bodegas riojanas y museos del vino cercanos a los destinos de alojamiento. • Empresas gastronómicas de calidad y renombre. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Enoturismo (Vinobus). • Turismo cultural. • Turismo deportivo. • Alojamiento: hotel, hostel, apartamento, albergue, camping y casa rural. • Turismo de congresos. 	Propuesta de valor Turismo de interior de alta calidad por sus servicios y la riqueza del entorno en el que se ubica.	Relación con el cliente Relación afectiva “La Rioja apetece” “Un año sabático en La Rioja” “¿Cuánto hace que no dejas la mente en blanco?”	Segmentos de cliente Cliente maduro, de mediana y avanzada edad, con poder adquisitivo alto en su mayoría, que se desplaza a La Rioja en busca de un turismo cultural de calidad. El turismo joven con fines meramente ociosos es escaso (a excepción de las despedidas de soltero constantes en la capital).
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Alojamientos turísticos (hoteleros y extra-hoteleros). • Gastronomía. • Entorno natural: flora y fauna • Cultura y tradición (Camino de Santiago, monasterios, etc.). 		Canales de distribución <ul style="list-style-type: none"> • Boca-oreja. • Página web: www.lariojaturismo.com. • Portales de internet especializados. • Acciones de publicidad indirecta: serie de televisión Gran Reserva. 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • Costes fijos y variables de cada alojamiento. • Seguridad Social de los trabajadores. • Inversiones en políticas de comunicación y fomento del turismo por parte de los organismos públicos. • Estrategias de promoción de cada establecimiento. 		Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de alojamientos. • Inscripción en cursos, talleres y programas vitivinícolas. • Matriculación en actividades deportivas. • Consumo gastronómico. 		

6. Analice lo que considera buenas prácticas en los siguientes hoteles rurales (El Molino de Tresgrandas, El Habana y La Posada de Babel), inspírese en dichas propuestas y diseñe un paquete turístico integral que resuma una experiencia tipo aplicable a Riojania que permita satisfacer las expectativas de sus clientes objetivo.

Molino de Tresgrandas	El Habana	La Posada de Babel
<p>Elabora paquetes turísticos completos para fines de semana.</p> <p>Dispone de un blog.</p> <p>Ofrece suscripción a la revista corporativa, para que los clientes estén al tanto de todas sus noticias.</p> <p>Tiene en su web una pestaña para compartir y publicar información corporativa por cualquier individuo en redes sociales (LinkedIn, Twitter, Facebook...).</p> <p>Permite la publicidad indirecta.</p>	<p>Web corporativa traducida en varios idiomas (castellano, inglés y francés).</p> <p>Organiza eventos en sus instalaciones (bodas, celebraciones familiares o de amigos), y reuniones de empresa (ofreciendo el alquiler del hotel, así como paquetes especiales en los que se combinan actividades, visitas y comidas).</p> <p>Pone a la venta las antigüedades, muebles y objetos que adornan el hotel y ofrece servicio de transporte de los mismos.</p>	<p>Realiza diferentes eventos, desde celebraciones familiares o de amigos, hasta bodas personalizadas o reuniones de empresa.</p> <p>Periódicamente, propicia encuentros con artistas e intelectuales, foros de discusión, seminarios de meditación, etc.</p> <p>Dispone de comedor y chef.</p>

En el caso de Riojania, el énfasis de la fundadora por diseñar con calidad cada uno de los espacios que componen el conjunto de sus instalaciones ha dado lugar a un resultado muy valorado por todos sus consumidores. Sin embargo, sería interesante analizar cómo un correcto enfoque en la definición de los servicios adicionales puede generar valor añadido y multiplicar la deseabilidad de contratación de los clientes.

Es cierto que Riojania ofrece un gran número de cursos, talleres y actividades que cada persona puede combinar según sus propias inquietudes. Sin embargo, la tarea de los huéspedes de planificar su estancia puede suponer cierta carga (a pesar de la ayuda y consejo de Esther) si lo comparamos con las facilidades que ofrecen otros alojamientos de lujo, como los analizados en la parte superior.

Por ello, una de las propuestas de buenas prácticas que se sugiere es el diseño de paquetes turísticos definidos que combinen y guíen la estancia de los individuos, de forma que éstos sólo se limiten a disfrutar de los servicios contratados. Se puede dejar cierto margen a la improvisación o gustos individuales, pero la temática sobre la que gire cada paquete debe definir asimismo los diferentes segmentos de clientes que visitan las casas de Riojania, dentro de su nicho.

Por ejemplo: “Dino-aventura”, dirigido a familias con hijos que quieran disfrutar de la senda de los dinosaurios y las actividades al aire libre ofrecidas en las comunidades limítrofes (tirolina, rafting, etc.); “La ruta de las aldeas abandonadas”, un turismo cultural para parejas sin hijos que disfruten conociendo la historia de los pueblos tradicionales y compartiendo esta tradición con los vecinos que los habitan; “Brindemos con vino de Rioja al sarmiento”, dirigido a grupos o familias sin hijos que quieran disfrutar del maridaje de los distintos vinos de La Rioja y la comida tradicional, etc.

7. ¿Qué papel considera que juega la innovación en el modelo de negocio de Rioja? Justifique su respuesta.

En una comunidad autónoma de tan reducida dimensión como La Rioja en la que la mayor parte de su ocio está vinculado al mundo del vino, reinventarse y ofertar productos distintos a los que actualmente están triunfando es un riesgo; y hacerlo bien, todo un reto. La fundadora de Riojaia lo ha sabido afrontar con éxito consiguiendo vincular unos valores y unas cualidades inmejorables a su modelo de negocio.

Pusimos en valor una comarca para muchos desconocida (El alto valle del Cidacos) con una visión más global de La Rioja donde además de vino y gastronomía, el visitante se siente conquistador disfrutando de pueblos serranos, rutas de aldeas abandonadas, rutas de hayedos, anillos ciclo-turísticos, safaris fotográficos con flora y fauna salvaje, turismo de estrellas, geo-turismo, binomio ocio-conocimiento...

De la mano de la innovación ha planificado y puesto en marcha el concepto central de una empresa que combina, entre las cuatro paredes de una casa, el servicio de hospedaje singular con la oferta de cursos personalizados. Experiencias únicas con las que los turistas pueden compartir sus conocimientos, ilusiones e ideas con expertos de un determinado sector en el que pueden estar interesados o aprender una segunda lengua, gracias a la convivencia con una profesora nativa a lo largo de toda su estancia.

Apostar por la innovación y destacar por tus atributos distintivos es la clave de la mejora competitiva en un sector en el que parece estar todo inventado en cuestiones de satisfacción del cliente.

8. Describa según su juicio cuál sería la misión, la visión y los valores que mejor definen la marca Riojaia.

Misión Riojaia

Añadir valores a través de las sensaciones y el conocimiento, anticiparse a las necesidades de nuestros clientes, ofrecer un producto de calidad, ser respetuosos con el medio ambiente y transmitir honestidad, familiaridad y cercanía.

Visión Riojaia

Ser referentes de turismo de calidad en la Rioja, ofrecer un producto que nos diferencie de nuestros competidores, conjugando la tradición arquitectónica de nuestras casas y el entorno que las rodea con la gastronomía y cultura tradicionales de la zona en la que se ubican.

Reforzar su marca. Crecer ampliando la oferta con nuevos alojamientos. Crear nuevas líneas de productos relacionados con el turismo y la hostelería con pequeñas incursiones en gastronomía y cosmética.

Como resultado de esto aspiran a conseguir un rendimiento económico que les permita mejorar, innovar y ampliar los servicios ofrecidos, así como llevar a cabo nuevos proyectos y colaboraciones con organismos a nivel nacional e internacional que sumen valor a la propuesta.

Valor de la marca Riojaia

Riojaia representa lo que mejor saben hacer, lo que les importa, aquello en lo que creen y valoran, sus principios, lo que quieren proyectar y cómo lo comunican.

Para el consumidor, Riojania es la promesa y materialización de una experiencia. Indica procedencia, permite diferenciar su servicio, ser la opción preferente, garantizar calidad, generar confianza y fidelizar.

Como empresa, su marca dirige su filosofía, es la esencia y los valores que la mueven. Ayuda a diseñar la identidad corporativa para saber “qué somos, qué queremos ser en el futuro y poder transmitirlo”.

9. ¿Considera que Esther Lorente ha conseguido crear su propio océano azul? ¿Por qué? Realice un cuadro comparativo con las características más representativas para describir las diferencias entre un océano azul y uno rojo, e identifique las acciones que ha llevado a cabo la fundadora de Riojania para lograrlo.

Estrategia del tipo Océano Rojo	Estrategia del tipo Océano Azul
Desarrolla su actividad en un mercado previamente existente con un gran número de competidores	Consigue crear un mercado “único” para poner en marcha su negocio
Vive una lucha constante con la competencia	Los competidores son irrelevantes en el desarrollo de su actividad
Analiza las flaquezas de sus competidores	Se centra en sus potencialidades
Explota la demanda existente en el mercado	Crea un nuevo nicho de mercado
Comercia generalmente de acuerdo a la relación “coste del producto-valor aportado al cliente”	Rompe las reglas de mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de Chan y Mauborgne (2005).

Esther Lorente, lejos de continuar con la tendencia de estilo y comodidades ofrecida por las casas rurales de La Rioja, ha localizado un nicho desatendido y ha creado un nuevo mercado en torno a él. Obviando la competitiva política de precios presente en los alojamientos de tipo rural de la comunidad, ha duplicado la media del costo de la contratación justificando el incremento gracias a una competitiva oferta de servicios que combina la contratación íntegra del alojamiento con productos culturales y terapéuticos que completan la estancia del viajero.

Explota lo que mejor sabe hacer y, con su actitud y forma de trabajar, consigue transmitir a sus clientes la importancia que les concede a los mismos en detrimento de la otorgada a sus competidores; con quienes sabe que no debe luchar por no tener intereses y objetivos comunes.

10. Realice un estudio comparativo entre el perfil general del turista en España (residente y no residente) y el turista atraído por Rioja. Identifique las líneas estratégicas que debe seguir la emprendedora para ganar más adeptos a sus casas en función del perfil que prima en el turismo dentro de nuestras fronteras.

Cuadro con las variables más representativas del turismo potencial en España

	Franja de edad	Gasto medio anual por turista	Nivel estudios	Estancia Media	Otros datos de interés
No residentes	25 a 44 años (42% del total)	905 € (frente a los 941,8 € de media)	62% tiene estudios superiores	Superior la estancia media de mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • 9,5% de crecimiento en los desplazamientos de mujeres respecto a 2010. • 12 euros superior el gasto medio anual de mujeres. • El mayor gasto por ocupación laboral: estudiantes, jubilados y otros (muy seguido por las labores del hogar, vinculadas tradicionalmente a la mujer).
	45 a 64 años (32% del total)	929 € (frente a los 941,8 € de media)	33% secundarios		
	Resto (26% del total)	958,3 € (frente a los 941,8 € de media)	5% primarios		
Residentes	25 a 44 años (32% del total)	37,6 € (frente al 31,96 € de media)	Sólo un 15% tiene estudios superiores 49% secundarios 36% primarios o inferiores	4,5 días es la media española	<ul style="list-style-type: none"> • El 66% de los españoles viajan por motivos relacionados con el descanso (tanto a destinos de playa como al campo). • La estancia media en La Rioja es inferior a 3,5 días. • El uso de Internet crece en el sector turístico para la planificación de los viajes (+3%).
	45 a 64 años (25,6% del total)	39,05 € (frente al 31,96 € de media)			
	Resto (42,4% del total)	27,87 € de media (frente al 31,96 € de media)			

Fuente: Elaboración propia.

Propuestas de mejora para atraer a mayor público en la línea definida por su fundadora:

- Ofertar cursos dirigidos al público internacional femenino que cada vez se desplaza más a España, gasta en productos y servicios de nuestro país con estancias más largas que las de los hombres.
- Fomentar la propuesta "Riojania cultural" o cursos de similares características entre el público no residente, cuyo nivel de estudios medio es superior al de los residentes.
- Lanzar lotes de producto que promuevan una estancia media de mayor duración, intentando incrementar la misma en 1 día mínimo. El entorno y las actividades que en él se pueden realizar permite plantear este objetivo.
- Aumentar los servicios de spa-relajantes (posibilidad de integrar masajes, *peeling*, envolturas...) para aquellos que buscan el máximo descanso, sobre todo entre el público residente (66%).
- Aumentar y mejorar la política de comunicación en el mundo online entre el público residente y no residente.

Actuaciones a evitar por romper con la esencia básica que define al turista de Rioja:

- Ofertar otro tipo de cursos adaptados a las necesidades de un público de nivel de estudios secundarios o primarios. El porcentaje de turistas internacional con bajo nivel de estudios es escaso y los españoles, que en este caso sí que tienen un nivel académico inferior, no deben ser una de sus prioridades a pesar de constituir el porcentaje más amplio.

El cliente medio que se aloja en las casas de Rioja es un ejecutivo de alto poder adquisitivo, con nivel de estudios superiores, que valora la exclusividad y la calidad de los servicios de las casas de Munilla. Si la emprendedora amplía el target, podría perder a sus clientes potenciales.

11. En base a la evolución del perfil turístico que demanda España como destino principal en los últimos años, ¿considera que ha sido acertada la elección de viajero realizada por Rioja? Justifique su respuesta.

Considerando que las salidas del turismo español al extranjero comienzan a crecer por encima de la opción de destinos nacionales y que el gasto medio que éstos realizan en sus pernoctaciones es cada vez menor, apostar por dirigir los esfuerzos a este tipo de viajero exclusivamente no tendría sentido. Por ello, Esther ha decidido de forma muy inteligente apostar por el viajero español de alto nivel adquisitivo que, lejos de disminuir su gasto, lo aumenta cada vez más si el servicio contratado le reporta privacidad, exclusividad, tranquilidad y experiencias innovadoras de calidad.

No obstante sí será necesario puntualizar la necesidad de esbozar un nuevo segmento del mercado potencial que puede reportar a corto-medio plazo grandes beneficios a la empresa, sin cambiar el perfil turístico marcado. Hablamos del turista no residente que cada vez viaja más a España y gasta más en proporción a la media española. Atraer al interior rural de España a estos viajeros sería una baza interesante para la fundadora. Sin embargo, deberá desarrollar productos innovadores adaptados a este nuevo perfil que atraigan su atención e interés por encima de los grandes destinos turísticos como Barcelona, Madrid, Sevilla, etc., que tanta afluencia de viajeros consiguen.

12. ¿Cómo valora la imagen que transmite Rioja? ¿Considera que ha conseguido posicionarse según su objetivo “más por más”?

El trato directo y cercano de la fundadora con los clientes; las facilidades que ésta ofrece para realizar la planificación del viaje; el cuidado con el que trata cada servicio contratado; y la disponibilidad ofrecida al turista para solventar cualquiera de sus dudas previas y a lo largo de su estancia convence al viajero de que el servicio contratado merece la pena: paga más pero los beneficios que le reporta son inmensos.

Sin embargo, será necesario puntualizar que la inadecuada usabilidad que ofrece la web corporativa puede ser causante de desconcierto en el viajero, quien puede llegar a desorientarse entre tanta información. Si entendemos por “usabilidad de una web” la facilidad con la que un usuario interactúa con páginas del mundo online, debemos puntualizar que la web de Rioja carece en ciertas secciones de dicha característica. No permite al internauta navegar de manera cómoda y sencilla, llegando incluso a dificultar en algunas ocasiones el conocimiento de las casas para un cliente que está realizando su primera toma de contacto (bien sea por recomendación de otros turistas o por puro azar).

Si la carta de presentación de Rioja confunde al turista, obstaculizando la obtención de un claro y completo conocimiento de las casas, puede provocar que el cliente salga a buscar otras posibilidades que le ofrece el mundo online.

Asimismo, la baja señalización hasta las casas y la insuficiente calidad de los accesos a las mismas puede restar puntos a la valoración global que realice el viajero al finalizar su viaje.

Por tanto, cuidar estos detalles le permitirá conseguir una imagen más acorde a su estrategia “más por más”.

13. ¿Cómo mejoraría la usabilidad de la página web corporativa de Riojania?

Para facilitar la navegación del usuario en la web corporativa de Riojania será necesario:

1. Implementar la limpieza y el orden de cada una de las *interfaces*. El usuario online prefiere fondos claros, con poca información escrita y un mayor porcentaje de información visual presentada en un solo *slide* (evitando las barras de desplazamiento o *scroll bars* que le obligan a navegar continuamente descendiendo en la web).

Es preferible una presentación escasa de información al avasallamiento de datos con el que el cliente debe lidiar en sus búsquedas en Internet. Si se satura el encuadre principal de la web (parte visible de la pantalla sin desplazar la interface con el ratón o teclado) se sacrifica la limpieza y el orden; actuación que probablemente sume connotaciones negativas a la imagen de marca por parte del usuario.

2. Ordenar la información según la jerarquía que se estime oportuna. Encabezados, puntos importantes o secciones generales deberán estar definidas al inicio (ya sea en la parte superior o en un lateral visible), de forma que inviten al usuario a recorrer toda la información.
3. Definir secciones claras, significativas según los criterios generales de búsqueda y organizadas en función de la temática que abordan. Una propuesta de las secciones en las que se podría definir el esquema de navegación de Riojania sería:

- *Inicio*: Página de apertura neutra, cuyo fin es dar la bienvenida al internauta y mostrar las últimas novedades en cuestión de cursos ofertados, noticias en prensa, premios, etc. Podría incluir un vídeo corporativo de presentación.
- *Quiénes somos*: Sección para explicar la trayectoria de la emprendedora y los valores en los que se asienta su modelo de negocio.
- *Nuestras casas*: Presentación de las dos opciones de alojamiento con sus respectivas tarifas.
- *Cursos y talleres*: Lista con los distintos cursos ofertados según disponibilidad de los profesionales que los imparten, pudiendo acceder a cada una de las propuestas de manera individual.
- *Reservas*: Sección en la que los usuarios pueden hacer su petición de reserva en función de la disponibilidad de las casas y de los servicios que quieran contratar.
- *Aliados estratégicos*: Muestra de los organismos con los que colaboran y justificación de dicha vinculación, así como de las actividades previas que han realizado.
- *Prensa*: Información sobre las diferentes apariciones en prensa online y offline por cuestiones diversas: premios, actividades, colaboraciones... siempre que sumen valor a la propuesta.
- *Contacto*: Datos de contacto para facilitar la comunicación con el personal de la empresa.

14. Analice las posibilidades de mejora que pueden ofrecer las tecnologías de la web 3.0 ó 4.0, para empresas y consumidores, frente a las empleadas actualmente.

Para analizar los beneficios que la web 3.0 y 4.0 han aportado a la vida y al ocio del ser humano, lo mejor es realizar un breve repaso histórico acerca de los servicios que la nueva tecnología ha ofrecido a la sociedad en general y al sector turístico en particular. De esta forma, los avances se pueden encuadrar en las fases mostradas a continuación:

1. Web 1.0: El complejo turístico o la agencia puede subir información a la plataforma web y mostrársela a los usuarios que busquen ese tipo de información. Información instantánea unidireccional.
2. Web 2.0: La bidireccionalidad y la posibilidad de compartir experiencias entre los usuarios, gracias a las secciones creadas para dejar las opiniones y valoración de la estancia, revolucionan en concepto tradicional del turismo. Aumenta la información subjetiva y la confianza de los viajeros se deposita principalmente en las opiniones de terceros.
3. Web 3.0: La comunicación multiplataforma crece de forma imparable. Los dispositivos móviles, las tabletas, los portátiles... así como las *apps* que se pueden instalar en cada uno de ellos juegan un papel fundamental en las estrategias de comunicación e impacto en el consumidor final de los paquetes turísticos.

Se pasa de la web 2.0 a la conocida como “web semántica” en la que prevalece el poder del usuario en la creación, organización y rendimiento del contenido a través de un modelo de cooperación globalizada. Los viajeros se encuentran en un entorno lleno de aplicaciones, accesibles en sus distintos dispositivos, que puede combinar en función de la información potencial que le ofrezcan en un momento dado. Siempre contando con la ventaja de que los buscadores, gracias al código más complejo con el que han sido configurado, encuentran información personalizada más relevante para tomar de forma rápida y sencilla la decisión final.

4. Web 4.0, el futuro: El principal objetivo de esta nueva web será el de unir inteligentemente tanto las personas como los recursos, para conseguir que se comuniquen entre sí y se genere y facilite una sencilla toma de decisiones. Según los expertos, la web 4.0 se caracterizará por ser usable, accesible y actualizable; todo ello como resultado de la suma del 3D, la web 3.0, la inteligencia artificial y la voz como vehículo de intercomunicación.

“Más inteligente, interoperable desde cualquier dispositivo y lugar, más integrada en el entorno doméstico y profesional, con múltiples usos... y en 3D. El Internet del futuro estará lleno de aplicaciones, dignas de ciencia ficción...” Julio Fernández, www.emprendedores.es.

Desde el punto de vista turístico, la web 4.0 amplía el abanico de posibilidades para los participantes del sector turístico, que pueden adaptar la oferta y demanda de servicios a través de las aplicaciones presentes en la nueva plataforma de comunicación. Gracias a la inteligencia de la web 4.0, la oferta será personalizada, puntual, rápida y de sencillo manejo y comprensión.

15. Describa los pros y contras de franquiciar la marca “Riojania” a nivel de comunidad autónoma y “Rurania” a nivel nacional.

Pros

- Protege su marca, su imagen estética distintiva y las actividades que ayudan a construirla gracias a una patente que franquicia el modelo de negocio en su totalidad.
- Minimiza los riesgos de la puesta en marcha de negocios de similares características desde cero.
- Optimiza recursos y permite rentabilizar las inversiones con menores requerimientos de capital. Se reparten los costes.

- Potencia el conocimiento de su modelo de negocio y aumenta su capacidad de expansión nacional e internacional.
- Genera economías de escala y nuevas fuentes de ingresos.

Contras

- Desvirtúa la esencia con la que muchos clientes se despiden de Riojania: el lugar recóndito, exclusivo y privado del que sólo algunos pocos son conocedores pasa a ser público, conocido y disfrutado por un gran porcentaje de la población.
- Supone una pérdida del control sobre las actuaciones de terceros en la dirección de su marca.
- Puede conllevar una pérdida de calidad y de sensación de familiaridad, honestidad y cercanía con la que la fundadora mimó a sus clientes.

16. Sugiera otras líneas de actuación que debe seguir la fundadora de Riojania en el futuro, así como las capacidades y medios de los que debiera disponer. Trace un cronograma aproximado con dichas actuaciones.



- 1 Reforzar la política de comunicación en el mundo online: contratar un equipo profesional para plantear una estrategia a corto-medio plazo, establecer vínculos para reformar relaciones en la promoción de actividades de ocio y alojamientos en La Rioja Baja, etc. Con ello se consigue aumentar la difusión y el público al que se llega mostrando una imagen fuerte de Riojania y del entorno en el que se ubica.
- 2 Ofertar nuevos cursos que luchen contra la estacionalidad de la demanda de meses como octubre, noviembre, enero, febrero y marzo. Algunos ejemplos de cursos que están funcionando en comunidades limítrofes son: cursos de iniciación a la equitación, cursos de escalada en zona cubierta, actividades de pesca, senderismo, etc., colaborando con ayuntamientos y organizaciones de localidades cercanas que no tengan demasiada actividad en sus instalaciones en los meses especificados. Se plantea como una estrategia de lucha conjunta que refuerza la actividad de ambas partes.
- 3 Desarrollar actividades dirigidas a la atracción del turismo internacional, especialmente el turismo femenino, y poner en marcha estrategias efectivas de comunicación para llegar al target indicado. Por ejemplo, recuperación de tareas artesanas rurales de alto valor emotivo (hacer jabón, perfumes y ambientadores con flora de la sierra, etc.)
- 4 Contratar personal cualificado de manera permanente que acondicione las casas y reciba a los clientes. Esto se puede hacer gracias al aumento de la demanda esperado, tanto en los meses de invierno como en los estivales por la implementación en las técnicas promocionales y la ampliación del abanico de productos.

Dos empleados fijos serían suficientes, dejando a Esther como gerente con las labores de reserva y administración de las casas.
- 5 Si la demanda responde a las expectativas planteadas, aumentando el número de reservas y la inscripción en cursos de igual forma que hasta ahora sucede en los meses de verano, Esther podría plantearse la construcción de nuevas casas rurales en las inmediaciones. Si los ingresos no son constantes a lo largo del año no se recomienda tal edificación al considerar ilógico el mantenimiento de cuatro casas rurales.

17. Diseñe una matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), a partir de la matriz DAFO de Rioja desarrollada en la parte 2 del caso, que permita definir la estrategia empresarial de la empresa turística.

Corregir Debilidades	Afrontar Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de los accesos a las casas rurales, adecentando el pavimento con adoquines o materiales que respeten las raíces urbanísticas genuinas del municipio histórico. • Señalizar la ruta para acceder a Rioja, sin diferir en exceso de la tendencia arquitectónica de la zona. • Ofertar puestos de trabajo con atractivas cualidades para lograr atraer a jóvenes formados, con mayor flexibilidad y grados de adaptación a exigentes condiciones laborales, que confieran un aspecto agradable, joven y profesional al servicio. • Mejorar el proceso de adquisición de productos así como la logística de los mismos en los desplazamientos. Se pueden establecer alianzas con vecinos de la zona, lo que permitiría un abaratamiento de los costes. • Diseñar una correcta estrategia de comunicación para lograr transmitir con una periodicidad determinada las novedades que ofrecen las casas de Rioja. Para ello se podría establecer un calendario de publicaciones y comunicaciones a seguir de forma que se establezca una presencia constante en el mundo online así como en el offline. • Establecer un servicio de transporte para, puntualmente según un horario establecido, ayudar a los huéspedes en su desplazamiento hasta las bodegas de La Rioja que normalmente demandan visitar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas colaborativos para el desarrollo conjunto del turismo de La Rioja Baja, en los que colaboren las diferentes empresas turísticas y negocios hosteleros interesados. El resultado óptimo se consigue con el trabajo de todos. • Dotar a la zona de recursos e innovadoras actividades, así como explotar las características intrínsecas de las localidades de La Rioja Baja, para que ésta tenga un valor añadido en la provincia respecto a zonas competidoras. Esto le permitirá luchar por la atracción de los intereses de los turistas internacionales (aunque sigue siendo muy difícil competir contra los grandes destinos turísticos nacionales). • Luchar contra la estacionalidad de la demanda (ofreciendo cursos y actividades complementarias el resto de meses del año no tan demandados). Hay que pensar propuestas innovadoras para las distintas estaciones. • Dar motivos al turista español para que no elija viajar al exterior. Trabajar bajo la idea: “¿por qué buscas algo fuera cuando todavía no conoces todos los rincones de tu propio país?”
Mantener Fortalezas	Explotar Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la singularidad y exclusividad de las casas rurales, así como el estilo y valor en la decoración. Dar visibilidad a estos aspectos en las comunicaciones y publicaciones establecidas en el “calendario”. • Ampliar los servicios ofrecidos en los jardines privados terapéuticos, así como en la zona de spa. Se podrían incluir tratamientos de bienestar corporal de la mano de la vinoterapia, masajes, etc. • Evitar incurrir en fuertes deudas y continuar con la solvencia financiera. • No perder de vista el trato cercano y familiar con el que se ha conseguido ganar al cliente. • Cuidar la sensación de exclusividad, privacidad y “estreno”. • No olvidar que la mejor publicidad la dan los clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas experiencias ayudándose de las empresas de entretenimiento, deportes y aventura predominantes en la región. • Planificar la construcción de las 2 nuevas casas rurales que le permitan aumentar la capacidad de ocupación. • Desarrollar actividades junto a sus aliados estratégicos: UNICEF, la Reserva de la Biosfera, Fundación Entorno, etc., que le permitan obtener visibilidad y refuercen su valor de marca. • Mejorar la web corporativa de forma que ésta logre transmitir un mensaje claro y estructurado, gracias a la implementación de la usabilidad web. • Considerar la posibilidad de crear un servicio de guía de rutas turísticas por localidades de la zona. Permite obtener ingresos extra y continuar con el trato familiar con el que cuida y mimó a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

18. ¿Por qué cree que Esther Lorente ha decidido no estar presente en determinadas plataformas web como Rusticae?

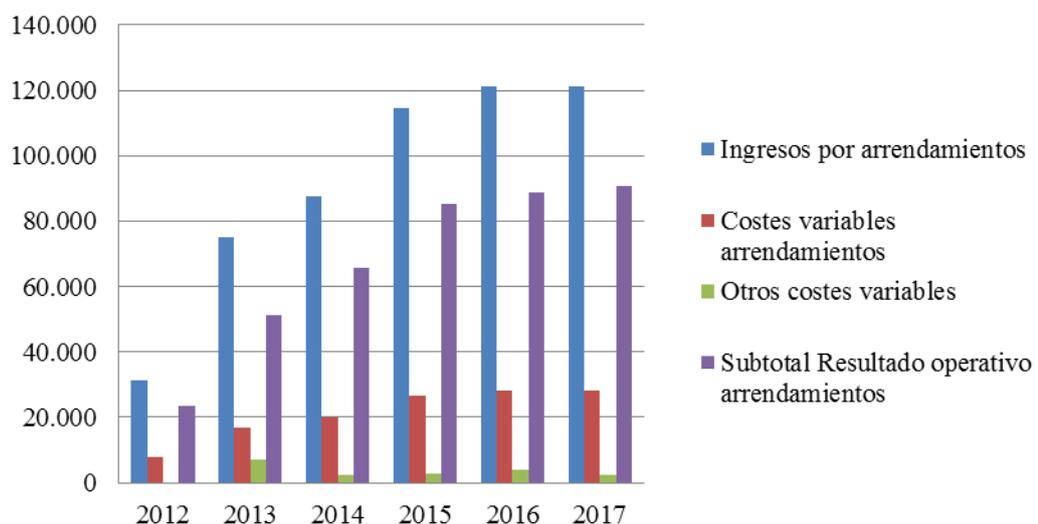
Si bien es cierto que por un lado páginas web como la citada recogen la información de los alojamientos más lujosos y representativos del panorama internacional (siendo esto un importante foco de comunicación dirigido para llegar a los clientes de Rioja), también es cierto que la política de precios que en ocasiones los alojamientos se ven obligados a seguir puede distar de los intereses de sus propietarios.

En el caso concreto analizado, la fundadora de Rioja tiene las ideas muy claras respecto a esto y entiende que sus precios discriminan entre los clientes a los que desea llegar y a los que no. Por ello, la tendencia que siguen las promociones de páginas web como Rusticae, al ofrecer periódicamente una considerable bajada de precios en la contratación de los alojamientos, es inconcebible por Esther.

La propietaria entiende que si su objetivo es posicionar a Rioja como un alojamiento rural de gama alta que apuesta por la calidad y la exclusividad de sus instalaciones, la bajada inexplicable de precios le restaría credibilidad a su reputación, le haría perder coherencia a la imagen general del negocio y, probablemente, confundiría a su selectivo nicho de mercado. Los clientes potenciales de Rioja no miran tanto el precio como la exclusividad, y ante bajadas tarifarias, la esencia que marca las casas rurales (“lujo al alcance de unos pocos”) se perdería.

19. En función de la Figura nº 35 que muestra los ingresos y gastos por arrendamiento de las casas rurales de Rioja, trace un nuevo gráfico estimando la evolución de éstos en función de la mejora del servicio y el aumento de la demanda de Rioja en los próximos 3 años.

El aumento porcentual de los ingresos estimados se ha cifrado en el segundo año en un 200% respecto al año 2012 como consecuencia de la obtención de primeros ingresos derivados de los cursos y talleres. No obstante, a partir del tercer año el incremento porcentual de los ingresos se situará en torno a un 20-25% por el aumento estimado de solicitudes del mercado internacional, descendiendo al 5% a partir de 2016. A ello hay que restarle los gastos derivados de los cursos y talleres que aumentarán de forma proporcional a los ingresos.



Fuente: elaboración propia.

20. Según los ratios analizados en la cuarta parte del caso, trace un diagnóstico de la situación económico-financiera en la que actualmente se encuentra la empresa y la previsión realizada para los próximos años, según la comparación con la media nacional y autonómica.

Tras la fuerte inversión inicial realizada por la fundadora de Riojania en la rehabilitación de las casas así como en el acondicionamiento y la decoración de las mismas, la empresaria prevé que el rendimiento de sus activos sea elevado, gracias a las pinturas de calidad e innovación con las que han sido diseñados; lo que permite considerarlos fuertes generadores de valor frente a la actividad de sus competidores del sector turístico a nivel autonómico y nacional.

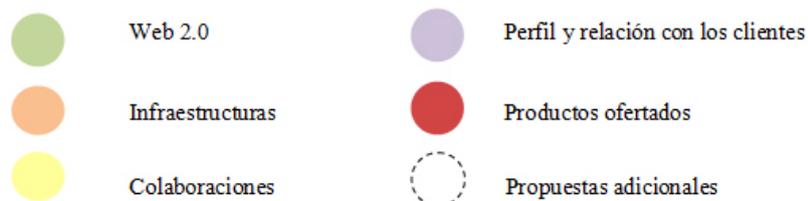
De esta forma, en contraposición a los valores negativos que muestra el ratio de rentabilidad económica medio del sector turístico, la eficiencia de la gestión empresarial de las casas rurales de Munilla se estima que permita situar en 2014 la rentabilidad económica en su máximo con un 12,74%. Así, frente a modelos de negocio obsoletos que han dejado de ser atractivos para turistas residentes y no residentes, la originalidad, la calidad y la constante innovación aplicada a la oferta de Riojania serán algunas de las claves para poner en alza el turismo rural de sensaciones de alta gama ofertado. Se estima que con el paso del tiempo el conocimiento de la actividad sea mayor, lo que se verá reflejado en un aumento tanto de los ingresos por arrendamiento de las casas como de la contratación de cursos.

Además, el patrimonio propio sobre el que Esther se apoyó para realizar la inversión inicial ha supuesto que el valor del ratio de rentabilidad financiera en el año 2012 sea el más bajo de todos los analizados. No obstante, se espera que éste crezca con el buen hacer y la marcha del negocio llegando a situarse en torno a un 32% en 2014; lo que le permitirá llevar a cabo con facilidad la inversión para la rehabilitación de las dos nuevas casas que Esther espera construir en las inmediaciones de las ya existentes.

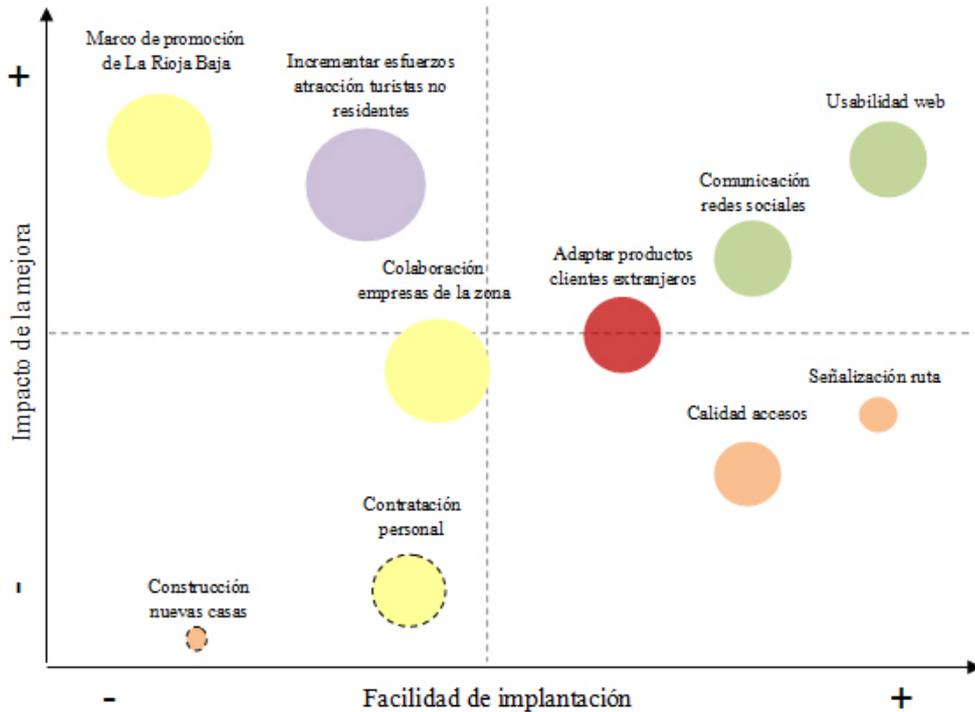
Entendiendo que esta nueva inversión se va a realizar como consecuencia del crecimiento y el buen funcionamiento del negocio, la contratación de personal fijo para la gestión, administración y limpieza de las mismas será imprescindible en los años sucesivos. De esta forma, en 2013 y 2014 Esther podría contar con un empleado a tiempo completo que se encargara de prestar servicio en las casas así como de acondicionar éstas para la llegada de los huéspedes y, a partir de 2015, contar en su equipo con 3 profesionales a tiempo completo, incluyendo su labor como propietaria y gerente (sin contabilizar las colaboraciones puntuales con profesionales que lideran los cursos ofertados en Riojania cultural).

21. Atendiendo a las propuestas de mejora planteadas en el último punto del caso, realice una matriz de priorización en función de dos variables: la facilidad de implantación que tenga y el impacto que conllevaría la mejora. Incluya las recomendaciones adicionales que considere necesarias siempre y cuando, siguiendo con la línea marcada y la esencia de Riojania, contribuyan a mejorar los servicios prestados.

Las propuestas de mejora han sido clasificadas a través de colores por ámbitos de actuación:



Matriz de priorización en base a las propuestas de mejora³⁰



22. Uno de los modelos de calidad más representativos a nivel nacional es el que rige el modo de hacer de las Casonas Asturianas. En este sentido, se pide a los alumnos que estudien los requisitos a cumplir en el caso asturiano para pertenecer a la comunidad y se debata en el aula las posibilidades de implantarlo en su región.

Consultar la Resolución de 12 de mayo de 2000, de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, por la que se aprueba el Reglamento de uso de la marca "Casonas Asturianas". Concretamente el anexo de la resolución que desglosa los requisitos a cumplir.

Se puede consultar en el siguiente enlace web: http://tematico.asturias.es/bopa/Bol/20000524/06003_03.htm.

Se recomienda que tras una lectura y análisis individualizado de la resolución, los estudiantes realicen un listado de propuestas o líneas aplicadas a su realidad cercana que les haya inspirado esta normativa. Posteriormente se deben exponer y defender en un debate de grupo en el aula.

³⁰ El tamaño del círculo describe la importancia que el equipo de trabajo de la Cátedra de Emprendedores le ha concedido a la propuesta de mejora en función del impacto que podría tener a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2013): Inmersos en una aventura de dos velocidades. Sección Feria Internacional de Turismo, *Diario Expansión*, miércoles 30 de enero.
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005): *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. y Shepherd, R. (1998): *Tourism Principles and Practice*, Essex: Pearson Education.
- Exceltur y Gobierno de La Rioja (2011): IMPACTUR La Rioja 2011. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de La Rioja.
- Fundación Entorno [Web en línea]. *Competir en el desarrollo sostenible*. <<http://www.fundacionentorno.org/>>. [Última consulta: 25 de mayo de 2013].
- Glasson, J., Godfrey, K. y Goodey, B. (1995): *Towards visitor impact management: Visitor impacts, carrying capacity, and management responses in Europe's historic towns and cities*, Ashgate: Aldershot.
- Hosteltur [Web en línea]. <<http://www.hosteltur.com/>>. [Última consulta: 29 de mayo de 2013].
- Hosteltur (2013): *Internet y turismo: el campo de batalla cinco años después del boom 2.0*. <http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/01/REPORTAJE_Internet_y_turismo__el_campo_de_batalla_cinco_anos_despues_del_boom_20.pdf>
- Ikerfel (2002): Estudio de imagen general de La Rioja como destino turístico, Madrid: Ikerfel.
- Ikerfel (2008): Estudio de imagen general de La Rioja como destino turístico, Madrid: Ikerfel.
- Instituto de Estudios Turísticos, TURESPAÑA [Web en línea]. <<http://www.iet.tourspain.es/>>. [Última consulta: 13 de mayo de 2013].
- Instituto de Estudios Turísticos, *Turismo en cifras* [Web en línea]. <<http://www.iet.turismoencifras.es/>>. [Última consulta: 10 de mayo de 2013].
- Instituto de Turismo de España (2012): *Encuesta de movimientos turísticos de los españoles, Informe anual 2011*, Familitur.
- Instituto de Turismo de España (2012): *Encuesta de movimientos turísticos de los españoles, Nota de coyuntura diciembre de 2012 y avance de marzo 2013*, Familitur.
- Instituto Nacional de Estadística (2012): *Cuenta Satélite del Turismo de España. Base 2008, Serie 2008-2011*.
- Instituto Nacional de Estadística (2013): *Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahotelero. Marzo 2013. Datos provisionales*.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008): *Principios de Marketing, duodécima edición*, Madrid: Pearson Educación.
- LaRiojaTurismo.com [Web en línea]. <<http://www.lariojaturismo.com/>>. [Última consulta: 3 de junio de 2013].
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012): *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015*, Madrid: Secretaría de Estado de Turismo, Gobierno de España.

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012): *Movimientos turísticos en Fronteras (Frontur) y Encuestas de gasto turístico (Egatur), Informe anual 2011*, Instituto de Estudios Turísticos.
- Organización Mundial del Turismo (2011): *Tourism Towards 2030, Global Overview*, Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly.
- Organización Mundial del Turismo (2012): *Panorama OMT del turismo internacional*.
- Organización Mundial del Turismo [Web en línea]. <<http://www2.unwto.org/es>>. [Última consulta: 07 de mayo de 2013].
- Riojania [Web en línea]. <<http://www.riojania.com/>>. [Última consulta: 12 de junio de 2013].
- Rodríguez, E. y Salas, A. (2010): *Grupo Hergar: una historia de éxito en el sector del calzado*. Logroño: Universidad de La Rioja.
- SABI: Sistema de análisis de balances ibéricos: base de datos. [Madrid]: Informa. <<https://sabi.bvdinfo.com/>>. [Última consulta: 7 de junio de 2013].
- Sáinz, R.M. (2013): *La Sociedad de la Información en España 2012*, Fundación Telefónica, Editorial Ariel, España.
- Tripadvisor: *TripBarometer revela las tendencias en viaje, sostenibilidad y tecnología móvil*. [Web en línea]. <<http://www.tripadvisorTripBarometer.com/Spain>>. [Última consulta: 29 de mayo de 2013].
- UNICEF [Web en línea]. Noticias, Actualidad y documentación. <<http://www.unicef.es/actualidad-documentacion/noticias/riojania-casa-rural-se-adhiere-la-iniciativa-hoteles-amigos-de-uni>>. [Última consulta: 23 de mayo de 2013].

Anexo 1. Balance de Riojania en 2012 y estimaciones para periodos sucesivos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO NO CORRIENTE	246.250	241.250	236.250	349.000	341.597	334.194	326.790
Inmovilizado material	246.250	241.250	236.250	349.000	341.597	334.194	326.790
Coste de adquisición	250.000	250.000	250.000	370.153	370.153	370.153	370.153
Amortización Acumulada	-3.750	-8.750	-13.750	-21.153	-28.556	-35.959	-43.362
ACTIVO CORRIENTE	8.900	15.826	38.553	25.136	50.190	80.360	108.288
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0	0	0	0	0	0	0
Cientes por ventas y Prestaciones de servicios							
Accionistas (socios) por desembolsos exigidos							
Otros deudores							
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8.900	15.826	38.553	25.136	50.190	80.360	108.288
TOTAL ACTIVO	255.150	257.076	274.803	374.136	391.787	414.554	435.079

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PATRIMONIO NETO	55.150	73.677	108.681	150.996	195.238	242.308	289.845
Fondos propios	55.150	73.677	108.681	150.996	195.238	242.308	289.845
Capital escriturado	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010
Prima de emisión	46.990	46.990	46.990	46.990	46.990	46.990	46.990
Reservas	0						
Resultados de ejercicios anteriores	0	5.150	23.677	58.681	100.996	145.238	192.308
Resultado del ejercicio	5.150	18.527	35.005	42.314	44.243	47.069	47.538
PASIVO NO CORRIENTE	183.399	166.122	148.140	198.201	172.246	145.233	117.120
Deudas a largo plazo	183.399	166.122	148.140	198.201	172.246	145.233	117.120
Deudas con entidades de crédito	183.399	166.122	148.140	198.201	172.246	145.233	117.120
Acreeedores por arrendamiento financiero							
Otras deudas a largo plazo							
PASIVO CORRIENTE	16.601	17.277	17.981	24.939	24.302	27.013	28.113
Deudas a corto plazo	16.601	17.277	17.981	24.939	24.302	27.013	28.113
Deudas con entidades de crédito	16.601	17.277	17.981	24.939	24.302	27.013	28.113
Otras deudas a corto plazo							
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	0						
Proveedores							
Otros acreedores							
Periodificaciones a corto plazo							
TOTAL PASIVO	255.150	257.076	274.803	374.136	391.787	414.554	435.079

Anexo 2. Cuenta de Resultados de Riojania en 2012 y estimaciones para periodos sucesivos

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por arrendamientos	31.416	75.040	87.752	114.680	121.016	121.016	121.016
Costes variables arrendamientos	-7.854	-16.940	-19.866	-26.598	-28.182	-28.182	-28.182
Otros costes variables	0	-7.000	-2.200	-2.800	-4.000	-2.200	-2.800
Subtotal Resultado operativo arrendamientos	23.562	51.100	65.686	85.282	88.834	90.634	90.034
Otros Ingresos (Colmadito)	0	2.275	3.115	4.645	5.005	5.005	5.005
Costes variables Colmadito	0	-2.600	-2.225	-3.318	-3.575	-3.575	-3.575
Subtotal Resultado operativo Colmadito	0	-325	890	1.327	1.430	1.430	1.430
TOTAL RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	23.562	50.775	66.576	86.609	90.264	92.064	91.464
SUMINISTROS (ELECTRICIDAD Y AGUA)	-1.725	-2.300	-2.300	-4.025	-4.600	-4.600	-4.600
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	-10.800	-14.400	-14.400	-19.800	-21.600	-21.600	-21.600
CONTRIBUCION E IMPUESTOS	-113	-150	-150	-263	-300	-300	-300
MARKETING	-1.125	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
REPOSICIÓN MATERIALES (vajilla, toallas)	-450	-600	-600	-1.050	-1.200	-1.200	-1.200
SEGURO RC & DM	-450	-600	-600	-1.050	-1.200	-1.200	-1.200
TOTAL COSTES FIJOS	-14.663	-19.550	-19.550	-27.688	-30.400	-30.400	-30.400
TOTAL RESULTADO OPERATIVO	8.900	31.225	47.026	58.922	59.864	61.664	61.064
Amortización	-3.750	-5.000	-5.000	-7.403	-7.403	-7.403	-7.403
Resultado Financiero		-7.698	-7.021	-9.204	-8.218	-7.192	-6.123
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	5.150	18.527	35.005	42.314	44.243	47.069	47.538



**UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA**

Servicio de Publicaciones
Biblioteca Universitaria
C/ Piscinas, s/n
26006 Logroño (La Rioja)
Teléfono: 941 299 187

<http://publicaciones.unirioja.es>
www.unirioja.es