



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN LA PROVINCIA DE JAÉN

Alumno: Verónica Parras Jiménez

Mayo, 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DE EMPRESA TURÍSTICA.....	6
CAPÍTULO 2. SECTOR TURÍSTICO.....	6
2.1 BALANZA DE PAGOS A NIVEL NACIONAL	
CAPÍTULO 3. ELEMEMENTOS DE LA EMPRESA.....	8
3.1 ELEMETO HUMANO	
3.2 BIENES ECONÓMICOS O TÉCNICOS	
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
3.4 DINERO Y CAPITAL	
3.5 FINES Y OBJETIVOS	
3.6 ELEMENTOS INTANGIBLES	
CAPÍTULO 4. FUNCIONES DE LA EMPRESA.....	9
4.1 FUNCIÓN DE COMPRAS	
4.2 FUNCIÓN DE OPERACIONES	
4.3 FUNCIÓN COMERCIAL	
4.4 FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN O DE I + D	
4.5 FUNCIÓN DE CONTABILIDAD	
4.6 FUNCIÓN DE PERSONAL	
4.7 FUNCIÓN FINANCIERA	
CAPÍTULO 5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA TURÍSTICA.....	10
5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
5.2 CORRECCIÓN DE LA ESTACIONALIDAD	
5.3 DIMENSIÓN ÓPTIMA Y FLEXIBILIDAD	
5.4 BUSCAR UNA IMAGEN PROPIA DEL SERVICIO PRESTADO	
5.5 PROFESIONALIZACIÓN Y FORMACIÓN	
CAPÍTULO 6. TIPOS DE EMPRESAS TURÍSTICAS.....	11
6.1 SEGÚN SU TAMAÑO	
6.2 SEGÚN SU ACTIVIDAD	
6.3 SEGÚN SU AMBITO GEOGRÁFICO	
6.4 SEGÚN SU FORMA JURÍDICA	

CAPÍTULO 7. SINGULARIDADES.....	12
7.1 ESTACIONALIDAD	
7.2 IMPOSIBILIDAD DE ALMACENAMIENTO	
7.3 ELEVADA INVERSIÓN NECESARIA E INFLEXIBILIDAD	
7.4 LOCALIZACIÓN PRÓXIMA A LOS RECURSOS TURÍSTICOS	
7.5 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	
7.6 CAMBIOS EN LOS GUSTOS Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	
7.7 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN	
CAPÍTULO 8. EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN ANDALUCÍA.....	14
CAPÍTULO 9. OFICINAS DE TURISMO.....	16
CAPÍTULO 10. EMPRESAS PÚBLICAS.....	16
CAPÍTULO 11. EMPRESAS PRIVADAS.....	17
11.1 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS	
11.2 EMPRESAS DE TRANSPORTE	
11.3 EMPRESAS DE RESTAURACIÓN	
11.4 EMPRESAS DE OCIO	
11.5 EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN	
CAPÍTULO 12. GRADO DE CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS.....	21
CAPÍTULO 13. DESTINOS TURÍSTICOS.....	21
13.1 CARACTERÍSTICAS	
13.2 FUNCIONES	
13.3 AGENTES	
13.4 COMPONENTES	
13.5 ELEMENTOS	
13.6 DESTINO COMPETITIVO	
CAPÍTULO 14. ANDALUCÍA COMO DESTINO TURÍSTICO.....	23
14.1 JAÉN	
14.2 CÓRDOBA	
14.3 SEVILLA	
14.4 HUELVA	
14.5 CÁDIZ	
14.6 MÁLAGA	
14.7 GRANADA	

14.8 ALMERÍA	
CAPÍTULO 15. EL MÉTODO DEL CASO.....	31
15.1 OBJETIVOS	
15.2 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	
15.3 CARACTERÍSTICAS	
15.4 DIFERENCIA ENTRE EL MÉTODO DEL CASO Y EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS	
15.5 MODELOS DEL MÉTODO DEL CASO	
15.5.1 CASOS CENTRADOS EN EL ESTUDIO DE DESCRIPCIONES	
15.5.2 CASOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
15.5.3 CASOS CENTRADOS EN LA APLICACIÓN DE PRINCIPIOS	
15.6 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL MÉTODO DEL CASO	
15.6.1 ASPECTOS A TENER EN CUENTA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA	
15.6.2 CÓMO REDACTAR UN CASO	
15.7 EVALUACIÓN DE LA TÉCNICA	
CAPÍTULO 16. CASO DE “ACTIVIDADES CPM”	36
CAPÍTULO 17. CASO DE “RUTAS DE MÁGINA”.....	45
CAPÍTULO 18. ESTUDIO DEL TURISMO DE NATURALEZA EN EL PARQUE NATURAL DE SIERRA MÁGINA, SU ÁREA DE INFLUENCIA SOCIO-ECONÓMICA Y POSIBLES ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	50
CAPÍTULO 19. CONCLUSIONES FINALES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57

INTRODUCCIÓN.

En el trabajo se ha querido mostrar el análisis de dos empresas reales de la provincia de Jaén, desde sus inicios hasta la actualidad. Las empresas ofrecen servicios deportivos y actividades relacionadas con la naturaleza. A partir de estos casos se ha analizado el entorno donde ejercen sus actividades empresariales, la Comarca de Sierra Mágina y se han proporcionado información para distintas posibles estrategias de negocio.

En primer lugar, se proporcionan nociones sobre las empresas y sobre el sector turístico, abarcando elementos, funciones, objetivos, tipos y singularidades o peculiaridades.

A continuación se encontrará información sobre el sector turístico en Andalucía, incluyendo los tipos de destinos que nos ofrece nuestra Comunidad Autónoma.

Seguidamente se definirá el “método del caso”, incorporando un trabajo de campo que consiste en analizar dos casos de empresas reales de la provincia de Jaén.

Y, por último, se añade un estudio del turismo de naturaleza en el Parque Natural de Sierra Mágina, dado que las dos empresas ejercen o han ejercido allí su actividad. Se encuadrará el área de influencia socio-económica de la Comarca y se analizarán algunas posibles estrategias y recomendaciones competitivas que pueden aplicar y seguir estas empresas.

INTRODUCTION.

In the work has been wanted to show the analysis of two real companies in the province of Jaén, from its beginnings to the present. The companies offer sports services and activities related to nature. Based on these cases, the environment in which they operate their business activities, in the Sierra Mágina region, has been analyzed and information has been provided for different business strategies.

First, it offers notions about companies and the tourism sector, covering elements, functions, objectives, types and singularities or peculiarities.

Below you will find information about the tourist sector in Andalusia, including the types of destinations offered by our Autonomous Community.

Next, the "case method" will be defined, incorporating a fieldwork that consists of analyzing two cases of real companies in the province of Jaén.

And finally, the study of nature tourism will be incorporated in the Sierra Mágina Natural Park, given that the two companies exercise or have exercised their activity there, the area of socio-economic influence of the region will be framed and some Possible competitive strategies and recommendations that these companies can apply and follow.

1. DEFINICIÓN DE EMPRESA TURISTICA

Podríamos decir que una empresa turística es ante todo una empresa, por eso, todas las características sobre gestión, administración y organización generales de las empresas pueden ser adaptables a empresas del sector turístico. Aunque comparten muchas apreciaciones, como por ejemplo los objetivos, tienen ciertas peculiaridades que las hacen diferentes al resto.

La empresa turística toma mano de obra, información, materia prima...y lo transforma en productos o servicios turísticos. Desarrolla sus funciones para la sociedad, teniendo unas metas y valores marcados.

Es muy importante que la empresa no olvide la responsabilidad social y ecológica, ya que con lo que trabaja son bienes históricos, parajes naturales, monumentos que pueden llegar a ser patrimonios de la humanidad, reservas de la biosfera, etc.

El producto o servicio turístico es una suma de elementos tangibles e intangibles, que pasan por unas actividades para llegar a los clientes. Estos pagan el valor económico y exigen una buena experiencia al disfrutar del producto final. Por lo tanto, la responsabilidad ética es una función fundamental.

Las empresas turísticas de Andalucía, están reguladas en la Ley 13/2011, de 23 de diciembre, el Turismo en Andalucía. Esta ley le otorga a la Comunidad Autónoma la competencia total y exclusiva de la materia de turismo, así como la promoción del sector turístico.

2. SECTOR TURÍSTICO.

La delimitación del sector turístico es muy difícil de definir ya que esta en continuo cambio. Se puede concebir como viajar por algún motivo (placer, deporte, religión...), también como un conjunto de vivencias y sensaciones que se derivan a partir de un viaje y donde se realizan gastos de las rentas en esos lugares.

Cualquier negocio o empresa que preste servicios o venda productos a los turistas se tratará como una empresa turística aunque por lo general los clientes no sean turistas. Por ejemplo una cafetería se considerará del sector turístico aunque sus clientes sean gente del lugar, otro ejemplo, un hotel también se considerara del sector turístico aunque la mayoría de los clientes que tenga pernocten por motivos familiares o de negocios.

La definición de turismo no es la misma que se tenía hace algunos años, es un sector en continuo crecimiento y evolución.

Andalucía cuenta con casi 30 millones de visitantes al año, la mayoría en el periodo de verano coincidiendo con las vacaciones estivales. Es la cuarta Comunidad Autónoma con mayor

demanda turística, precedida por Cataluña, Baleares y Canarias. Cuenta con un clima mediterráneo y muchas horas de sol, también el pico más alto de la Península Ibérica, esto influye en los principales destinos elegidos, que son la Costa del Sol y Sierra Nevada, aunque están creciendo los destinos de naturaleza, interior y deportivo, oportunidad que han aprovechado las dos empresas analizadas. Andalucía dispone de un elevado turismo cultural en potencia ya que cuenta con un rico patrimonio histórico, formado por monumentos como la Mezquita de Córdoba y la Alhambra, cascos históricos como los de Úbeda y Baeza declarados Patrimonio de la Humanidad, catedrales, castillos o fortalezas, exposiciones, ferias, etc.

2.1. BALANZA DE PAGOS A NIVEL NACIONAL.

Tras la búsqueda de información económica del sector turístico en España, podemos deducir que el pronóstico para 2017 respecto de 2016 es favorable, ya que los últimos datos cuantitativos facilitados por el Banco de España, de los meses enero y febrero, ponen de manifiesto que el saldo es superior al de los mismos meses del 2016.

TABLA 1: BALANZA DE PAGOS DE TURISMO (millones de euros)

Ingresos	Año 2017	Tasa de Variación Interanual
Enero	3.409	10.5
Febrero	3.098	13.4
Total	6.507	11.9

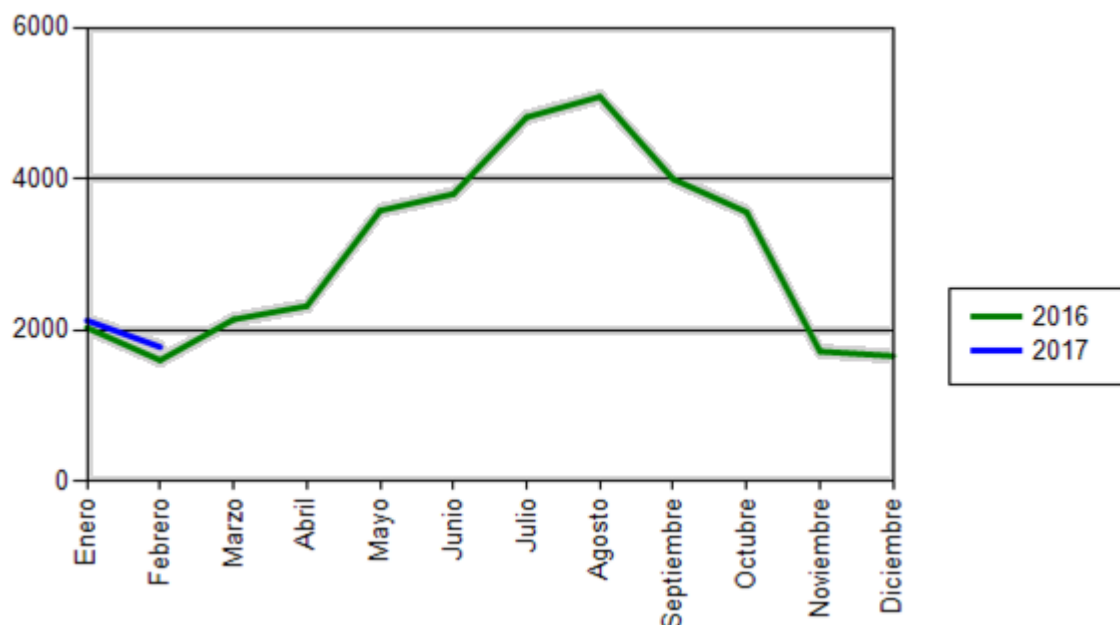
Gastos	Año 2017	Tasa de Variación Interanual
Enero	1.284	21.7
Febrero	1.324	17.0
Total	2.608	19.3

Saldo	Año 2017	Tasa de Variación Interanual
Enero	2.125	4.7
Febrero	1.774	10.9
Total	3.899	7,4

Fuente: Banco de España (2017)

A continuación se ve reflejado en una gráfica para mejor comparación visual.

TABLA 2: SALDO POR TURISMO, AÑO 2017



Fuente: Banco de España (2017)

3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Los elementos más importantes son:

3.1 ELEMENTO HUMANO.

Es el conjunto de personas que forman una empresa, resuelven necesidades o llevan a cabo la actividad de esta. Los propietarios, accionistas o socios son los que se encargan de la actividad de los trabajadores y operarios, además aportan el capital para la creación de la empresa.

3.2 BIENES ECONÓMICOS O TÉCNICOS.

Engloba los elementos materiales necesarios para que se pueda llevar a cabo la actividad empresarial. Incluye bienes duraderos, que forman parte del proceso productivo y bienes no duraderos que sirven para dar lugar al producto o servicio final de la empresa.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Son las relaciones, funciones, responsabilidades, coordinación y comunicación que hay entre los miembros de una empresa y el exterior.

3.4 DINERO Y CAPITAL.

Aportación que realizan los propietarios o financiación que pide la empresa para poder remunerar a los operarios o trabajadores y para poder adquirir los materiales necesarios para la actividad empresarial.

3.5 FINES Y OBJETIVOS.

Son los propósitos por los que se crea la empresa, incluyendo la obtención de un beneficio.

3.6 ELEMENTOS INTANGIBLES

Lo forman los bienes que no se pueden ni ver ni tocar, también conocidos como elementos inmateriales. Por ejemplo la marca y la información.

4. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las funciones vendrán determinadas según al sector en el que pertenezca la empresa, aunque siguen la misma serie de funciones para sacar el negocio adelante y ofrecer un buen servicio. No todas las que se van a mencionar tienen que estar presentes en una empresa como también pueden encontrarse funciones no mencionadas en estas.

4.1 FUNCIÓN DE COMPRAS.

Delega la adquisición de materias primas, componentes, así como servicios y suministros necesarios para poder desarrollar la actividad de la misma.

4.2 FUNCIÓN DE OPERACIONES.

También la podemos llamar función de producción, es el conjunto de actividades que se encargan de transformar las materias primas, componentes y servicios.

4.3 FUNCIÓN COMERCIAL.

Acerca el producto o servicio de la empresa hasta el consumidor final. Por ejemplo venta, transporte, publicidad, distribución, almacenamiento, etc.

4.4 FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN O DE I+D (Investigación y desarrollo).

Hoy día es una función muy necesaria en la empresa, se encarga de la búsqueda de nuevas técnicas y tecnologías de los productos y servicios, de cómo producirlos y prestarlos para

ofrecerlos con la máxima calidad.

4.5 FUNCIÓN DE CONTABILIDAD Y REGISTRO.

La forman la contabilidad, los sistemas de registro y archivo, bases de datos, elaboración de informes, memorias... Es un elemento importante para la toma de decisiones en la empresa.

4.6 FUNCIÓN DE PERSONAL.

Son las actividades relacionadas con la contratación de personal, motivación, remuneración, etc. En definitiva, se encarga de todo lo relacionado con los Recursos Humanos.

4.7 FUNCIÓN FINANCIERA.

Se encarga de recaudar fondos financieros y tesorería necesarios para realizar las actividades de la empresa.

5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA TURISTICA

Como se ha reflejado antes, uno de los elementos de la empresa es que tiene una finalidad y objetivos, es decir, la empresa es creada para cumplir unos fines previstos en el tiempo establecido ayudándose de la dirección empresarial. Los objetivos son necesarios para el triunfo de la empresa, lo cual no quiere decir que dos empresas con el mismo objetivo aseguren el mismo éxito.

En el caso de las empresas turísticas, hay objetivos generales que comparten con otro tipo de empresas pero además tienen objetivos personales y característicos que tienen en común ellas.

5.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Las empresas turísticas, por lo general, prestan servicios a los clientes. Por este motivo, es muy importante para ellas, la atención y la calidad que percibe el cliente.

5.2 CORECCIÓN DE LA ESTACIONALIDAD.

En España, en general, las vacaciones o tiempo libre coincide entre los clientes, así que la mayor parte de ellos se concentran en fechas determinadas. El objetivo sería repartir la clientela durante todo el año, haciendo promociones, bajadas de precio, ofertas para mayores, viajes de jóvenes, etc.

5.3 DIMENSIÓN ÓPTIMA Y FLEXIBILIDAD.

Debido a la estacionalidad de las empresas turísticas, es difícil encontrar o determinar el tamaño apropiado. Si el tamaño se establece en base a la concentración de la demanda, el resto del tiempo se quedara sin uso. Si por el contrario, el tamaño se establece en base al periodo de baja demanda, cuando llegue la época de mayor actividad no se podría atender a toda la demanda. Ante este problema, las empresas turísticas deben saber adaptarse a los cambios. En general la medida que toman es hacer contratos temporales a los trabajadores.

5.4 BUSCAR UNA IMAGEN PROPIA DEL SERVICIO PRESTADO.

La finalidad es que los clientes tengan la percepción de que la empresa es exclusiva en cuanto a los productos y servicios ofrecidos. Los clientes buscan la calidad y superioridad.

5.5 PROFESIONALIZACIÓN Y FORMACIÓN.

Son muy importantes los idiomas, las empresas deben de invertir en esto y además en sus trabajadores y altos cargos para seguir manteniendo el éxito.

6. TIPOS DE EMPRESAS TURISTICAS.

6.1. SEGÚN SU TAMAÑO.

Dimensión	Número de trabajadores	Volumen de facturación anual	Total de activo
Microempresa	De 0 a 9	≤ de 2 millones de €	≤ de 2 millones de €
Pequeñas Empresas	De 10 a 49	≤ de 10 millones de €	≤ de 10 millones de €
Medianas Empresas	De 50 a 249	≤ de 50 millones de €	≤ de 43 millones de €
Grandes Empresas	Mas de 250	> de 50 millones de €	> de 43 millones de €

6.2 SEGÚN SU ACTIVIDAD.

Es un error muy común pensar que las empresas turísticas solo se encuentran en el sector servicios, pero en realidad el turismo se extiende a otros sectores. Esta clasificación es importante en cuanto las empresas turísticas porque por ejemplo la estructura de una empresa de transportes no es la misma que la de una empresa de restauración.

Sector primario. Comprende aquellas actividades relacionadas directamente con los recursos naturales, por ejemplo agricultura, pesca, ganadería, minería, etc.

Sector secundario. Abarca todas las actividades de la industria que transforman las materias primas en productos terminados, por ejemplo la transformación alimentaria o la construcción.

Sector terciario. Lo forman el resto de actividades no incluidas en los otros sectores, se caracterizan por ser servicios intangibles y no almacenables, por ejemplo transporte, restaurantes, hoteles, seguros, etc.

6.3 SEGÚN SU ÁMBITO GEOGRÁFICO.

Esta clasificación es importante porque es uno de los criterios más decisivos de los turistas.

Locales. Sus actividades se encuentran en un entorno cercano como por ejemplo una ciudad.

Regionales. Su ámbito de actuación abarca a la comunidad a la que corresponde.

Nacionales. Su actividad es en la totalidad del ámbito nacional aunque tenga la sede en una ciudad concreta.

Internacionales. Su campo de operaciones es en varios países por todo el mundo. En este caso las sedes si deben estar por los países donde ejerce la actividad.

6.4 SEGÚN SU FORMA JURÍDICA.

Empresario individual. Empresa formada por una persona física, la cual desempeña toda la actividad comercial.

Sociedad anónima. Empresa con el capital dividido en acciones, puede estar formada por dos o más socios y no responden a las deudas con su patrimonio.

Sociedad limitada. Empresa con el capital dividido en participaciones, puede estar formada por dos o más socios y no responden a las deudas con su patrimonio.

Sociedad cooperativa. Sociedad donde dos o más personas con el mismo interés, ponen en común recursos para satisfacer sus necesidades. Su estructura es democrática.

Otras formas societarias. Por ejemplo la sociedad civil, comunidad de bienes, sociedad comanditaria, sociedad anónima laboral, etc.

7. SINGULARIDADES.

Las empresas turísticas tienen características distintas al resto de empresas, aquí se presentan los siguientes.

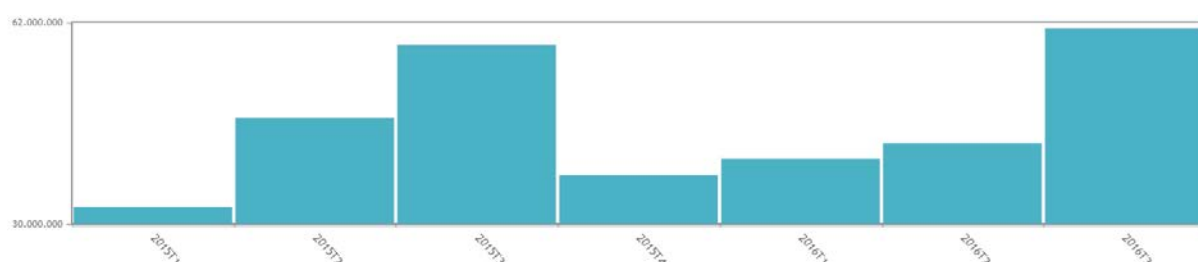
7.1 ESTACIONALIDAD.

Como ya se ha mencionado antes, la estacionalidad es la concentración de clientes en el mismo periodo de tiempo, ya que la disponibilidad de tiempo libre y de ocio generalmente coincide en los fines de semana y vacaciones. Por ejemplo es imposible llenar los hoteles de

sol y playa durante el invierno, como también es difícil realizar actividades de naturaleza en horario laboral de lunes a viernes. Las empresas se ven obligadas a adaptarse a los cambios de demanda aunque estos cambios sean predecibles. Se tiene que crear una oportunidad de negocio.

Hay algunas empresas que optan por reducir costes con medidas radicales como reducir la mayoría de la plantilla en temporada baja o directamente cerrar el negocio hasta el comienzo de la temporada alta.

TABLA 3: ESTACIONALIDAD DEL TURISMO RESIDENTE EN ESPAÑA
(Viajes turísticos)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE (2016)

El grafico anterior nos muestra la estacionalidad por trimestres que ha sufrido España con el turismo residente. Desde enero de 2015 hasta septiembre de 2016. La amplitud va desde casi 30.000.000 hasta más de 60.000.000 viajes turísticos. Siendo los meses de mayor demanda junio, julio y agosto de ambos años.

7.2 IMPOSIBILIDAD DE ALMACENAMIENTO.

Ya que la mayor parte de las empresas turísticas son de servicios, estos no se pueden acumular en momentos de poca demanda para utilizarlos en periodos de demanda elevada. Un servicio que no se vende hoy es una venta perdida y muchas empresas están diseñadas para operar al 100% de su capacidad, por ejemplo un hotel, la flota de autobuses de una compañía o la cocina de un restaurante. Solo las empresas que ofrecen productos podrán hacerlo.

7.3 ELEVADA INVERSIÓN NECESARIA E INFLEXIBILIDAD.

Cuanto más grande sea la inversión inicial, más demanda tiene que recibir para amortizarla, y más inflexibilidad tendrá la empresa. Si el negocio va mal, es muy difícil cambiar de objeto social ya que por ejemplo un hotel es difícil de cambiarlo a otro negocio. La temporalidad del

producto o servicio, no se puede almacenar para cuando haya alta demanda. Otra inflexibilidad es la inmovilidad del servicio porque no se puede ofrecer fuera de las instalaciones. Y por último, la dificultad de cambiar la dimensión a bajo coste por las características y particularidades que tienen las instalaciones, solo se pueden hacer cambios notables en el inmovilizado.

7.4 LOCALIZACIÓN PRÓXIMA A LOS RECURSOS TURÍSTICOS.

Una empresa turística basa su actividad en algún recurso turístico como por ejemplo playa, montaña, ciudades, monumentos. Su situación geográfica tiene que estar en esos lugares y esto condiciona a la empresa porque está sujeta a modas, gustos y expectativas de los clientes. La decisión del cliente mayoritariamente es por la localización turística. Puntualizo que las empresas estudiadas tienen sus recursos en Sierra Magina y se localizan en los municipios de su Comarca.

7.5 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS.

Dado que los servicios son mayoritariamente ofrecidos por personas, hay que tener en cuenta el grado de responsabilidad y la atención al cliente. El trato humano tiene mucho valor en el proceso de venta.

7.6 CAMBIOS EN LOS GUSTOS Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Hay muchos factores externos que afectan como por ejemplo los destinos de moda, la inseguridad ciudadana, la política, etc.

7.7 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN.

Son por ejemplo las agencias de viajes y los operadores turísticos. Tienen mucha importancia porque son la conexión entre la empresa turística y el cliente en muchos casos.

En conclusión, donde vemos un riesgo, tenemos que buscar una oportunidad de negocio.

8. LA EVOLUCION DEL SECTOR TURISTICO EN ANDALUCIA.

Andalucía es la segunda región de mayor extensión en España, disponiendo de más de 87000 km². La localización, al sur de la Península Ibérica, origina un carácter fronterizo y es vínculo entre distintas áreas geográficas y culturales. Al ser tan amplia, presume de mucha diversidad en espacios naturales e incluso en climatología, además de numerosos endemismos.

Tradicionalmente en nuestra comunidad siempre ha estado el turismo de sol y playa con unos clientes de mediana edad y en familias. Desde hace algunos años el sector está sufriendo una transformación y están surgiendo más modelos de turismo como el rural, de deportes o aventura. También los clientes están cambiando, ahora está aumentando la demanda de clientes más jóvenes, con más poder adquisitivo y tiempo libre para el ocio.

En España las horas de la jornada laboral están disminuyendo, esto hace que se fomente un poco más el turismo de ocio. En los casos donde se recorten las semanas de trabajo, se propiciará el turismo de larga estancia. Y por último en los casos donde se reduzcan los días trabajados en la semana se ayudará al turismo de fin de semana por ejemplo de interior.

Se prevé que en los próximos años cambien las vacaciones de los españoles. En general, en vez de disfrutar un mes continuado de descanso, las vacaciones serán fraccionadas. Los gustos en cuanto a estar un mes disfrutando del sol y la playa están cambiando, los clientes quieren conocer lugares, tener experiencias nuevas y estar en ambientes distintos como por ejemplo alojarse en lugares menos turísticos y más naturales. De este modo, los parques naturales, playas vírgenes, rincones que no se han degradado, están siendo cada día más valorados.

Esto ha llevado a muchos enfrentamientos entre ecologistas y turistas. Siempre se ha visto el turismo como un enemigo del medio ambiente. En efecto, años atrás, el turismo no se ha preocupado por cuidar la naturaleza, pero esto está cambiando con el llamado “turismo sostenible”. El turismo sostenible es una industria comprometida a ser respetuosa con el ecosistema, medio ambiente y cultura a la misma vez que genera dinero y actividad económica en el lugar que se encuentre. Además propicia el intercambio de experiencias entre el residente y el turista. Se basa en el principio de “El desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”

Otro aspecto a señalar es el aumento del turismo rural. En los últimos años está tomando un papel muy importante en la estacionalidad del turismo ya que ayuda a no masificar tanto la modalidad de sol y playa. Esta actividad es demandada sobre todo por gente joven y con ganas de deporte y aventura. La inversión en infraestructuras es clave para el desarrollo y así aumentar la demanda.

Por otra parte están disminuyendo considerablemente los tour operadores y agencias de viajes. Los turistas contratan sus vacaciones a través de los sistemas nuevos de reserva de estancias y actividades online. Normalmente es más económico, ya que no hay que pagar

tanta comisión a los intermediarios.

En conclusión el sector turístico está creciendo exponencialmente y se prevé que se duplique en los próximos años ya que la calidad de vida va mejorando día a día y hay muchos clientes potenciales. El turismo de montaña es una oportunidad de negocio y puede jugar un papel importante por que sufre menos estacionalidad que el de sol y playa.

9. LAS OFICINAS DE TURISMO

Se encargan de entregar al turista información para favorecer su viaje, estancia y disminuir las experiencias negativas. Sus servicios tienen que ser objetivos, ágiles, completos y gratuitos, a excepción de determinados accesorios.

Las encontramos reguladas en el Decreto 202/2002, de 16 de julio, de Oficinas de Turismo y de la Red de Oficinas de Turismo de Andalucía.

Pueden ser de titularidad de la administración pública o privada. Según su régimen jurídico de la prestación de servicios estarán integradas en la Red de Oficinas de Turismo de Andalucía o no estarán integradas. Normalmente se encuentran en lugares de mucha afluencia turística. El sector turístico, al tener la estacionalidad, tendrá por un lado habrá oficinas de asistencia e información específica con carácter temporal y por otro lado oficinas zonales que tiene carácter permanente.

10. EMPRESAS PÚBLICAS

Son aquellas que ofrecen sus servicios a toda la población. Están gestionadas por la administración central o el organismo público competente. Normalmente son más abundantes en grandes ciudades. Cuanta más calidad ofrezcan, mejor servicio prestarán a los clientes y obligan a las empresas privadas a ser más originales y competitivas.

Estas empresas son controladas para realizar diferentes funciones como proveer servicios públicos, incentivar la producción del país o disminuir la tasa de paro.

Objetivos básicos.

Eficiencia económica, rentabilidad, efectos sobre la distribución de la renta y efectos macroeconómicos.

En Andalucía tenemos la sociedad *Turismo Andaluz*, “Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, Sociedad Anónima”. Su objeto social es ayudar a mejorar y a crecer los servicios de la industria turística y del deporte.

Los objetivos de Turismo Andaluz.

Promocionar, planificar e innovar los productos y servicios que ofrece nuestra tierra, a través de las estrategias de la Junta de Andalucía.

Esto lo llevan a cabo a través de algunas acciones como:

Gestionar y explotar los bienes inmuebles, realizar de obras de instalaciones, elaborar estudios y proyectos, dar asistencia técnica y formativa, ejecutar de campañas publicitarias para el crecimiento de la demanda, investigar y analizar nuevos productos, colaborar y coordinar con entidades públicas o privadas que tengan los mismos objetivos, producir distribuir la información, ejecutar actividades o servicios que procedan del Fondo de apoyo a las Pymes, formalizar convenios o contratos y aplicar las nuevas tecnologías en el marketing, entre otras.

11. EMPRESAS PRIVADAS

Como se ha dicho antes, este sector es tan amplio y cambiante que cuesta acotar la clasificación de empresas privadas de turismo. Las más importantes que hay en el momento son:

11.1 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

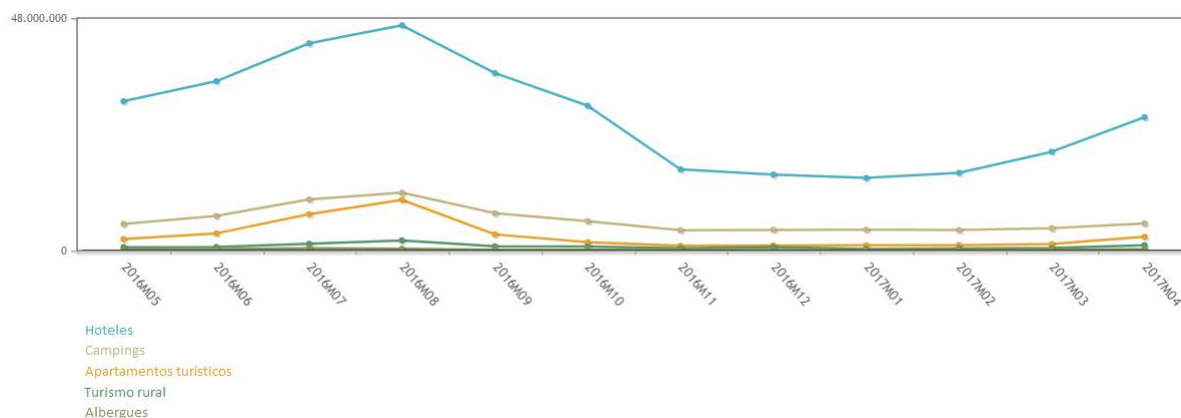
Son los hoteles, apartamentos turísticos, de tiempo compartido o de multipropiedad, villas, albergues, balnearios, paradores...

Comparten en general recursos y estrategias (dentro de la competitividad), tienden a expandirse, la capacidad de alojamiento es limitada al inmueble, normalmente tienen rigidez en la oferta del servicio, disponen de personal cualificado, tienen una alta seguridad y mantenimiento, la gestión empresarial es compleja en todas ellas y por último todas ellas sufren la estacionalidad del sector.

Hoy día vivimos en un mundo donde las nuevas tecnologías cobran un papel importante y esto ha favorecido muy significativamente a las reservas on-line, a través de las páginas web de las empresas.

TABLA 4: DEMANDA DE ESTANCIAS TURÍSTICAS A NIVEL NACIONAL

Abril 2017	Hoteles	Campings	Apartamentos turísticos	Turismo Rural	Albergues
Pernoctaciones	2.751.823	2.839.953	5.597.119	1.095.034	241.817
Variación en % sobre el año anterior	19.35	62.23	27.66	83.21	27.89



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE (2017)

Sacamos en conclusión que los establecimientos hoteleros, siendo más caros que el resto (en general) son los más demandados, con un número de 2.751.823 de pernoctaciones, seguidos de los campings con 2.839.953 pernoctaciones. Podemos sacar en conclusión que los alojamientos turísticos menos demandados son los albergues con 241.817 pernoctaciones, por lo que en el caso de que una empresa decida dar el servicio de estancias en albergues sacaría menos beneficio al tener menos clientes. Los datos han sido publicados el 31/5/2017. En el estudio del caso de este trabajo se verá las consecuencias que tuvo para una de las dos empresas ofrecer el servicio de albergue rural.

11.2 EMPRESAS DE TRANSPORTE.

Incluye el transporte aéreo, terrestre y marítimo. El incremento en las últimas décadas de la demanda del turismo ha llevado al desarrollo de este servicio, a mejorar su calidad, así como formar nuevas rutas.

Son los medios que se utilizan para trasladar a personas desde su lugar de origen hasta el destino turístico, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de bienes.

Se puede disfrutar de un alto grado de comodidad y seguridad, un muy avanzado sistema administrativo, las inversiones son muy elevadas tanto en instalaciones como en mantenimiento, necesitan personal altamente cualificado y por ultimo también sufren la estacionalidad.

Cabe destacar las empresas de cruceros, donde ofrecen el “todo incluido” en un barco de grandes dimensiones para la explotación turística. Gracias a la diversificación y a los precios más competitivos, un crucero ha dejado de ser un tipo de turismo de lujo para estar al alcance

de prácticamente cualquier bolsillo.

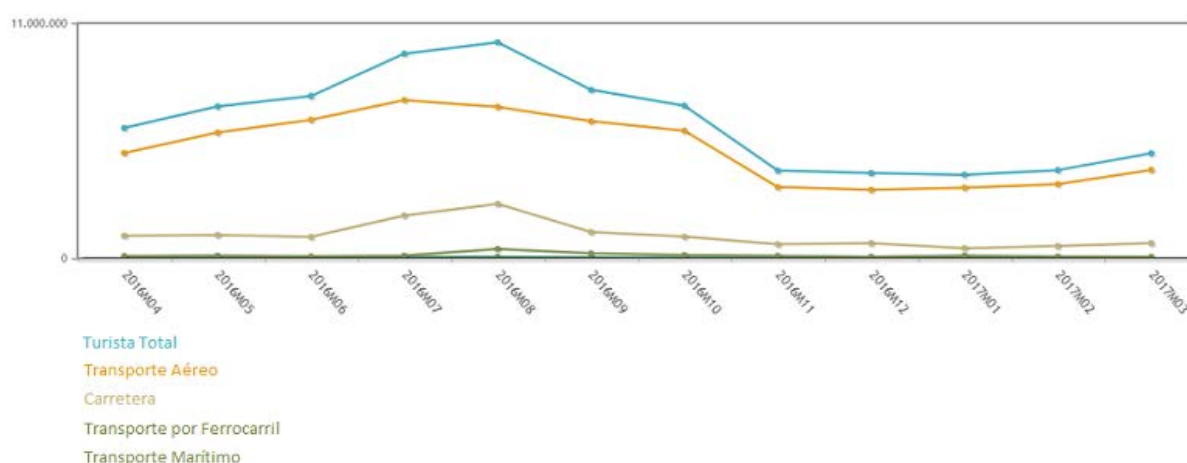
El destino tendrá mayor demanda si posee:

Infraestructuras de aeropuerto. España en los últimos años ha sufrido la privatización de las empresas públicas aéreas, la inserción de las compañías low-cost y la convivencia de los aeropuertos públicos y privados.

Infraestructuras de puerto. La situación geográfica de España es óptima para que los clientes turistas puedan llegar a través del mar, ya que podemos presumir de estar rodeados de agua y de dos mares.

Infraestructuras ferroviarias. En España tenemos RENFE. Varias empresas constructoras, compañías de autobuses y algunos operadores extranjeros han mostrado sus intenciones de competir con ella, como Acciona, Continental Rail o Transfesa.

TABLA 5: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES SEGÚN LA VÍA DE ACCESO



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

En el estudio del INE las observaciones más significativas que se pueden obtener son que el transporte aéreo es el más demandado por los turistas para acceder a España, seguido del transporte por carretera y ferrocarril. Por último los turistas internacionales toman como última elección acceder a España a través del transporte marítimo. La tendencia de 2017 es prácticamente similar al 2016, estando un poco por encima al haber más número de turistas. El último dato que se ha podido obtener es de marzo de 2017, siendo publicado el 28/4/2017.

11.3 EMPRESAS DE RESTAURACIÓN.

Son los restaurantes, servicio de catering, cafeterías, tabernas, bares, discotecas, etc. Incluyen todas las empresas que, además de ofrecer comida y bebida, propician sensaciones al turista.

El tamaño de estas empresas va desde muy pequeño hasta muy grande, ofrece gran flexibilidad en el servicio, tiene mucha seguridad e higiene, dispone de personal altamente cualificado, y sufre menos estacionalidad.

La restauración hoy día está dando mucho al prestigio a España ya que pasa por una época de mucha demanda e incluso ha formado a cocineros con gran prestigio a nivel mundial.

11.4 EMPRESAS DE OCIO.

Las forman los parques temáticos, paintball, zoológicos, patinaje sobre hielo, museos, equitación, casinos, campos de golf, espectáculos, actividades de la naturaleza, etc. Son el conjunto de actividades que hacen que el destino turístico sea inolvidable, son de libre elección y no tienen carácter formal.

Ofrecen mucha diversificación de servicios, una alta calidad y seguridad, las inversiones son muy elevadas, mantenimiento permanente y poseen una gran política de promoción y ventas.

Estas empresas son una manera de acabar con la estacionalidad ya que, en general, no están condicionadas por el clima o a hacerse en temporada alta. En España cada vez son más los centros comerciales y de ocio que nos podemos encontrar en las ciudades, lo que ofrece diversificación al destino turístico.

Se tiene que señalar que en España hay varios parques temáticos con gran prestigio como por ejemplo “Isla Mágica” en Sevilla, “Port Aventura” en Salou o “Parque Warner” en Madrid. Todos ellos han disfrutado de un gran boom de demanda pero actualmente, en general, a raíz de la crisis económica, los parques temáticos tienen pérdidas en su balanza de resultados y, además, la construcción de nuevos parques se ha ralentizado.

11.5 EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN.

Son las agencias de viajes, mayoristas y minoristas, centrales de reserva, negocios de intercambios vacacionales, tour operadores, etc.

Las podemos definir como canales de venta, tienen la capacidad de organizar paquetes turísticos generales o a medida, no tiene estacionalidad, al ser intermediarios son responsables ante el demandante y el oferente. Ante el turista son los oferentes y ante el que presta el servicio son los demandantes.

Las agencias de viajes físicas se están quedando obsoletas, a raíz de esto han tomado fuerza los tour operadores, que tienen alto grado de concentración en destinos con mucha demanda por ejemplo en las Islas Baleares y las agencias de viajes on-line, donde el usuario final se puede hacer el paquete que desee a medida.

12. GRADO DE CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS

El grado de concentración determina si un sector está dominado por una o varias empresas y la cuota de mercado de la que dispone cada una. Cuantas menos empresas haya en el sector, más concentrada estará la cuota.

Se calcula con la siguiente fórmula:

Cuota de mercado = ventas de una empresa / venta total del sector.

La concentración empresarial (horizontal o vertical) se da por la extinción de empresas o unión de ellas con fusión, absorción, toma de participación en el capital social o con acuerdos interempresariales.

La globalización de las empresas turísticas, como de restauración, de intermediación o compañías aéreas, ha ayudado a expandir sus actividades a muchos países del mundo, obteniendo por ello capital y financiación, nuevas sedes (alquiladas o de nueva construcción), nuevas tarifas con los costes de cada país, y la reinversión de las ganancias obtenidas.

Este fenómeno ha beneficiado a las grandes concentraciones empresariales, perjudicando a pequeñas empresas y pequeños minoristas.

13. DESTINOS TURISTICOS

Un destino turístico es un lugar visitado por el turista. Depende del destino habrá unos ciertos límites físicos, políticos, de percepción del cliente o de relaciones entre las empresas que se encuentren en ese destino.

13.1 CARACTERÍSTICAS.

El turismo se puede dar en cualquier lugar donde se pueda planificar y obtener volumen administrativo. El lugar tiene que tener capacidad de motivación para atraer al turista. Ofrecer una carta de recursos atractivos satisfactorios. Es una especie de “marca” que representa el encanto del destino. Y, por último, ser capaz de cooperar en marketing conjuntamente. Mas adelante se verá lo que ocurre en el destino de Parque Natural de Sierra Mágina.

13.2 FUNCIONES.

Las funciones están orientadas a satisfacer los objetivos, son ofrecer calidad de vida al cliente, el desarrollo económico, la competitividad desde el punto de vista internacional y la más importante, la satisfacción tanto de los turistas como de los residentes. Esta última se producirá cuando sea buena la estabilidad económica del destino, haya un buen nivel cultural de la población y buenos profesionales, así como infraestructuras sostenibles, seguridad y limpieza.

13.3 AGENTES.

Los turistas y los ocistas.

Se incluyen los que viajan buscando exclusivamente el disfrute a partir del ocio y tiempo libre y los turistas clásicos y tradicionales. Dentro de los ocistas se encuentran los habitantes residentes y los clientes que están de paso.

El sector económico y social turístico.

Lo componen trabajadores, empresarios, proveedores, asociaciones e instituciones del sector, ofreciendo actividades y servicios.

Las administraciones públicas.

Formada por funcionarios y responsables políticos a través de los correspondientes órganos administrativos. Pueden ser administraciones locales, donde se encontraran políticas de sostenibilidad, administraciones supramunicipal, se da la cooperación entre distintos municipios y, por último, administraciones nacionales, enfocadas a la promoción exterior y al apoyo a las empresas de la nación.

La sociedad en general.

Su participación es una parte fundamental en el desarrollo turístico. La componen los sectores económicos, sociales, culturales entre otros. La sociedad del destino se beneficia económicamente pero tiene que asumir una serie de desventajas si no se adaptan e implican en el desarrollo de este sector.

13.4 COMPONENTES.

Los atractivos.

Son los elementos tangibles o intangibles responsables del desarrollo turístico, su valor es susceptible, se determina cuando sean puestos en el mercado.

Los productos.

Son los recursos territoriales del destino que fueron diseñados para la satisfacción del cliente. Tienen que tener calidad para que el turista disfrute de su experiencia y esto depende de la autenticidad de sus componentes.

13.5 ELEMENTOS.

Elementos centrales como la nieve en turismo de esquí.

Elementos periféricos como equipamientos hoteleros.

Elementos complementarios como pista de hielo en el en mismo turismo de esquí.

13.6 DESTINO COMPETITIVO.

Están obligados a estar segmentados y ofrecer a grandes profesionales ya que el turista cada vez está más informado y es más exigente, poseer un alto nivel tecnológico para las operaciones y promociones, asegurar la seguridad del cliente y cooperar entre las empresas públicas y privadas, entre otras acciones.

14. ANDALUCIA COMO DESTINO TURÍSTICO.

En la siguiente tabla se ha obtenido información sobre cifras cuantitativas del turismo andaluz. La estancia media de días ha bajado un 0.4 pero se compensa con el gasto medio diario que ha subido 2 euros y el número de turistas que ha aumentado en un 7.1% respecto a 2016. Los datos de Andalucía y de sus provincias han sido publicados el 02/05/2017.

TABLA 6: TOTAL DEL TURISMO EN ANDALUCÍA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN ANDALUCÍA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	3.372.367	-10,2%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en España)	16,5%	-0,5	mar-17
Número de turistas (millones)	5,5	7,1%	4º trimestre 2016
Estancia Media (número de días)	6,5	-0,4	4º trimestre 2016
Gasto medio diario (euros)	65,06	2,0	4º trimestre 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

Además de estos datos, la misma web ofrece información sobre la opinión de Andalucía, valorando el destino en un 8 sobre 10 puntos. Los aspectos más valorados son la atención recibida y el alojamiento. El grado de fidelidad en porcentaje que repite destino respecto al año anterior es del 57.4%. Por último las principales actividades desarrolladas en Andalucía son el disfrute y uso de la playa, la observación de la naturaleza y la visita a monumentos y museos.

ANÁLISIS PROVINCIAL DE DESTINOS.

14.1 JAÉN.

Cuenta tanto con belleza en sus paisajes naturales como con ciudades monumentales calificados Patrimonio de la Humanidad como son Úbeda y Baeza. Cabe destacar el olivar, número uno producción mundial de aceite virgen extra y el arte íbero con “Cástulo” un yacimiento arqueológico datado del 3000 a.C. situado en las afueras de la localidad de Linares.

Su situación es la conocida “puerta de Andalucía” entre Sierra Morena y las Cordilleras Béticas. Por su situación geográfica, han pasado muchas civilizaciones, dejando numerosas iglesias, catedrales, palacios y castillos.

En este destino la oferta gastronómica por excelencia es el aceite de oliva virgen extra, además de la popular pipirrana, el bacalao con patatas y las carnes de caza mayor y menor.

En la capital destacan la Catedral renacentista, obra de Andrés de Vandelvira, el Castillo de Santa Catalina y los Baños Árabes más grande que se pueden visitar en toda España situados en los sótanos del Palacio de Villadomardo. De Jaén parte la Vía Verde del Aceite, donde se pueden divisar numerosos paisajes naturales, así como disfrutar de la tranquilidad y belleza de los Jardines de Jabalcuz.

La provincia, por su situación geográfica, cuenta con numerosas sierras como Sierra Mágina, repleta de castillos y fortalezas islámicas, además de su compleja fauna. Sierra Morena, declarada Parque Natural y compuesta por la Sierra de Andújar, donde se celebra año tras año la Romería de la Virgen de la Cabeza (la más antigua de España), Despeñaperros, formados por característicos desfiladeros y el Paraje Natural de la Cimbarra. Sierras de Cazorla, Segura y las Villas, declaradas Reserva de la Biosfera uno de los destinos rurales más demandados de España y por último, Sierra Sur donde destaca arquitectura de Martos y la fortaleza de la Mota en Alcalá la Real.

TABLA 7: TOTAL DEL TURISMO EN JAÉN

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN JAÉN	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	72.660	-11,5%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	2,2%	0,0	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	933	-4,4%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	3,1	0,1	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	2,7	0,1	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	84,73	-6,32	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	8,5	0,2	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.2 CÓRDOBA.

Es muy rica en patrimonio monumental. Se puede decir que es el vestigio más importante de la España musulmana con la Mezquita, aunque también conserva restos íberos, judíos y romanos. Es atravesada por el río Guadalquivir y sobre todo la hacen atractiva sus tradiciones como las cruces de mayo o la decoración de rejas y patios.

En su cocina podemos degustar los excelentes vinos de la campiña, así como el gazpacho y el salmorejo.

La capital es una de las ciudades más visitadas de Andalucía ya que cuenta con un casco antiguo declarado Patrimonio de la Humanidad. La Mezquita se encuentra en el número 6 de los monumentos más visitados a nivel Nacional. Cerca se encuentra la ciudad de Medina Azahara que fue construida para ser la capital del Califato.

En la comarca del Alto Guadiato se encuentra el museo Geológico Minero, uno de los mejores de toda España en su género. En la Campiña se ofrece por un lado la Ruta del Vino Montilla-Moriles, destacando el Palacio Ducal, castillos y miradores y por otro lado la Ruta del Aceite, entre olivos, viñas, castillos y murallas. En la Subbética se encuentra la Vía Verde (que tiene su origen en Jaén) donde se dan actividades de senderismo, ciclismo y equitación. Y, por último, está la comarca de los Pedroches famosa por su gastronomía derivada del cerdo ibérico.

TABLA 8: TOTAL DEL TURISMO EN CÓRDOBA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN CÓRDOBA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	158.846	-13,1%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	4,7%	-0,2	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	1.276	-5,8%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	7,5	-0,1	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	3,3	0,1	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	66,36	8,36	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	8,4	0,6	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.3 SEVILLA.

Capital de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Es un destino conocido a nivel mundial, gracias entre otros monumentos a la conocida Giralda y Torre del Oro. Es atravesada por el río Guadalquivir y cuenta con un puerto fluvial, vía de acceso para los turistas.

En cuanto a la gastronomía, Sevilla es conocida por la carne de caza, los arrozales de las

marismas pero el símbolo por excelencia es el “tapeo”.

La capital es una ciudad universal conocida por su belleza, donde quedan restos romanos, visigodos, musulmanes y cristianos, por lo que posee una gran riqueza patrimonial. En esta ciudad tenemos el primer monumento turístico elegido, la Plaza de España, el número 5 con la Catedral y el número 8 el Alcázar. Representa la esencia de Andalucía.

En la Sierra Norte es ofrecido el senderismo en las ya abandonadas explotaciones mineras o la Cartuja de Cazalla. En la comarca del Aljarafe se encuentran el Palacio de Hernán Cortés y la residencia del Conde Duque de Olivares como símbolos de la arquitectura. En la Campiña es ofrecida la Ruta Bética-Romana con numerosos yacimientos romanos, iglesias, fortalezas, castillos y museos. En la Vega del Guadalquivir podemos disfrutar de visitas arqueológicas. Y en último lugar está el Bajo Guadalquivir, donde se sitúa la Marisma, declarada Reserva de la Biosfera, allí se ofrecen diversas actividades como cicloturismo, paseos en globo, senderismo o rutas a caballo.

TABLA 9: TOTAL DEL TURISMO EN SEVILLA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN SEVILLA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	520.674	-3.9%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	15.4%	1.0	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	4.067	0.0%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	16,2	-0,2	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	3,0	-0,1	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	81,32	-8,49	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	8,3	0,2	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.4 HUELVA.

Destaca por sus parajes naturales con el Parque Nacional de Doñana y por sus milenarias explotaciones mineras como son las minas de Rio Tinto.

Su cocina es tanto de mar, incluyendo la gamba blanca, la caballa, la corvina, el atún, langostinos y coquinas, como de montaña, con sus famosos jamones de bellota y las setas.

Huelva es una ciudad marinera, bañada por el Océano Atlántico. Los lugares a visitar son Moguer y Palos de la Frontera ya que ahí tuvo el inicio del viaje del descubrimiento de América por Cristóbal Colón.

El Andévalo y el Parque Minero es la ubicación de las Minas de Rio Tinto que forman un bello museo natural. La Costa de la Luz con playas de arena blanca muy demandadas por el

turismo de verano, además de varios puertos deportivos con actividades de vela. Doñana está declarado Reserva de la Biosfera y Patrimonio de la Humanidad, ahí se encuentra la aldea del Rocío, escenario de la Romería del Rocío (la más multitudinaria de España). Niebla famoso por su festival de teatro y el Condado donde se puede disfrutar de monumentos prehistóricos, medievales y barrocos. Y, para finalizar, se encuentra la Sierra de Aracena y Picos de Aroche destacados por los parajes naturales y por la Gruta de las Maravillas.

TABLA 10: TOTAL DEL TURISMO EN HUELVA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN HUELVA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	216.454	-17.7%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	6.4%	-0.6%	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	1.604	19.0%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	5,9	0,2	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	3,4	-0,6	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	52,18	6,90	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	7,3	-0,3	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.5 CÁDIZ.

Ha sido lugar de paso entre Andalucía y América, rica en corrientes culturales donde destacan el mar, su bahía y su historia.

Entre su gastronomía y platos típicos se encuentra los langostinos de Sanlúcar al “bienmesabe”, la dorada a la sal, y las tortillitas de camarones.

La capital bañada por la Costa de la Luz, un destino turístico muy demandado por sus playas y dunas. Se puede disfrutar de carreras de caballos en la misma playa.

Parques Naturales de Gibraltar y Los Alcornocales, forman parte de la Reserva de la Biosfera Intercontinental del Mediterráneo Andalucía y Marruecos, donde encontramos actividades náuticas como el kitesurf o el windsurf, además de unas ruinas románicas de Baelo Claudia. Jerez de la Frontera, famoso por sus vinos y sus bodegas, cuenta también con un Circuito de Alta Velocidad mundialmente conocido y con la Real Escuela Andaluza de Arte Ecuestre. Para terminar está la Sierra de Grazalema declarada Reserva de la Biosfera donde se puede disfrutar de la Ruta de los Pueblos Blancos y de la artesanía de Ubrique.

TABLA 11: TOTAL DEL TURISMO EN CÁDIZ

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN CÁDIZ	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	356.466	-16.1%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	10.6%	-0.7%	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	3.731	-6.7%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	13,4	0,1	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	4,2	-0,8	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	72,17	2,17	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	7,9	0,0	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.6 MÁLAGA.

Es la primera potencia de la industria del turismo andaluz. Una tierra de turismo de sol y playa por excelencia con más de 160 kilómetros de costa, además cuenta con más de 15 espacios protegidos.

Dentro de sus platos típicos se encuentran los espetos de sardinas, la fritura de pescado, el gazpacho y los vinos de pasas y uva moscatel y el Pedro Ximénez, conocidos internacionalmente.

La capital por un lado tiene el Mar Mediterráneo y por otro los montes declarados Parque Natural. A parte de otros muchos factores humanos que atraen al turista, en el litoral pueden presumir del factor natural donde prácticamente nunca es invierno. En la comarca de Antequera se puede disfrutar de un gran patrimonio monumental natural y humano, aparte del Torcal, un museo natural surgido por la erosión. La Axarquía con capital en Vélez Málaga, ofrece distintas rutas como la Ruta del Sol y del Aguacate, Ruta del Sol y del Vino, Ruta de la Pasa y Ruta del Aceite y los Montes. La Costa del Sol Occidental, con sus pueblos blancos y el turismo de sol y playa. La Serranía de Ronda y el Valle del Genil la forman cuevas, valles, estrechas gargantas como la del Tajo en el Rio Guadalevín, también se encuentra la ciudad de Ronda y su antigua plaza de toros. Y para terminar, el Valle del Guadalhorze con el desfiladero de los Gaitanes y el “caminito del Rey” donde solo se puede acceder con reserva previa.

TABLA 12: TOTAL DEL TURISMO EN MÁLAGA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN MÁLAGA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	1.275.651	-6.3%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	37.8%	1.6	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	10.560	-1.8%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	28,7	-0,3	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	8,4	-1,4	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	59,69	7,55	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	7,7	-0,7	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.7 GRANADA.

Sufre poca estacionalidad en el aspecto de beneficios económicos turísticos, ya que cuenta con turismo de esquí en Sierra Nevada y con turismo de sol y playa en la Costa Tropical. Famosa también por sus blancos pueblos alpujarreños.

La gastronomía a señalar es el jamón de Trévez, los espárragos verdes de Huetor Tajar y el pan de Alfacar.

Su capital cuenta con Sierra Nevada declarada Reserva de la Biosfera y Parque Nacional donde en invierno se puede disfrutar de la nieve. Granada fue la capital del Reino Nazarí donde se construyó uno de los monumentos más impresionantes del mundo, la Alhambra. Es el séptimo destino elegido por los turistas.

En la comarca de Altiplano de Baza, Huescar y Castril se encuentran las cuevas excavadas en la roca y que ahora están explotadas por el turismo rural. En la Costa Tropical y el Valle de Lecrín se ofrecen actividades como submarinismo, vela, windsurf, ala delta o parapente, aparte del turismo de sol y playa. En Poniente Granadino se puede disfrutar de sus baños árabes termale y de ciertos yacimientos arqueológicos. La Hoya de Guadix y Marquesado tiene de atractivo turístico sus pueblos blancos y sus barrios de cuevas, además de sus dólmenes. En La Vega y La Campana tenemos la Ruta de los Lugares Lorquianos hasta llegar a la casa natal de Federico García Lorca, convertida en casa-museo en Fuente Vaqueros. Y, por último, La Alpujarra empezando en Lanjarón donde el turista se puede relajar en sus aguas mineromedicinales.

TABLA 13: TOTAL DEL TURISMO EN GRANADA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN GRANADA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	458.376	-14.3%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	13.6%	-0.6%	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	3.533	1.3%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	18,7	0,4	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	3,9	-0,1	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	57,78	-1,23	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	8,0	0,1	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

14.8 ALMERÍA.

Provincia bañada por el Mediterráneo y con el Desierto de Tabernas que dio lugar a una importante industria cinematográfica y a la vez turística. Dispone playas vírgenes y de varios complejos nudistas, en donde hay una oportunidad de negocio turístico emergente.

El producto estrella de su gastronomía es el pimiento y el pimentón.

En la ciudad de Almería se puede disfrutar de un turismo de sol y playa. Muy cerca, se encuentra el Parque Natural de Cabo de Gata y Níjar, considerado el parque marítimo terrestre más importante de Europa y Pechina, un pueblo que tiene un balneario de aguas termales abierto todo el año.

La Alpujarra Almeriense donde se practica el turismo rural. Cabo de Gata y Níjar formado por playas y acantilados, también por espectacular fondo marino donde se puede practicar el submarinismo, además hay que destacar las playas de los Genoveses y el Mónsul. Costa de Almería, con sus principales destinos que son Aguadulce y Roquetas de Mar, municipio elegido por muchos jiennenses para el periodo estival.. Sierra de los Filabres, se encuentra en el desierto de Tabernas y ofrece rutas de senderismo. La comarca del Valle de Almanzora en la zona de interior de la provincia, de este lugar se destaca los recursos naturales del lugar como el mármol. Y por último en la Sierra de María y Los Vélez se encuentran unas pinturas rupestres declaradas Patrimonio de la Humanidad.

TABLA 14: TOTAL DEL TURISMO EN ALMERÍA

DATOS BÁSICOS DEL TOTAL DEL TURISMO EN ALMERÍA	Datos	Variación interanual	Periodo
Número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros	313.240	-14.6%	mar-17
Cuota (% sobre total pernoctaciones en Andalucía)	9.3%	-0.5%	mar-17
Personal empleado en establecimientos hoteleros	2.277	-6.2%	mar-17
Cuota (% sobre total turistas en Andalucía)	6,5	-0,2	4º Trim 2016
Estancia Media (número de días)	5,6	-0,9	4º Trim 2016
Gasto medio diario (euros)	55,30	4,8	4º Trim 2016
Valoración del destino: escala de 1 a 10	7,8	-0,3	4º Trim 2016

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2017)

15. EL METODO DEL CASO

Es un análisis de situaciones reales. Se creó en la Universidad de Harvard con el fin de que los estudiantes aprendieran mejor a través de un proceso para encontrar una solución al caso, ya que tienen más responsabilidad y se acercan a la realidad de su futuro profesional.

15.1 OBJETIVOS.

Formar futuros profesionales, trabajar con un problema real y hacer entornos de aprendizaje para facilitar el conocimiento.

15.2 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES.

Gestionar la información, adelantar y valorar las decisiones tomadas, poseer conocimientos sobre el mundo profesional, tener capacidades con la comunicación, organización y con la gestión empresarial, disposición de trabajo individual o en grupo y, por último, ser efectivo con el desarrollo profesional (autonomía, flexibilidad...) así como tener valores de compromiso personal (responsabilidad, iniciativa...)

15.3 CARACTERÍSTICAS.

Ayudan al compromiso y al aprendizaje individual para luego ponerlo en común con el resto de compañeros.

Refuerza la práctica profesional ya que está basado en hechos reales, además de originar un aumento de motivación.

No hay solo una respuesta correcta porque depende del razonamiento y de la capacidad de estructurar el caso.

Esta técnica de enseñanza es más compleja que la tradicional, esto provoca mejor resultado.

15.4 DIFERENCIAS ENTRE EL MÉTODO DEL CASO Y EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS.

En el MdC siempre se trabaja con una situación real, mientras en el ABP la situación puede ser real o ficticia.

El análisis del MdC es mediante una secuencia individual, después pequeño grupo, continuando por gran grupo y volviendo al pequeño grupo. En el ABP es desde el principio en grupo pasando por un trabajo individual.

Tanto en el MdC como en el ABP en un problema puede haber varias soluciones.

La información en el MdC es ofrecida en su totalidad, mientras en el ABP normalmente los alumnos deben de ampliar esa información.

El papel del profesor en el MdC es de guía del conocimiento previo y generador de debates. En el ABP el profesor se limita a buscar la información y orienta hacia la búsqueda de la solución.

El método de trabajo en clase en el MdC primero es de forma individual y después en grupos. En el ABP desde el principio se forman los grupos.

El lugar de trabajo en el MdC es en el aula y en horario lectivo, mientras en el ABP normalmente es fuera del aula y en horario no lectivo.

El MdC puede producirse en una sesión o en varias. En el ABP siempre es en más de una sesión y en tutorías.

15.5 MODELOS DEL MÉTODO DEL CASO.

15.5.1 Casos centrados en el estudio de descripciones.

Los alumnos analizan el problema debatiendo y reflexionando pero sin dar aun soluciones.

Se compone de las siguientes fases:

- Fase preliminar, donde simplemente, cada alumno individualmente hace una lectura comprensiva del caso.
- Fase de expresión de opiniones y juicios, el alumno hace una reflexión y análisis sobre el problema.
- Fase de contraste, todo el grupo pone en común las reflexiones individuales. Primero en un pequeño grupo para luego hacerlo en un grupo más numeroso.
- Fase de reflexión teórica, se exponen los conceptos teóricos relacionados con el caso, de nuevo en un pequeño grupo, y se hace un informe final del caso.

15.5.2 Casos de resolución de problemas.

Se trata de valorar la decisión que se ha tomado en el caso por la persona afectada.

Existen varios subgrupos:

- a. Casos centrados en el análisis crítico de toma de decisiones.

Los alumnos se limitan a valorar la decisión o decisiones que ha tomado en protagonista del caso.

Se compone de tres fases:

- Estudio sobre la toma de decisiones presentada en el caso. El alumno, individualmente, expone su opinión y las consecuencias que pueden tener la decisión tomada.
- Puesta en común del equipo. En pequeños grupos se realiza un análisis sobre los elementos, pasos en el proceso de la toma de decisiones y consecuencias.
- Contraste con el resto del gran grupo. Se ponen en común todo el análisis antes realizado con el gran grupo y se genera un proceso de documentación y estudio del tema.

- b. Casos centrados en generar propuestas en la toma de decisiones.

Tras el análisis del caso, el alumno debe encontrar una solución real al problema que se pueda llevar a cabo en la práctica, si no es así, no sería válido.

Se componen por nueve fases:

- Lectura comprensiva del caso dentro de su contexto.
- Análisis de las variables que se han proporcionado para describir el caso.
- Decidir si la información recibida es suficiente o se necesitaría más para conocer mejor el caso.
- Describir tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de la situación, así como analizar los papeles de los protagonistas y las relaciones entre ellos. Después ordenar los problemas según su urgencia.

- Analizar los problemas y decidir las alternativas y cambios necesarios para llevarlos a la práctica y mejorar la situación real.
- Estudio de las ventajas e inconvenientes de las alternativas antes nombradas y así decidir la más conveniente.
- Llevar a cabo la alternativa tomada indicando las estrategias y recursos necesarios.
- Guiar como de pondrá en funcionamiento la alternativa y las consecuencias de la decisión tomada.
- Hacer una reflexión de los problemas teóricos de que tiene el caso.

c. Casos centrados en la simulación.

En este tipo de casos, se pretende que el alumno, además de analizar las variables y el contexto lo lleve a cabo de una manera activa. El caso será representado y los alumnos conocerán la situación de los protagonistas reales.

Se compone de tres fases:

- Hacer un estudio de todas las variables que están afectando al caso.
- Detectar un problema y hacer la representación de los papeles y roles.
- Razonar el proceso, concluir la situación con sus consecuencias y señalar las acciones llevadas a cabo relacionadas con los temas teóricos.

15.5.3 Casos centrados en la aplicación de principios.

Como su nombre indica, en este modelo se requieren principios y normas para ayudar a resolver el caso. Se practica con el “pensamiento deductivo”, es decir, se van aplicando premisas hasta llegar a la conclusión más adecuada.

15.6 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL MÉTODO DEL CASO.

15.6.1 Aspectos a tener en cuenta para la utilización de la metodología.

- Se tiene que determinar un tema y entorno racional donde se quiere ubicar el caso, relacionado con el contenido teórico llevado a cabo en las clases.
- Es necesario que sea un caso real. Se puede buscar la información necesaria

para los alumnos en prensa, entrevistas o en cualquier otra fuente que sea de ayuda para conocer los detalles de la situación.

- Si el caso es confuso o tiene una solución compleja, es necesario proponer alguna cuestión para así orientar a los alumnos y evitar que caigan en la desmotivación.

15.6.2 Cómo redactar un Caso.

- Antes de empezar a redactar, se deberá definir los objetivos, seleccionar el caso dependiendo del tema que se quiera tratar y escoger el problema concreto, recopilando la información real que los alumnos deben analizar.
- Sabiendo los temas tratados en teoría por los alumnos, la estructura debe de ser comprensible.
- Se tiene que ofrecer el suceso principal, los personajes y el contexto en el que se produce el hecho.
- La redacción debe de ser narrada con claridad, además se pueden utilizar los términos específicos estudiados en clase para que a los alumnos les sea más familiar.
- Como se ha comentado anteriormente, en la metodología, el alumno puede ser orientado con una serie de cuestiones que lo lleven a la solución final.
- Tanto el tiempo como las sesiones que se requieren para la resolución del caso debe de ser especificadas, además del día y la forma de entrega.

15.7 EVALUACIÓN DE LA TÉCNICA.

Lo importante en este método son los procesos que realizan los alumnos para llegar a una de las posibles soluciones. Estos tendrán que haber tenido un buen razonamiento relacionado con los conceptos y teoría aprendida en clase.

Las técnicas de evaluación serán las siguientes:

- Se pedirá un informe elaborado por el alumno donde se reflejaran los procesos, razonamientos y técnicas seguidas.
- Realización de una prueba con un caso parecido donde el alumno pueda demostrar lo que ha aprendido con este método.
- Por último, el profesor en el desarrollo de las sesiones puede coger información sobre los problemas que se ha encontrado el alumno, si ha sido eficiente con su trabajo en equipo, si ha enfocado bien el caso, etc.

16. CASO DE “ACTIVIDADES CPM”.

“PRACTICAMOS DEPORTE, REGALAMOS SALUD, TE OFRECEMOS LA MEJOR ALTERNATIVA” (Actividadescpm.com)

Para recopilar información de este caso, se ha realizado a través consultas en distintas páginas web, además de una entrevista a Andrés, componente de la plantilla fija de trabajadores. Es monitor de actividades de naturaleza y turismo activo, también encargado de gestionar el Centro de Visitantes “Viñas de Peñallana” en Andújar.

La entrevista se realiza en este centro, que se encuentra en la entrada al Parque Natural de Sierra de Andújar. Durante dos horas trata de explicarme la estructura y funcionamiento de esta empresa, además de las distintas estrategias que llevan a cabo para seguir creciendo económicamente.

En la despedida me queda la sensación de que “Actividades CPM S.L.” dispone de un gran trabajador, con una buena trayectoria en naturaleza y turismo activo y, por supuesto, muy amable y generoso en cuanto a la información que me proporcionó.

OBJETO SOCIAL.

El 28 de agosto de 2001 se constituye Actividades CPM, originaria de Mancha Real (Jaén). Esta empresa organiza actividades deportivas, gestiona escuelas y piscinas municipales, presta servicios recreativos, de ocio y actividades de naturaleza y turismo activo.

DECISIÓN DE PERTENECER AL ÁMBITO TURÍSTICO.

La empresa pertenece al ámbito turístico porque se encontró con una oportunidad de negocio al percatarse que ninguna otra empresa ofrecía actividades deportivas en el Parque Natural Sierra Mágina. Con el paso de los años apostó por una estrategia de expansión en turismo activo en dicha sierra ya que tampoco era una actividad explotada y tenían muchas posibilidades de éxito.

TIEMPO QUE SE NECESITÓ DESDE LA IDEA EMPRESARIAL HASTA LA COSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

Desde la idea inicial y pasando por todos los trámites burocráticos de constitución, hasta la inscripción en el Registro Mercantil se necesitó aproximadamente cinco meses.

FORMA JURÍDICA.

Sociedad Limitada. Actualmente la dirección y administración está formada por dos socios mancomunados, don Francisco Jesús Castro Lobo y don José Ángel Pulido Mérida. (*Base de datos SABI.ujaen*)

INVERSIÓN Y RECURSOS INICIALES.

La inversión inicial fue el mínimo necesario para formar una Sociedad Limitada, que en 2001 fueron 500.000 pesetas y que, actualmente, serían 3005.06 euros. Se disponía también de capital humano, compuesto por tres socios y un trabajador asalariado.

No se recibió ninguna ayuda económica ni subvención, aunque sí se recibió una ayuda en especie compuesta por un local para la instalación de la oficina en el polideportivo de Mancha Real.

DOMICILIO SOCIAL.

La ubicación inicial del domicilio social fue en Mancha Real, ya que era un territorio de influencia y de mucha población situado en la Comarca del Parque Natural de Sierra Magina.

PRINCIPAL PROBLEMA EN LA FASE INICIAL DE LA EMPRESA.

En general, lo más complicado fue darse a conocer y la captación de clientes. Posteriormente, en la creación del bloque de turismo activo, lo más complicado fue seguir la legislación en cuanto a cuestiones administrativas y judiciales.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Se ofrecen cuatro bloques de servicios o actividades.

1. Servicios Educativos:

Son actividades que no ofrecen los centros educativos ni los educadores porque no pertenecen a un horario lectivo. Se encuentran talleres formativos y asesoramiento de subvenciones a AMPAS, además de diferentes programas de actividades extraescolares en los colegios, escuelas deportivas, aulas matinales, escuelas de verano, actividades de convivencia o viajes de fin de curso, entre otras.

2. Servicios Deportivos:

Se gestionan distintas instalaciones deportivas municipales y se ofrecen

eventos y fiestas deportivas, programas de atención social, exhibiciones, talleres, etc.

3. Actividades Recreativas y de Ocio:

Disponen de castillos hinchables, animadores y actividades en el Castillo de Jódar entre otras.

4. Actividades de Turismo Activo:

Se encuentran actividades de tipo senderismo, rocódromos hinchables, ruta con bicicletas de montaña, gymkhanas, etc. Estas actividades son en Sierra Mágina y Sierra de Andújar.

TIPOS DE CLIENTES.

Las características comunes entre los clientes varían según el bloque de actividades:

1. Servicios educativos.

Los clientes serían los centros educativos, independientemente de su localización.

2. Servicios deportivos.

Los demandantes serían ayuntamientos, asociaciones o agrupaciones.

3. Actividades recreativas o de ocio.

Se encuentran particulares y restaurantes.

4. Actividades de naturaleza y turismo activo.

Ofrecen estos servicios a Conserjería de Medio Ambiente, los centros de visitantes gestionados, restaurantes, asociaciones y colectivos.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA.

La constitución fue por tres socios y un trabajador asalariado, aunque posteriormente un socio tuvo que dejar de la empresa. Actualmente cuentan con una plantilla de 125 trabajadores pero principalmente con contrato temporal por que las demandas son de servicios estacionales. Por ejemplo, si se trata de actividades educativas, el contrato sería del periodo escolar.

ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA.

Esta empresa sí sufre estacionalidad, aunque la intenta compensar teniendo los cuatro bloques de actividades.

1. Servicios educativos.

La demanda sería en los meses de curso escolar.

2. Servicios deportivos.

Este es bloque en el que se encuentra menos estacionalidad. La demanda sería todo el año por que se ofrecen actividades deportivas en el periodo escolar y en las vacaciones de verano se ofrecen cursos o eventos deportivos como por ejemplo cursos de natación, fútbol sala o jornadas de aerobitón.

3. Actividades recreativas o de ocio.

La temporada alta de demanda sería en primavera coincidiendo con las bodas y comuniones.

4. Actividades de naturaleza y turismo activo.

Al igual que las actividades recreativas, la mayor demanda se encuentra en primavera, con la llegada del buen tiempo.

PRINCIPAL EMPRESA COMPETIDORA.

La principal empresa competidora es Ocio Mágina, con domicilio social en Huelma. Esta empresa se crea en 2002, un año después de Actividades CPM, por lo tanto llevan siendo competencia directa prácticamente desde sus inicios. Es la principal competidora porque sus servicios son similares y, además, también son ofrecidos en el Parque Natural Sierra Mágina. Su filosofía es *“crecer de forma sostenible ambientalmente y económicamente, pero sin olvidar ofrecer servicios de Calidad”* frente a la filosofía de Actividades CPM que sería *“practicamos deporte, regalamos salud, te ofrecemos la mejor alternativa”*.

Además de la principal competidora hay otras empresas más pequeñas que ofrecen menos actividades o servicios.

VENTAJAS COMPETITIVAS.

Para conseguir rentabilidades superiores a las de la principal competidora, la empresa se basa principalmente en la fidelización del trabajador y del cliente, además de en una ventaja competitiva en costes.

La fidelización y satisfacción de los trabajadores se debe principalmente al buen ambiente de trabajo en la empresa entre los jefes y compañeros. Por otro lado fomentan el trabajo de los empleados dándoles autonomía en sus acciones, ya que a todos nos gusta trabajar con la mínima supervisión posible, y esto hace que el trabajo sea más estimulante y emocionante. Andrés me comenta que la empresa remunera con un plus de calidad a sus trabajadores en las actividades que realiza. Todas estas técnicas, pondrán en práctica los valores que percibe el

cliente.

Los clientes evalúan los aspectos más tangibles del servicio, como las instalaciones, los materiales, el trato del personal, la comunicación e información, etc. La empresa pretende que estos acaben con un nivel alto de satisfacción, así que especialmente tienen que darle prioridad a la atención que ellos reciben, con compromiso, proximidad, identificando sus necesidades y resolviendo sus problemas, además de dar un buen servicio para que se cree mayor confianza y un valor añadido facilitando la captación y fidelización. De este modo la empresa va mejorando todos sus defectos a lo largo del tiempo para tomar una posición relativa superior a la de la principal competidora.

Aparte de estas dos ventajas, la empresa sigue una ventaja competitiva en costes a través del efecto experiencia con origen en el efecto aprendizaje. Ya se ha comentado antes que se constituyó en el año 2001, desde entonces se han estado estableciendo y perfeccionando muchas rutinas organizativas colectivas, a la vez que mejorando los trabajadores sus habilidades individuales. Esto tiene como consecuencia la disminución del tiempo de organización de las actividades, por lo tanto una disminución en los costes de mano de obra directa. (*Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín, 2016)

ESTRATEGIAS.

En sus años de experiencia, Actividades CPM ha llevado generalmente la estrategia de diferenciación del producto, en este caso servicio y de expansión en nuevos mercados.

Actividades CPM ha llevado a cabo una estrategia de diferenciación del producto ya que en sus inicios, los servicios eran comparables con la empresa principal competidora. El problema es que muchas innovaciones de este tipo de servicios son fáciles de copia, así que la empresa ha tenido y tendrá que ir introduciendo con regularidad más innovaciones para retener a los clientes.

Comenzaron con los servicios deportivos, integrando más tarde las actividades de naturaleza y turismo activo. Con el paso de los años apostaron por más diversificación, con nuevos servicios en nuevos mercados y empezaron a ofrecer servicios educativos, recreativos y de ocio.

Además de la anterior estrategia, está llevando a cabo una estrategia de expansión. La empresa aprovechó sus recursos y mano de obra para, en 2014, ampliar su actividad a un centro de visitantes en Jódar, llamado “Castillo de Jódar” y así poder ofrecer sus servicios en

la parte noroeste de Sierra Mágina. En agosto de 2016 empezaron a gestionar otro centro de visitantes “Viñas de Peñallana”, situado en Andújar. Con esta última gestión, la empresa ha conseguido ofrecer servicios y actividades en Sierra de Andújar y Sierra Morena.

Actualmente la empresa presta servicios a más de 50 centros docentes, 65 instituciones tanto públicas como privadas y más de 30.000 usuarios. (*Actividadescpm.com*)

ALIANZAS.

Para seguir con una buena posición competitiva, la empresa sí opta por aliarse con otras empresas en servicios puntuales, cuando necesitan monitores especializados o algún material del que no disponen. De este modo obtendrían beneficios las dos empresas. Por ejemplo, si se trata de jornadas de apicultura con abejas, necesitarían contactar con un profesional o con materiales de apoyo aliándose así con la empresa oferente.

OBJETIVOS ACTUALES.

La empresa quiere seguir evolucionando y desarrollando su actividad a la vez que amplían y expanden sus servicios, aunque el principal objetivo de Actividades CPM es que todas las personas demandantes reciban unos servicios acordes a sus exigencias.

FACTOR EXPERIENCIA.

El entrevistado considera que el factor experiencia sí es muy importante para esta empresa porque da ese plus de saber solucionar los muchos problemas que se han encontrado. Además, con el paso de los años, se adquieren muchas nociones en cuanto el trato al público o a los usuarios, siendo esto una de las fortalezas de la empresa.

Cabe señalar que los socios y el trabajador inicial no tenían experiencia previa, apostaron por emprender e innovar. Fueron cogiendo todas las oportunidades de negocio y esto ha sido clave para el éxito empresarial.

ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico se basa en la información de la base de datos SABI, proporcionada por la Universidad de Jaén. El estudio se hará de los últimos 3 años, contando con que los últimos datos que ofrece son de 2015. Cabe decir que la última actualización de datos es del 10 de mayo de 2017.

En muchas ocasiones durante la formación universitaria hemos utilizado el TIR como medida

de rentabilidad de las inversiones. Decíamos que el valor obtenido era una rentabilidad relativa bruta calculada sobre los capitales, pero esto no es válido para decidir si la inversión es conveniente o no para la empresa si no disponemos del coste del pasivo que la financia. (*Introducción a las finanzas empresariales*, Antonio Partal Ureña, Fernando Moreno Bonilla, 2011)

En este análisis se hará un estudio económico general, con la información de rentabilidades y ratios entre otros datos.

En la administración de empresas el cálculo de las rentabilidades, en especial la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, es esencial para el análisis de sus cuentas anuales y una información financiera determinante en muchos casos. Esta información es interesante tanto para los agentes económicos externos como entidades financieras, proveedores, acreedores, empleados, Administraciones Públicas, entre otros, así como para los propios directivos y administradores de la empresa. (*Economistas.es*, Emilio Gironella Masgrau)

TABLA 15: DATOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA

PERFIL FINANCIERO	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Ingresos de explotación	391.556,27 €	323.086,38 €	278.608,10 €
Result. ordinarios antes Impuestos	2.871,61 €	2.294,39 €	2.788,15 €
Resultado del Ejercicio	2.196,73 €	1.720,79 €	2.091,11 €
Activo No Corriente	40.211,19 €	44.402,00 €	31.806,00 €
Activo Corriente	156.773,64 €	150.175,45 €	88.468,49 €
Total Activo	196.984,83 €	194.577,45 €	120.274,49 €
Fondos propios	112.223,83 €	110.868,45 €	106.433,49 €
Pasivo No Corriente	4.947,00 €	7.529,00 €	1.022,00 €
Pasivo Corriente	79.814,00 €	76.180,00 €	12.819,00 €
Deudas Financieras	48.850,00 €	47.569,00 €	12.091,00 €
Total Pasivo	196.984,83 €	194.577,45 €	120.274,49 €
Rentabilidad económica (%)	1,46	1,18	2,32
Rentabilidad financiera (%)	2,56	2,07	2,62
Liquidez general	1,96	1,97	6,90
Endeudamiento (%)	43,53	42,91	11,36
Número empleados	14	9	7

Fuente: Base de datos SABI (2017)

La rentabilidad económica mide el rendimiento de los activos con independencia de la financiación de los mismos. Esto permite que se puedan comparar dos empresas sin que la diferencia de sus estructuras financieras afecte al valor de este ratio.

Con la rentabilidad económica obtenemos la rentabilidad generada por el activo con su cálculo en términos absolutos, BAIT. (*Dirección financiera de la empresa*, Antonio Partal Ureña, Fernando Moreno Bonilla, Manuel Cano Rodríguez, Pilar Gómez Fernández-Aguado,

2012)

$$\text{Rentabilidad Económica (\%)} = (\text{Resultados antes de impuestos} / \text{Total activo}) * 100$$

Cuanto mayor sea la cifra resultante, mejor será para la empresa por que obtiene más beneficio bruto.

En este caso, en 2013 la empresa obtuvo 2.32€ por cada 100€ invertidos en activo. En 2014 bajó la cifra a 1.18€, aunque en 2015 remonto un poco hasta llegar a obtener de beneficio bruto 1.46€ de cada 100€ invertidos en su activo.

La rentabilidad financiera mide el rendimiento obtenido por los fondos propios con independencia de cómo se hayan distribuido los resultados. Esta es una medida más enfocada a la dirección o administración de la empresa.

Tanto la rentabilidad económica como la financiera son medidas expresadas en términos absolutos representando una cuantía monetaria del beneficio empresarial, pero nos interesa conocer la rentabilidad en términos relativos comparándolas con los recursos propios que son propiedad de los directivos de la empresa. (*Dirección financiera de la empresa*, Antonio Partal Ureña, Fernando Moreno Bonilla, Manuel Cano Rodríguez, Pilar Gómez Fernández-Aguado, 2012)

$$\text{Rentabilidad financiera (\%)} = (\text{Resultados antes de impuestos} / \text{Fondos Propios}) * 100$$

La interpretación es prácticamente la misma que la que le damos a la rentabilidad económica. Cuanto mayor es el resultado, mejor es para la empresa ya que obtendría mayor beneficio bruto.

Vemos que la evolución es prácticamente nula, en 2013 obtenía 2.62€ por cada 100€ invertidos de fondos propios y en 2015 es similar, 2.56€. Si hay una diferencia en 2014, ya que recuperaba solo 2.07€ de cada 100€ invertidos desde fondos propios.

El ratio de liquidez general, indica la capacidad que tiene esta empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo, es decir, mide el grado en que los activos son convertibles en efectivo para cubrir los pagos a acreedores en el corto plazo.

$$\text{Liquidez General} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Los valores de este ratio si son mayores que 1, sería que la empresa tiene liquidez suficiente para afrontar las deudas a corto plazo pero si están por debajo quiere decir que no puede afrontar sus obligaciones en el corto plazo. Además, si el valor del ratio está por encima de 2, sería que la empresa tiene recursos ociosos.

En 2013 el ratio fue de 6.90%, lo que implica que la empresa tenía recursos ociosos, es decir, demasiados activos parados sin producir ni generar beneficios que podrían rentabilizarlos de

alguna manera. En el año 2014 la cifra bajó considerablemente hasta quedarse en 1.97%, lo que quiere decir que se encuentra en un nivel óptimo aunque casi rozando los recursos ociosos. Y, por último en 2015 prácticamente se mantuvo con un ratio de 1.96%.

Ratio de endeudamiento mide la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios, también conocido como apalancamiento financiero. Este ratio nos da la información de la dependencia financiera que una empresa tiene con terceros, por ejemplo con entidades bancarias o con otras empresas.

$$\text{Ratio de Endeudamiento (\%)} = (\text{Deuda total} / \text{Fondos propios}) * 100$$

El ratio de endeudamiento tendrá un valor cero cuando la empresa no esté endeudada y su valor irá creciendo hacia el infinito a medida que sustituimos los fondos propios por los ajenos. (*Dirección financiera de la empresa*, Antonio Partal Ureña, Fernando Moreno Bonilla, Manuel Cano Rodríguez, Pilar Gómez Fernández-Aguado, 2012)

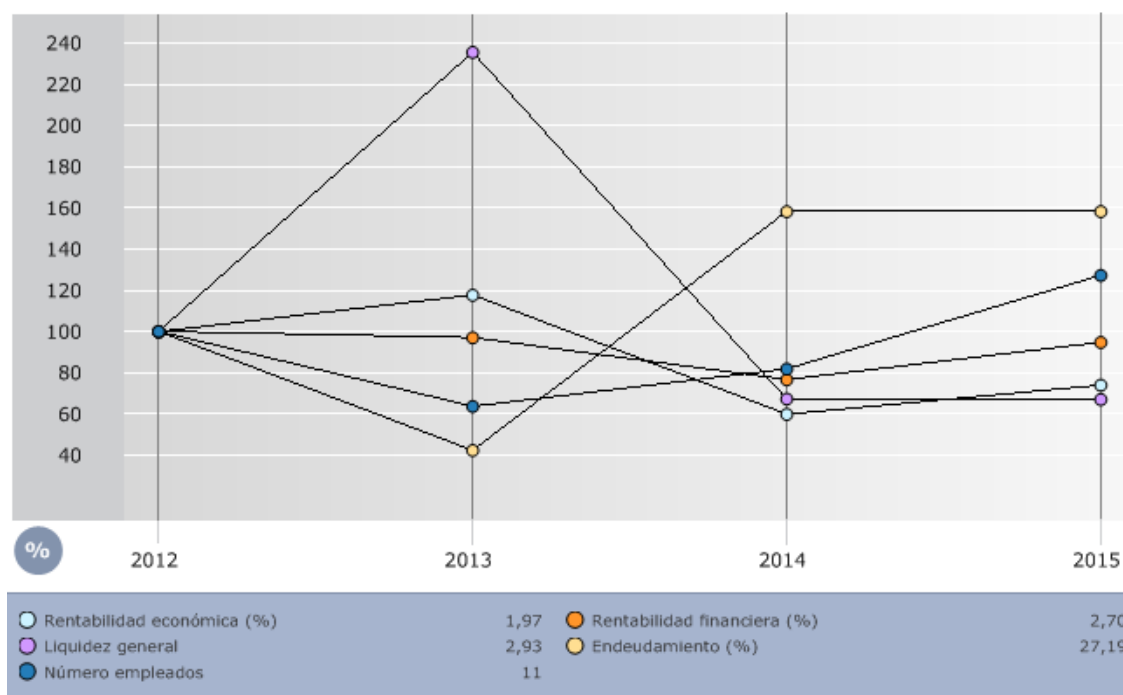
El nivel ideal de este ratio es entre el 40% y el 60%. Si está por debajo del 40% la empresa puede tener recursos ociosos, por lo tanto tendría la pérdida de rentabilidad de esos recursos. Si está por encima del 60% significa que la empresa tiene un exceso de volumen de deuda.

En este caso, se observa que la empresa ha tenido una evolución favorable. En 2013 el ratio fue de 11.51%, lo que nos dice que tenía demasiados recursos ociosos corroborando la conclusión sacada antes en el ratio de liquidez general. En 2014 y 2015 la cifra fue de 43.02% y 43.03% respectivamente, ya situadas en el margen ideal para soportar una deuda razonable.

El número de empleados pasa a ser el doble desde 2013 a 2015, de 7 a 14 respectivamente. Los empleados aquí reflejados son los que disponen de un contrato fijo, ya que la empresa sufre estacionalidad y hace contratos de servicios puntuales.

Podemos ver la evolución en la siguiente gráfica donde se ha reflejado los ratios más relevantes antes explicados.

TABLA 16: EVOLUCIÓN GRÁFICA DE LOS RATIOS



Fuente: Base de datos SABI (2017)

Además del análisis anterior, hay que puntualizar que Actividades CPM recibió en 2014, coincidiendo con el inicio de la gestión del centro de visitantes “Castillo de Jódar”, una subvención de 2526€ por parte de la Delegación Provincial de Turismo y Deporte de Jaén.

17. CASO DE “RUTAS DE MÁGINA”.

Al igual que en el caso anterior, para para recopilar información de este caso, se ha realizado a través consultas en distintas páginas webs, además de una entrevista a doña Irene Castillo Ortega, directora, empleada y única administradora “Rutas de Mágina”.

Al finalizar la entrevista percibí que Irene cuando tenga otra oportunidad de negocio, intentaría volver a montar su propia empresa, con más experiencia para no volver a cometer los errores que la llevaron al cierre.

OBJETO SOCIAL.

En 2013 se constituye Rutas de Mágina, en la población de Cambil (Jaén), sin embargo, en 2016 se vió obligada al cierre ya que genero distintas pérdidas que más adelante serán detalladas. Sus principales actividades fueron rutas en 4x4, en bicicletas, actividades de oleoturismo. (*Rutasdemágina.com*)

DECISIÓN DE PERTENECER AL ÁMBITO TURÍSTICO.

En primer lugar por su titulación, Licenciada en Biología por la Universidad de Granada, en segundo lugar por la belleza y lo desconocido del Parque Natural de Sierra Mágina y por tanto por las elevadas potencialidades que ofrece las actividades turísticas para desarrollar una actividad empresarial en la Comarca de Sierra Mágina y en tercer lugar porque considerarse una emprendedora nata ya que procede de una familia en la que sus abuelos y su padres han tenido sus propias empresas.

TIEMPO QUE SE NECESITÓ DESDE LA IDEA EMPRESARIAL HASTA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

Siempre ha deseado crear y gestionar su propia empresa, desde su adolescencia, pero en lo que se refiere a la materialización de la idea y el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos transcurrió un periodo de en torno a 5 meses.

FORMA JURÍDICA.

Trabajadora Autónoma. La razón para constituirse como trabajadora autónoma fueron la facilidad en los tramites de constitución y las obligaciones periódicas que hay que mantener frente a las distintas administraciones públicas y la poca inversión que tuvo que realizar, ya que su actividad de organización de rutas y eventos turísticos relacionados con los recursos naturales y culturales de Sierra Mágina no necesitaban de una importante inversión. El domicilio social se encontraba ubicado en el municipio de Cambil, esta localidad también pertenece al Parque Natural de Sierra Mágina.

INVERSIÓN Y RECURSOS INICIALES.

De unos pocos ahorros procedentes de una serie de actividades por cuenta ajena que desarrolló años anteriores. La empresa fue dada de alta en el año 2013 siendo dada de baja en el año 2016. La baja se encontró motivada en razones de naturaleza personal, junto a la acumulación de pérdidas motivadas en la gestión del Albergue Rural Nuestra Señora de Cuadros.

Durante unos meses contó con una bonificación del pago de la cuota de autónomos de la seguridad social.

Para la constitución la inversión inicial fue de sólo 1.500 euros que invirtió en la compra de equipamiento para la organización de rutas de senderismo. La inversión más importante

surgió al tercer año de funcionamiento y consistió en la adquisición de un todoterreno, esta inversión supuso un montante de 9.000 euros. En su conjunto, en los tres años de existencia de la empresa la inversión ascendió a unos 15.000 euros. Para realizarla no recibió ninguna subvención a fondo perdido, la financió con beneficios acumulados y con préstamos de entidades financieras. En la proporción siguiente: 20 por cien de dinero propio y 80 de préstamos.

DOMICILIO SOCIAL.

El domicilio social se encontraba ubicado en la localidad de Cambil, el mayor territorio en extensión de influencia, aunque la actividad abarcaba toda la Comarca de Sierra Mágina es decir 16 municipios, detallados más adelante en el análisis Socio-Económico de poblaciones de influencia.

PRINCIPAL PROBLEMA EN LA FASE INICIAL DE LA EMPRESA.

La falta de conocimiento en profundidad de la cultura y el patrimonio de la Comarca de Sierra Mágina, que fue adquiriendo con la realización de actividades formativas realizadas por la Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de Sierra Mágina y el establecimiento de una red de contactos tanto a nivel empresarial como institucional, todos ellos con intereses en la Comarca.

Otro problema vino dado por el escaso dinamismo del sector turístico comarcal, especialmente entre los establecimientos de alojamiento y restauración, quienes no consideraban como necesario la existencia de actividades complementarias turísticas, es decir organización de rutas turísticas o la creación de paquetes turísticos, ya que estas empresas centran su actividad solo en la oferta de alojamiento y comidas. A pesar de ello, y con constancia consiguió organizar rutas turísticas relacionadas con el oleoturismo y la oferta de rutas 4x4.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

La actividad de la empresa se orientaba a la prestación de servicios turísticos, especialmente a la organización de rutas y actividades turísticas complementarias a la de alojamiento. A pesar de ello en el año 2015 a través de un concurso público, gestionó un albergue rural Nuestra Señora de Cuadros de propiedad municipal en el municipio de Bedmar y Garcíez, en el entorno natural de Cuadros, que pertenece al Parque Natural de Sierra Mágina. La gestión se

extendió durante el periodo de un año, al finalizar este periodo y debido a la elevada estacionalidad en su ocupación no prorrogó el contrato y procedió a darse de baja como empresa turística.

TIPOS DE CLIENTES.

La demanda de esta empresa estaba formada por grupos de personas que deseaban conocer la Comarca de Sierra Mágina y vivir experiencias ambientales y culturales singulares, es decir, propias de las gentes que viven en este entorno geográfico, como por ejemplo la recogida de aceituna. Ha sido la única empresa que ha organizado rutas temáticas del Olivo en la comarca maginense. El turismo familiar ha sido otro nicho de mercado que ha garantizado los ingresos que ha obtenido. Estos grupos de personas tienen un poder adquisitivo medio-alto. Además, la empresa ofertaba rutas a partir de una demanda mínima de dos personas.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA.

La empresa siempre ha estado formada un una sola trabajadora.

ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA.

Sí, la demanda turística se encuentra concentrada en fines de semana, puentes y periodos vacacionales, ese fue el principal freno para el desarrollo como empresa. Además al estar al frente de la empresa una persona sola y quedarse con la gestión del albergue, tenía que dedicarse a la llevanza del mismo en el municipio de Bedmar lo que limitó la generación de ingresos por la organización de rutas turísticas. En esta parte se ve que unos de los principales motivos por la quiebra de la empresa fueron debidos a la falta de personal para poder segmentar y atender la actividad empresarial.

Por otro lado, la gestión del Albergue supuso la aparición de gastos de mantenimiento imprevistos.

PRINCIPAL EMPRESA COMPETIDORA.

Las principales empresas competidoras son las dos empresas que también en su cartera de servicios ofrecen Servicios Turísticos en la Comarca, están son Actividades CPM S.L. y Ocio Mágina S.L. Estas empresas ya se encontraban operando en la Comarca de Sierra Mágina cuando se constituyó Rutas de Mágina.

VENTAJAS COMPETITIVAS.

La ventaja competitiva procedía de la especialización en la organización de rutas turísticas, ya que intentó ofrecer un servicio donde se pudieran vivir experiencias basadas en los recursos de la Comarca y para grupos que superasen las tres personas. Este servicio no lo ofrecía la competencia, quienes están más orientados a trabajar con grupos de escolares. Otro de los factores de diferenciación del último año fue el de ofrecer servicios de 4x4 en un todoterreno que adquirió.

ESTRATEGIAS.

En estos momentos la empresa como ya se ha indicado, se encuentra cerrada. Desde un punto de vista de estrategia empresarial, su error fue el de intentar ofrecer un servicio de alojamiento desarrollando una estrategia de diversificación. Fue un error en un doble sentido, por un lado la necesidad que tenía el albergue de presencia física para su atención “in situ”, lo que unido a la estacionalidad de la demanda y encontrarse en una fase de lanzamiento necesitaba de su presencia personal y por otro la capacidad de alojamiento que posee, en torno a 16 personas en habitaciones dobles, cuando lo adecuado es que tenga una capacidad de en torno a 40-50 personas, es decir un autobús y ofertar un servicio completo y autónomo para grupos de una dimensión adecuada.

ALIANZAS.

Con el transcurso del tiempo realizó alianzas con establecimientos de alojamiento y restauración, y con la administración provincial, es decir la Diputación Provincial de Jaén, de hecho ha sido una de las pocas empresas que firmó el convenio de Oleotur de la Comarca de Sierra Mágina.

OBJETIVOS ACTUALES.

Con el transcurso del tiempo y cuando cuente con recursos económicos procedentes del ahorro de su actual actividad por cuenta ajena, el objetivo sería retomar su marca comercial (Rutas de Mágina, ya que a nivel empresarial como empresaria autónoma su nombre es Irene Castillo Ortega) y volver a operar como empresa de servicios turísticos pero especializándose en la organización de rutas culturales y medioambientales, ofertando el servicio de todoterreno.

FACTOR EXPERIENCIA.

Este factor es muy importante, sin lugar a dudas ya que te permite tomar decisiones más acertadas basadas en el conocimiento del entorno y de la competencia.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Como se ha ido reflejando en varios motivos a lo largo de la entrevista, Rutas de Mágina es una empresa desaparecida. Irene ha facilitado algunos datos económicos ya que en la base de datos SABI que ofrece la Universidad de Jaén, no aparecen los datos de empresarios autónomos.

La actividad empresarial ha sido sólo de tres años completos. En el último año, que fue 2016, gestionó el Albergue Rural Nuestra Señora de Cuadros, esta actividad le supuso acumular una pérdida de 850 euros. En relación con la actividad turística de la organización de actividades complementarias, es decir, rutas turísticas el nivel de ingresos fue el siguiente:

2016: 10.630 euros.

2015: 8.020 euros

2014: 5.320 euros.

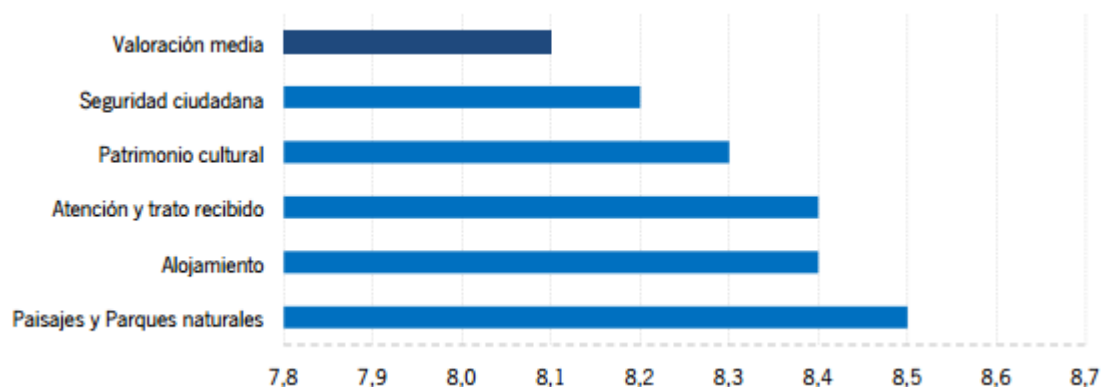
La empresa se dio de baja cuando aún se encontraba en fase de lanzamiento de la actividad. La principal causa ya se ha comentado antes, la falta de personal y tiempo para la gestión del albergue rural a la misma vez que la organización de las rutas turísticas, la principal fuente de ingresos.

18. ESTUDIO DEL TURISMO DE NATURALEZA EN EL PARQUE NATURAL SIERRA MÁGINA, SU ÁREA DE INFLUENCIA SOCIO-ECONÓMICA Y POSIBLES ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.

El turismo de naturaleza es cuando el cliente elige un destino natural. Su motivación no tiene que estar relacionada exclusivamente con los valores naturales del entorno, sino también con el disfrute de los recursos y servicios que ese entorno ofrece.

Tras la recogida de información, en el Sistema de Análisis y Estadística del Turismo de Andalucía (SAETA), del sector de turismo interior en Andalucía y el estudio de preferencias, hay que destacar que los Paisajes y Parques Naturales son los más valorados, con 8.5 puntos, por el cliente que decide practicar este tipo de turismo. Esta es la oportunidad de negocio que tienen que aprovechar las empresas que ejerzan su actividad en Sierra Mágina para aprovechar sus recursos y ofrecer sus mejores servicios.

TABLA 17: RANKING DE LOS CONCEPTOS MEJOR VALORADOS EN EL TURISMO INTERIOR DE ANDALUCÍA

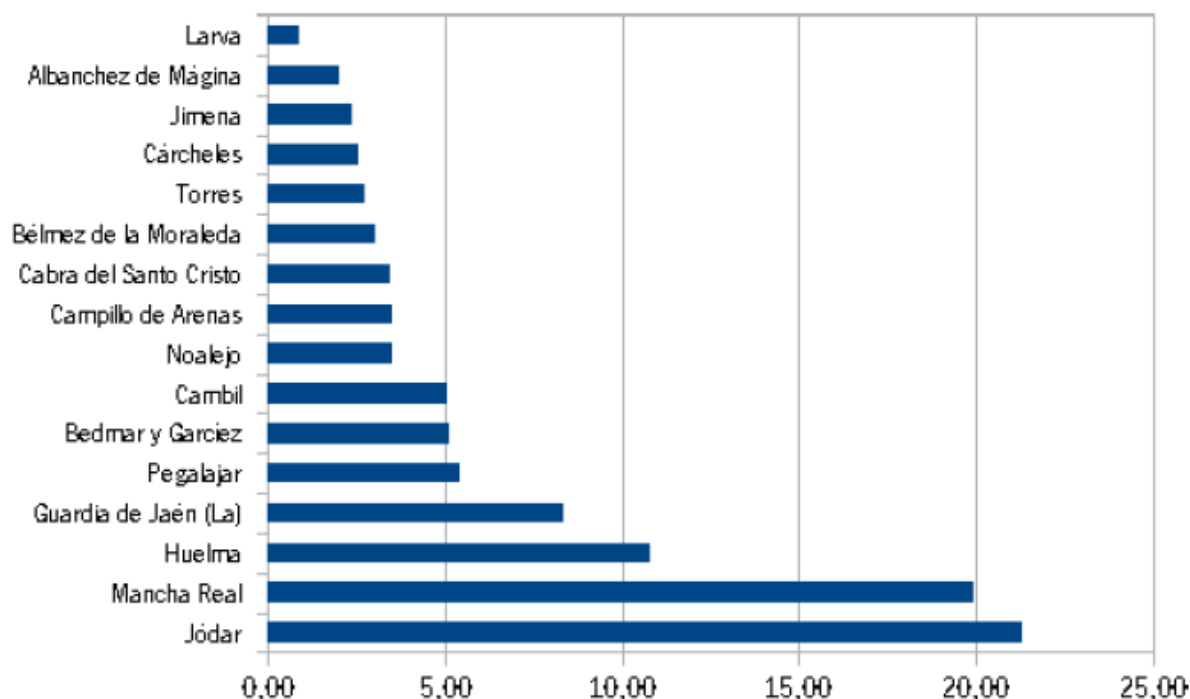


Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía (2016)

El Natural de Sierra Mágina se encuentra en el sureste de la provincia de Jaén, con una extensión de 19.961 hectáreas de terreno. Los municipios que pertenecen a la superficie de este espacio natural son Albánchez de Mágina, Bedmar y Garcíez, Bélmez de la Moraleda, Cambil, Huelma, Jiména, Jódar, Pegalajar y Torres, aunque los pertenecientes al área de influencia son 16, detallados a continuación.

De la siguiente tabla se puede sacar una estrategia de localización del domicilio social, ubicándolo en las poblaciones de más influencia como han hecho las empresas nombradas en este trabajo. Actividades CPM en Mancha Real, Ocio Mágina en Huelma y Rutas de Mágina en Cambil, siendo esta población destacada por tener menos influencia socio-económica. También hay que señalar que la población con mayor número de habitantes es Jódar con 12.082 habitantes en 2014, lo que Actividades CPM aprovechó y realizó una estrategia de expansión empezando a gestionar el centro de visitantes de esta población es este mismo año. En la actualidad el Parque Natural cuenta solo con dos Centros de Visitantes, “Castillo de Jódar” y “Mata Bejid”.

TABLA 18: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR MUNICIPIO DEL ÁREA DE INFLUENCIA SOCIO-ECONÓMICA DEL PARQUE NATURAL, 2014 (%)



Fuente: INE, Padrón Municipal de habitantes (2014)

La oferta de servicios de la actividad turística en la comarca de Sierra Mágina se ha centrado fundamentalmente en la oferta de alojamiento, principalmente casas rurales pero apenas sin publicidad web y sin argumento de compra que le haga al cliente visitar la zona.

En la oferta de ocio y tiempo libre hay pocas iniciativas, solo tres empresas ofrecen turismo activo, entre ellas son competencia directa y han sido dos casos estudiados en este trabajo, Actividades CPM y Ocio Mágina. La mayor parte de la oferta en este bloque de turismo activo son para niños, siendo prácticamente inexistente la oferta de turismo activo para adultos. Se podría aumentar las ventas de servicios si las empresas se especializaran o estudiaran en profundidad el caso de la demanda adulta.

El sector de alojamientos en la comarca es crítico para el desarrollo turístico, ya que las visitas de más de un día dependen de ellos. Los dos elementos que deciden que se haga efectiva la visita y con lo cual demandar actividades turísticas son, el territorio y otro la calidad del alojamiento, dependiendo del tipo de turismo. Se tienen que establecer medidas que refuercen la competitividad de los alojamientos por ejemplo haciendo una tematización de ellos.

Además las empresas que ofrezcan solo actividades de naturaleza y turismo (sin alojamiento)

pueden utilizar una estrategia de diferenciación del producto y ofrecer también alojamiento, estableciendo ciertos atributos distintos al de los competidores. Los clientes podrán estar dispuestos a pagar un sobreprecio por lo que el excedente se verá también incrementado. La empresa se aseguraría de que el cliente va a disponer más de un día de sus servicios y podrá realizarlos con a grupos más numerosos, aumentando su beneficio.

En la siguiente tabla se pueden sacar varias oportunidades de negocio al saber cuántos establecimientos turísticos se encuentran en los municipios de influencia. Los datos son de 2013, pero son los más actualizados hasta el momento. En global se obtiene una idea general del grado de concentración de establecimientos.

TABLA 19: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN EL ÁREA DE INFLUENCIA SOCIO-ECONÓMICA DEL PARQUE NATURAL DE SIERRA MÁGIMA

Municipio	Hotel	Apartamentos	Camping	Establacimientto Rural	Turismo Activo
Albánchez de Mágina	1		1		
Bedmar y Garciez	1			5	
Bélmez de la Moraleda		1		2	
Cabra de Santo Cristo			1	1	
Cambil	1	3		1	
Campillo de Arenas	2				
Cárcheles	1	1			
La Guardia de Jaén	2				1
Huelma	2			3	1
Jiména					
Jódar	2				
Larva				1	
Mancha Real	2			1	1
Noalejo	1				
Pegalajar				2	
Torres	3			12	
Total Sierra Mágina	18	5	2	28	3

Fuente: Consejería de Turismo y Comercio. Explotación a medida (2013)

Otro tipo de turismo que está poco articulado y orientado al consumo sería el “turismo esotérico”. Las caras de Bélmez, santones de pueblos cercanos como Noalejo y otras manifestaciones de este tipo tienen una importante atracción a nivel nacional pero generalmente los visitantes tienen el efecto de “llegar, ver y marcharse” sin apenas realizar gasto en el territorio. De esta forma se produciría un aumento de la competitividad utilizando unos atractivos endógenos.

Desde un punto de vista estratégico, en la actualidad no existe ningún elemento ni argumento que diferencie la oferta de actividades y servicios de Sierra Mágina de cualquier otro territorio, ni cuenta con una identidad territorial que determine la “Marca Sierra Mágina” lo que podría incitar a que el cliente decida demandar los servicios. Las empresas tendrían que hacer un re-posicionamiento en términos de marketing contestando a la pregunta de ¿Por qué se tienen que demandar los servicios y actividades ofrecidas en Sierra Mágina?

Se podría realizar también una estrategia de valor, utilizando una imagen común que identifique los servicios y actividades naturales que ofrecen las empresas en el Parque Natural. No se trataría de una marca de calidad, sino una marca que se diferencie de otros mercados.

Otra estrategia de diferenciación del producto que pueden seguir las empresas en el bloque de turismo activo podría ser la fabricación de una aplicación para smartphone con el nombre de la empresa, exclusiva para clientes, donde se mida la actividad física requerida de forma concreta para las distintas actividades que ofrecen. Le proporcionaría una exclusividad a la empresa respecto a las empresas competidoras.

Por último, las empresas no pueden dejar al margen las estrategias de promoción y comercialización. La presencia de los productos y servicios a través de las páginas webs y redes sociales son esenciales para la comercialización del segmento de la naturaleza. Se debería de mantener una actitud muy activa de continua renovación e implicación porque son la principal vía de contacto directo con el cliente. En este caso las empresas citadas disponen de una web propia, la cual ha sido consultada para obtener información relevante para realizar los casos, pero no ofrecen la posibilidad de hacer la compra y el pago online directo. Están utilizando la web como canal de comunicación pero no como canal de venta, es decir, no se ha implantado un auténtico plan de comercio electrónico.

19. CONCLUSIONES FINALES.

A lo largo del trabajo se han estudiado dos empresas dedicadas a la misma actividad pero con resultados económicos muy distintos. Rutas de Mágina desapareció en su tercer año de actividad mientras Actividades CPM sigue creciendo y sigue expandiéndose.

Tras el análisis económico y las estrategias que desarrolla Actividades CPM, además de sus actividades y servicios, se puede sacar en conclusión que tiene una buena gestión y organización de recursos, ya que se sitúa en una posición muy ventajosa respecto a las demás empresas que operan en la misma Comarca. Solo tiene una empresa competidora directa.

Tiene un buen campo de actividad al combinar los servicios de actividades deportivas, prestación de servicios recreativos, de ocio y actividades de naturaleza y turismo activo con el mercado en el que realiza su actividad que sería Sierra Mágina y Sierra de Andújar, pudiendo satisfacer adecuadamente la demanda de los clientes.

En 2013 la empresa tenía demasiados recursos ociosos, lo que aprovechó en 2014 para quedarse con la gestión y ofrecer su actividad en el centro de visitantes de Jódar, empleó muy bien sus recursos y capacidades.

Respecto a Rutas de Mágina, tras los datos económicos facilitados por Irene, se puede concluir que la empresa tenía viabilidad económica y una estrategia competitiva muy buena, ya que disponía de recursos distintos de las empresas competidoras. Tenía un todoterreno exclusivamente para rutas en Sierra Mágina y un albergue donde se alojaban los clientes. Podía ofrecer paquetes de servicios con estancia incluida. Pero esta estrategia no dio valor a la empresa. Había escasos recursos humanos para atender la demanda de rutas a la vez que la demanda de estancias en el albergue, lo que la rentabilidad esperada del todoterreno en la demanda de rutas disminuyó y desembocó en resultados negativos en su cuenta de pérdidas y ganancias.

Para mantener esa ventaja competitiva quizá tuvo que complementar mediante la utilización eficiente sus recursos con la capacidad que disponía, que en este caso era muy limitada.

El Parque Natural de Sierra Mágina ofrece un amplio abanico de negocio ya que hay muchos recursos sin explotar y relativamente poca oferta de servicios. Tanto la empresa del caso Rutas de Mágina (si volviera a ejercer su actividad) como Actividades CMP podrían implantar bastantes estrategias competitivas, algunas mencionadas anteriormente, para generar valor añadido y nuevos beneficios.

Además de las dos empresas estudiadas, existen numerosas pequeñas empresas competidoras potenciales aprovechando las actividades no ofrecidas, creando así mayor competencia directa, lo que obligará a las empresas a ofrecer servicios de calidad superior.

Las previsiones de demanda turística futura, y por lo tanto la generación de empleo evolucionan favorablemente, ya que las comunidades autónomas con mayor número de flujos turísticos son Cataluña, Andalucía, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Canarias y Baleares, consiguiendo en el primer trimestre de 2017 el 73.8% de ocupación total en el sector. (*Boletín trimestral de coyuntura turística COYUNTUR*, nº27)

BIBLIOGRAFÍA.

- Casanueva Rocha C. García del Junco J. Caro González F. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Consulta 1 de marzo de 2017.
- Gallego Águeda M.A. Casanueva Rocha C. *Dirección y organización de empresas turísticas*. Consulta 1 de marzo de 2017.
- Gironella Masgrau E. *Gironella Velasco Auditores S.A.* Consulta 1 de abril de 2017.
<https://economistas.es/Contenido/EC/gestor/boletines/Boletin16/03.pdf>
- Navas López E. Guerras Martín L. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, 2016. Consulta 25 de mayo de 2017.
- Partal Ureña A., Moreno Bonilla F. *Introducción a las finanzas empresariales*, 2011. Consulta el 2 de marzo de 2017.
- Partal Ureña A. Moreno Bonilla F. Cano Rodríguez M. Gómez Fernández-Aguado P. *Dirección financiera de la empresa*, 2012.
- Instituto Nacional de Estadística. Consulta 30 de mayo de 2017.
http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863
http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Estadísticas históricas sobre el turismo en Andalucía del. Siglo XX. Consulta el 20 de febrero de 2017.
<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/historicas/turismo/ehturismo.pdf>
- Buitrago Esquinas Eva María. Andalucía en el umbral del siglo XXI. Consulta el 1 de marzo de 2017.
http://www2.uca.es/escuela/emp_ie/investigacion/congreso/mcp016.pdf
- SAETA, *Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía*. Consulta 27 de mayo de 2017.
<http://www.andalucia.org/es/profesional/mercados-turisticos/>
- Turismo sostenible. Consulta el 3 de marzo de 2017.
<http://www.turismo-sostenible.org/docs.php?did=1>

- Principales destinos turísticos a nivel nacional. Consulta 1 de marzo.
<http://listas.eleconomista.es/viajes/2440-los-10-mejores-sitios-de-interes-turistico-en-espana?gclid=CNaGnPy46NICFW4z0wod-TMFag>
- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital. Consulta 25 de mayo de 2017.
<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Paginas/default.aspx>
<http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Mensuales/Nota%20de%20Coyuntura%20de%20Familitur.%20Enero%202015.pdf>
- Servicio de innovación educativa, Universidad Politécnica de Madrid. Consulta el 1 de abril de 2017.
<http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>
- Emprendedores EM. Consulta el 20 de abril de 2017.
<https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2014/11/26/la-estrategia-de-expansion/>
- Área de Pymes. Consulta 10 de mayo de 2017.
<http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah>
- Turismo Andaluz 2015. Consulta 15 de mayo de 2017.
http://www.turismoandaluz.com/estadisticas/sites/default/files/interior_2015.pdf
- Base de datos SABI, Universidad de Jaén. Consulta 25 de mayo de 2017. <https://0-sabi.bvdinfo.com.avalos.ujaen.es/home.serv?product=SabiNeo&loginfromcontext=ipaddress>
- Estudio de casos. Consulta 10 de marzo de 2017.
<http://www.actividadescpm.com/>
<http://www.rutasdemagina.com/>
<http://www.ociomagina.com/>
- Banco de España. Consulta el 15 de abril de 2017
<http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/bolest17.html>