



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“PLAN EMPRESA: HOTELTUR-JAEN”

VICTORIA MARTÍN ÁLVAREZ

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, MAYO2019**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

2018 // 2019

TRABAJO FIN DE GRADO

“Plan de Empresa: Hoteltur-Jaén”

Trabajo presentado por: Victoria Martín Álvarez

Firma:

Tutor: Felicidad Viejo Valverde

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Mayo 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. IDEA DE NEGOCIO	6
2.1. Descripción de la empresa	6
2.2. Misión, visión y objetivos	8
2.3. Business Model Canvas	8
3. PROMOTORES DEL PROYECTO	10
4. ANÁLISIS SITUACIONAL	11
4.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	12
4.1.1. Factores políticos	12
4.1.2. Factores económicos	14
4.1.3. Factores sociales	16
4.1.4. Factores tecnológicos	17
4.1.5. Factores ecológicos	19
4.1.6. Factores legales	20
4.2. Análisis del microentorno (5 Fuerzas de Porter)	21
4.2.1. Mercado	22
4.2.2. Competidores	26
4.2.3. Productos sustitutivos	27
4.2.5. Proveedores	28
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	28
6. PLAN DE MARKETING	31
6.1. Estrategia de segmentación	31
6.2. Estrategia de posicionamiento	33
6.3. Marketing mix	34
6.3.1. Producto/Servicio	35
6.3.2. Precio	36
6.3.3. Distribución	37
6.3.4. Comunicación	38

7. PLAN DE OPERACIONES	40
7.1. Capacidad.....	40
7.2. Proceso de prestación del servicio.....	41
7.2.1. Diagrama de flujo de prestación del servicio.....	44
8. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS	45
8.1. Ubicación.....	45
8.2. Infraestructuras.....	46
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	48
9.1. Organigrama.....	48
9.2. Perfiles y funciones de los puestos.....	49
9.3. Política de contratación.....	53
9.4. Necesidades de personal.....	54
9.5. Servicios externalizados.....	54
9.6. Política de retribución.....	55
9.7. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	56
10. PLAN JURÍDICO-LEGAL	57
10.1. Estructura jurídica de la empresa.....	57
10.2. Proceso y trámites de constitución.....	58
10.3. Obligaciones fiscales.....	60
11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	61
11.1. Plan de inversión inicial.....	61
11.2. Financiación.....	62
11.2.1. Cuadro de amortización del préstamo.....	62
11.3. Previsión de ingresos y gastos.....	62
11.4. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	65
11.5. Balance de situación.....	66
11.6. Ratios.....	68
12. PLAN DE CONTINGENCIAS	69
13. CALENDARIO DE EJECUCIÓN	71
14. CONCLUSIONES	72
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
16. ANEXOS	78

Tabla 1. Lienzo Model Canvas. HotelTur-Jaén	9
Tabla 2. Promotor de HotelTur-Jaén.....	10
Tabla 3. Ayudas e incentivos para empresas del sector turístico.....	13
Tabla 4. Turismo de interior. España-Andalucía 2018 (2T).....	16
Tabla 5. Turistas-Andalucía según procedencia (2017).....	22
Tabla 6. Perfil estratégico del entorno	29
Tabla 7. Análisis DAFO	30
Tabla 8. Segmentación y cuantificación del mercado	32
Tabla 9. Propuestas de valor.....	34
Tabla 10. Tarifas de HotelTur-Jaén.....	37
Tabla 11. Medios de comunicación.....	39
Tabla 12. Presupuesto del plan de marketing (2019).....	40
Tabla 13. Capacidad del hotel.....	41
Tabla 14. Encuesta de satisfacción.....	43
Tabla 15. Secciones-habitación	46
Tabla 16. Secciones-hotel.....	47
Tabla 17. Funciones del personal.....	49
Tabla 18. Perfiles de los puestos.....	50
Tabla 19. Política de contratación.....	53
Tabla 20. Necesidades de personal.....	54
Tabla 21. Servicios externalizados.....	54
Tabla 22. Retribución según Convenio.....	55
Tabla 23. Presupuesto del Plan de RRHH.....	56
Tabla 24. Presupuesto servicios externalizados	57
Tabla 25. Formas jurídicas.....	58
Tabla 26. Plan de inversión	61
Tabla 27. Financiación.....	62
Tabla 28. Previsión de ingresos y gastos.....	63
Tabla 29. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	65

Tabla 30. Balance de situación	66
Tabla 31. Ratios.....	68
Tabla 32. Cuadro de amortización de la inversión.....	78
Tabla 33. Cuadro de amortización del préstamo	79
Tabla 34. Liquidación del IVA.....	83

Índice de gráficas

Gráfica 1. Crecimiento del PIB (%) 2006-2018.....	14
Gráfica 2. Evolución de la tasa de paro (%) trimestral 2015-2018.....	15
Gráfica 3. Crecimiento de la población (%) 2011-2017	17
Gráfica 4. Evolución del gasto en I+D (Millones de €) 2008-2017	18
Gráfica 5. Evolución del comercio electrónico (millones de €) 2013-2018.....	19
Gráfica 6. Distribución de los turistas por provincia (2017).....	22
Gráfica 7. Nº de establecimientos hoteleros abiertos en Jaén 2017.....	23
Gráfica 8. Número de plazas estimadas en la provincia de Jaén 2017	24
Gráfica 9. Grado de ocupación por plazas de la provincia de Jaén 2017	24
Gráfica 10. Grado de ocupación plazas-fin de semana en la provincia de Jaén 2017.	25

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	21
Figura 2. Canales de distribución.....	38
Figura 3. Diagrama de flujo de prestación del servicio	44
Figura 4. Ubicación de HotelTur-Jaén.....	45
Figura 5. Habitación en planta	46
Figura 6. Hotel en planta.....	47
Figura 7. Organigrama de HotelTur-Jaén.....	48
Figura 8. Calendario de ejecución.....	71

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) presenta el Plan de Empresa del proyecto hotelero HotelTur-Jaén. A lo largo del proyecto se trata de llevar a cabo estrategias y acciones que aporten viabilidad al modelo de negocio que se presenta. El proyecto en cuestión se ubica en la ciudad de Jaén (Andalucía), un enclave con un desarrollo turístico poco significativo, pero con gran potencial turístico. Este hecho ha sido el punto de partida y de diseño de la propuesta de valor del proyecto, tras un estudio del entorno. Para delimitar la rentabilidad de la inversión, la cual ha resultado ser positiva, se ha llevado a cabo una serie de previsiones que han dado como resultado, en base al escenario planteado, un proyecto rentable, el alcance de un importante nicho de mercado y una nueva propuesta para dinamizar la ciudad de Jaén como destino turístico.

Palabras clave: hotel, sector hotelero, rentabilidad, inversión, viabilidad.

ABSTRACT

This Final Degree Project (TFG) presents the Business Plan of the “HotelTur-Jaén” hotel Project. Throughout the Project, it is about carrying out strategies and actions that contribute viability to the business model that is presented. The Project in question is located in the city of Jaén (Andalucía), an enclave with Little significant tourist development, but with great tourism potential. This fact has been the starting point and design of the value proposal of the project, after a study of the environment. To delimit the profitability of the investment, which has turned out to be positive, a series of forecasts have been carried out that have resulted, based on the proposed scenario, of a profitable project, the scope of an important market niche and a new proposal to boost the city of Jaén as a tourist destination.

Keywords: hotel, hotel sector, profitability, investment, viability.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se ha llevado a cabo el desarrollo de un plan de empresa, en adelante PDE. A través del diseño y estudio de los diferentes elementos que componen el PDE, se ha puesto de manifiesto que el modelo de negocio se encuentra dentro de los parámetros de viabilidad técnica, económica-financiera, comercial, administrativa y legal.

Para el desarrollo del cuerpo del trabajo se ha propuesto una estructura propia de la materia de creación de empresa. En primer lugar, se ha llevado a cabo una breve presentación del modelo de negocio, sus rasgos más significativos, promotores del proyecto y, en definitiva, los aspectos que marcan el punto de partida. En segundo lugar, una fase de análisis y diagnóstico de la situación en la que se encuentra el proyecto, a fin de identificar todos aquellos factores que pueden incidir de manera significativa sobre el modelo de negocio.

Una vez diagnosticada la situación, y definido el punto de partida, se han desarrollado los planes propios de la materia: el plan de marketing (perspectiva comercial), el plan de recursos humanos y de producción (perspectiva técnica), el plan jurídico-legal (perspectiva legal) y el plan económico-financiero (perspectiva-viabilidad).

Por último, se han propuesto algunas acciones que conformarían el plan de contingencias, en el caso de atravesar escenarios turbulentos, el plan de ejecución del proyecto, en el que se observan los hitos más importantes del plan de empresa en un horizonte temporal, y las conclusiones obtenidas de la realización del proyecto con las propuestas de mejora y pautas para la continuidad del presente trabajo.

2. IDEA DE NEGOCIO

2.1. Descripción de la empresa

La idea de negocio que se expone a lo largo del presente PDE es la creación de un hotel turístico en la provincia de Jaén, Andalucía. El modelo de negocio mantiene el modelo clásico de un hotel, pero con una orientación turística y una oferta complementaria para amenizar la estancia de los clientes. Por todo ello, el target

principal de la empresa serán todas aquellas personas apasionadas por la práctica del turismo de interior que buscan estancias de fin de semana.

El objetivo del modelo de negocio es ofrecer a sus clientes una estancia agradable y de calidad-precio garantizada, teniendo como principal atractivo la posibilidad de contratar visitas guiadas.

Dicha oferta complementaria tiene por objeto dinamizar Jaén como destino turístico, dado que la ciudad jiennense no presenta unas cifras turísticas significativas si las comparamos con sus provincias vecinas como Granada o Córdoba. A pesar de esta diferencia, la ciudad de Jaén tiene un gran potencial bruto formado por su gran legado histórico-cultural, como, por ejemplo, la Catedral de Jaén, una gran joya del renacimiento o el Palacio de Villardompardo que cuenta con unos de los baños árabes más impresionantes y mejor conservados de Europa, entre otros.

En base a esta oportunidad identificada en la ciudad jiennense, se ha optado por implantar un hotel turístico donde el alojamiento será una pieza clave del modelo, pero desde el punto de vista comercial, quedará en un segundo plano, ya que el principal motivo de visita al hotel será el atractivo y los recursos para el aprovechamiento turístico que ofrece el patrimonio histórico-cultural de la ciudad. El hotel, a través de su equipo especialista en el desarrollo de actividades turísticas, sumergirá a sus huéspedes en la historia, tradición y cultura de la ciudad, ya que se llevarán a cabo visitas de grupos reducidos a fin de que la experiencia sea mayor y poder transmitir todos los conocimientos a los asistentes.

Además, cabe recordar que la ciudad de Jaén se ubica en las proximidades de tres enclaves turísticos que son motivo de visita a la provincia, tales como Úbeda y Baeza, que ostentan el título de ciudades patrimonio de la Humanidad desde hace más de una década, y la Sierra de Cazorla, Seguras y las Villas, uno de los principales parques naturales de España y declarada reserva de la biosfera por la Unesco.

Todos los atractivos anteriormente mencionados, conforman la potencialidad del negocio que se presenta a continuación, que ligados a una propuesta de valor adaptada a las necesidades del mercado, podrán dinamizar la ciudad de Jaén como destino turístico y alcanzar los objetivos del proyecto, al cual denominaremos a lo largo del presente trabajo como "HotelTur-Jaén".

2.2. Misión, visión y objetivos

La misión de HotelTur-Jaén es *ofrecer al público un servicio turístico integral, desde un alojamiento de calidad-precio garantizada, hasta un servicio de experiencias turísticas que conforme un gran valor añadido para sus clientes, a fin de maximizar la satisfacción de éstos, superando sus expectativas.*

La visión de HotelTur-Jaén es *construir y posicionar en el mercado turístico y en la ciudad de Jaén, un hotel competitivo y capaz de dar a Jaén la imagen que se merece turísticamente hablando.*

Los objetivos del proyecto son:

- *Captar una cuota de mercado que resulte viable en términos económicos y financieros para el proyecto.*
- *Generar posicionamiento digital e imagen de marca del negocio.*
- *Ofrecer una propuesta de valor adaptada a las exigencias del mercado.*
- *Crear relaciones sostenibles a largo plazo con los principales grupos de interés del negocio (clientes, proveedores, empleados, actores locales...)*

2.3. Business Model Canvas

Una vez presentada la idea de negocio y sus principales potencialidades, se presenta un lienzo Canvas a través del cual se puede observar de una forma más visual cuales son los aspectos clave del modelo de negocio que se va a desarrollar para HotelTur-Jaén.

En la parte derecha del lienzo, se observan cuáles van a ser los segmentos del mercado a los que la empresa dirigirá sus recursos para captarlos, cómo serán las relaciones con éstos, y a través de qué canales la empresa conectará su propuesta con sus clientes.

De otra parte, en la parte izquierda del lienzo, se definen cuáles van a ser los socios más importantes del negocio, qué actividades proveerán el grueso de los flujos de ingresos y qué recursos serán indispensables para el correcto funcionamiento del negocio.

Por último, en la zona central del lienzo se ubica la propuesta de valor, la cual presenta qué ofrece la empresa a su público, y en la zona inferior la estructura de costes e ingresos que se generarán de la actividad de la empresa. Dicho esto, se presenta a través de la siguiente tabla el lienzo Canvas de HotelTur-Jaén.

Tabla 1. Lienzo Model Canvas. HotelTur-Jaén

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Centrales de reservas (Booking, Trivago, ...)	Alojamiento y desayuno	HotelTur Jaén ofrece un servicio de alojamiento de calidad-precio garantizada, y un conjunto de actividades y visitas turísticas de mano de profesionales del sector, que hará inolvidable la estancia en la ciudad.	Relaciones estables y sostenibles a través de los medios 3.0	La empresa buscará dirigirse a un público joven y adulto con tendencia a la práctica del turismo de interior, procedente de la Comunidad Autónoma de Andalucía y que busca una relación calidad-precio óptima.
Ayuntamiento de Jaén	RECURSOS CLAVE		CANALES	
Diputación de Jaén	Infraestructuras del hotel		Centrales de reservas	
Oficina de turismo de Jaén	Equipo humano		Web corporativa del hotel	
Empresas de itinerarios turísticos de Jaén	Canales de distribución		Redes sociales	
Proveedores locales	Patrimonio histórico-cultural de la ciudad			
Una relación adecuada con los socios será vital para el éxito del proyecto, en particular con las CRS y los organismos autónomos de la ciudad	Medios de transporte			

ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS
Inversión inicial Gastos de la explotación (recursos humanos, aprovisionamientos, acciones comerciales, ...)	Ingresos derivados del servicio de alojamiento y desayunos. Ingresos derivados de las actividades y visitas turísticas.

Fuente: Elaboración propia

3. PROMOTORES DEL PROYECTO

El presente proyecto está dirigido por un único promotor, el cual ejercerá la labor de director general del mismo. A través de la siguiente tabla podemos observar la información básica del promotor del proyecto.

Tabla 2. Promotor de HotelTur-Jaén

Nombre	Victoria Martín Álvarez
Puesto en la empresa	Director General
Dedicación al proyecto	Jornada completa
Formación académica	MBA, Escuela de negocios UEMC Grado en Comercio por la Universidad de Valladolid Técnico Superior en Gestión Comercial y Marketing
Experiencia profesional	Prácticas de empresa realizadas en Reino Unido, en European Training Services LTd. (Lichfield) (realizando funciones de Administración y Marketing) y en Robinsons Equestrian (realizando funciones de atención al cliente).

	<p>Emerson Process Management, prácticas en gestión de proyectos internacionales, Madrid.</p> <p>Colaboradora Universo Agua, Decathlon Valladolid.</p> <p>RACC (Responsable de Atención al Cliente y Línea de Cajas) Carrefour.</p>
<p>Habilidades y cualidades</p>	<p>Habilidades para el liderazgo, crear un clima laboral positivo, solucionar problemas, reducir la incertidumbre y visión de negocio a largo plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

En este epígrafe se ha llevado a cabo un análisis situacional, a través del cual se han identificado las principales amenazas y oportunidades que presenta el entorno, en el cual la empresa deberá actuar y ejercer su actividad.

De una parte, se ha llevado a cabo un análisis del macroentorno a través del modelo PESTEL, el cual nos permite identificar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que afectarán de manera directa o indirecta sobre la actividad que pretende ejercer HotelTur-Jaén.

De otra parte, se ha desarrollado un análisis del microentorno, en el cual se ha identificado, mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el estado actual del sector turístico, el grado de competencia que presenta, la posibilidad de aparición de productos sustitutivos y el grado de poder que presentan tanto proveedores como clientes.

4.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

4.1.1. Factores políticos

En este apartado cabe señalar la situación actual de la política española y el estado de las ayudas y subvenciones al emprendimiento de nuevos negocios.

La situación actual de la política española se podría calificar de “inestable” y “cambiante” dado los diferentes sucesos que acontecen, tales como la crisis económica y el periodo de recesión vivido desde el estallido de la crisis hasta 2014, provocando un descenso del PIB nacional y de la tasa de ocupación. Otros factores destacables son las tramas de corrupción que han saltado a la luz en los últimos años dentro de los partidos ejecutivos que han gobernado el país como, por ejemplo, el caso Bárcenas o la trama Gürtel. La moción de censura del partido liderado por Pedro Sánchez al gobierno formado por el ejecutivo de Mariano Rajoy a raíz de la sentencia de la trama Gürtel o la preocupación social que persiste en algunas áreas geográficas del territorio español a causa de los conflictos político-territoriales de Cataluña.

Todo ello, ha provocado que la confianza depositada por la población española en los partidos políticos, que han gobernado el país desde los inicios de la democracia, se ha fragmentado y la situación bipartidista que se nos acontecía ha finalizado, y con ello la irrupción de nuevos partidos políticos de diferentes corrientes políticas. Este argumento se refuerza por el artículo de Gortázar (2018) que expresa que los resultados de las pasadas elecciones afirman el debilitamiento de las dos principales fuerzas políticas en España (PP y PSOE), “el PP por cesarismo e incapacidad de renovación y el POSE por anquilosamiento, división y ausencia de un proyecto para el siglo XXI”.

De otra parte, el gobierno alude a que España ha salido de la crisis económica en palabras como las expuestas por el exministro de Hacienda y Administraciones Públicas “la crisis se acabó y no nos hemos enterado”, titular que Serrano (2013) interpretó como “si seguimos escuchando gobernantes, leyendo periódicos mayoritarios y viendo televisión, nos convencerán de que ya no tenemos problemas económicos, mientras escarbamos en los contenedores de la basura buscando qué comer”. A este hilo, cabe destacar que España sí ha salido del periodo de recesión en la que se ha visto inmersa entre siete y ocho años, pero los valores de las principales variables

macroeconómicas del país no han alcanzado los índices obtenidos antes del estallido de la crisis, tal y como se puede observar en el siguiente apartado.

En contrapartida, La Vanguardia (2018) expone en uno de sus artículos que “La OCDE asegura que la situación política “no afecta” a la mejora de las perspectivas de España”, afirmando que la situación política no frenará el crecimiento de la economía española, esperándose un incremento de ésta del 2,8% y 2,4% para 2018 y 2019, respectivamente, tasas que se sitúan por encima de la media europea, según Álvaro Santos Pereira, economista jefe de la OCDE.

En segundo lugar, cabe hacer referencia a las ayudas y subvenciones destinadas a las empresas y promovidas desde el gobierno de España y los organismos autónomos competentes. En la tabla 3, se presentan dichas ayudas y subvenciones:

Tabla 3. Ayudas e incentivos para empresas del sector turístico

Ayuda/incentivo	Ámbito	Destinatarios	Plazos/Estado
Bonificación de la cuota de la SS	Nacional	Personas en paro que inicien una actividad económica	Hasta 12/18 Estado: abierto
Subvención por la contratación de joven adscritos al sistema de garantía juvenil	Nacional	Empresas o autónomos que contraten a personas de entre 18 y 29 años	Hasta 12/19 Estado: abierto
Subvención para el fomento de servicios turísticos y creación de nuevos productos	Autonómico: Andalucía	PYMETUR Y EMPRENTUR	Hasta 06/18 (se mantiene para 2019) Estado abierto

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España (2018) y Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía (2018).

4.1.2. Factores económicos

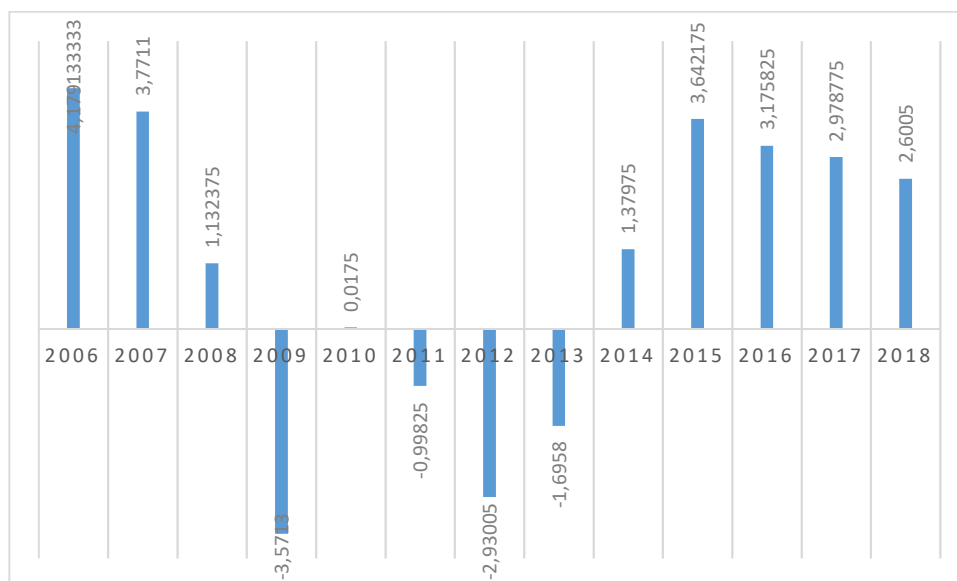
En referencia a los factores económicos, en este apartado se expone la evolución de las dos variables macroeconómicas más significativas para la economía, el producto interior bruto (PIB) y el empleo, a fin de observar la tendencia de las mismas.

❖ *El producto interior bruto (PIB)*

El Instituto Nacional de Estadística (INE) afirmó en la publicación del 31 de octubre de 2018 sobre contabilidad nacional trimestral de España, que el PIB ha registrado un crecimiento durante el tercer trimestre de 2018 del 0,6% y mantiene un crecimiento anual del 2,5%, lo que nos indica que la economía española se encuentra en una fase de crecimiento.

No obstante, a fin de observar la tendencia de dicha variable en un horizonte temporal adecuado, se expone los resultados de crecimiento del PIB desde los periodos previos al estallido de la crisis hasta nuestros días a través de la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Crecimiento del PIB (%) 2006-2018



Fuente: INE (2018)

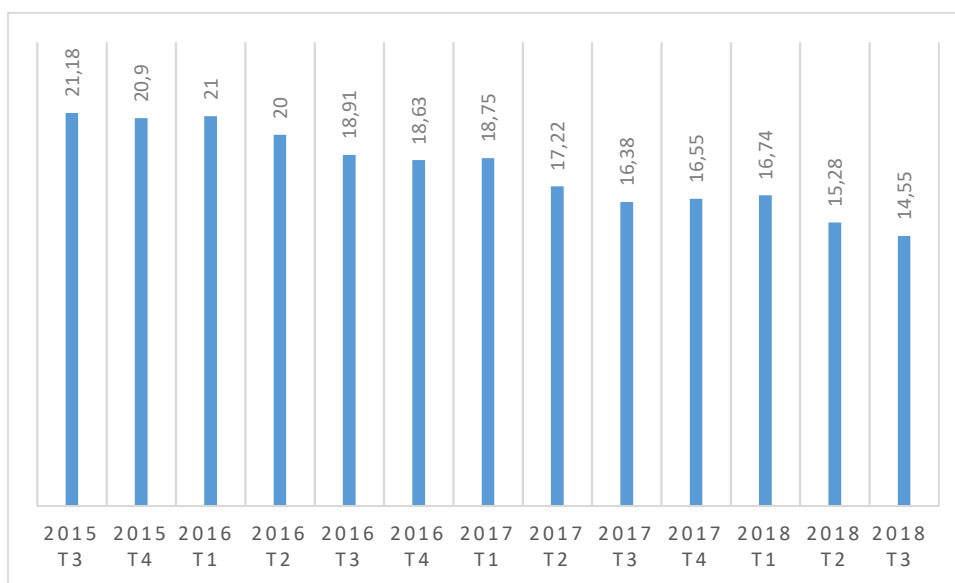
En la gráfica 1 se puede observar como influyó el estallido de la crisis económica en 2008, y se representa el periodo de recesión sufrido por la economía española hasta 2014. En 2014, los resultados de crecimiento son positivos, pero tal y como se apuntaba en el apartado anterior cuando se hacía referencia a factores políticos, los resultados obtenidos no alcanzan los índices de los años previos a la crisis.

❖ El empleo

El INE expuso en la publicación del 25 de octubre de 2018 sobre la encuesta de población activa (EPA), que la cifra de ocupados aumentó un 0,95% en el tercer trimestre de 2018 con respecto al trimestre anterior, lo que supuso un total de 183.900 personas más empleadas. En cifras anuales, durante 2018 el empleo ha crecido un 2,51% con respecto al año anterior, un total de 478.800 nuevos puestos de trabajo.

Dicho esto, resulta relevante presentar la evolución de la tasa de paro en los últimos periodos, a fin de observar la tendencia que está tomando esta variable.

Gráfica 2. Evolución de la tasa de paro (%) trimestral 2015-2018



Fuente: INE (2018)

En la gráfica 2 se puede ver cómo los índices de paro en España presentan una tendencia positiva con una reducción paulatina de la tasa de casi el 7% en los últimos tres años.

4.1.3. Factores sociales

En este apartado se ha llevado a cabo una revisión de la tendencia de los españoles hacia la práctica del turismo de interior, debido a la temática del presente trabajo, y, de otra parte, a la evolución de las cifras de población residente en España.

Para observar la tendencia de los españoles con respecto a la práctica del turismo de interior, se han consultado los resultados expuestos por el INE en la publicación del 1 de octubre de 2018 sobre la encuesta de turismo de residentes (ETR/FAMILITUR). En ella se afirma que el gasto total realizado por las familias españolas en turismo nacional aumenta un 7,3%, destacando las comunidades autónomas de Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana como principales destinos. Del total de viajes realizados por los españoles en el segundo trimestre de 2018 que ascendía a 46.427.235, el 91,2% han escogido el territorio nacional, con unas cifras medias de pernoctaciones de 3,1. De dicha cifra, el 25,1% se alojó en establecimientos hoteleros, y el restante en otros tipos de alojamiento, propiedades o casas de familiares o amigos. Por último, señalar que el 16,7% del total de viajes se han realizado a Andalucía, siendo los andaluces el 14,8% de dicha cifra, de lo que se deduce que durante el segundo trimestre del año los viajes realizados a Andalucía se han llevado a cabo principalmente por andaluces.

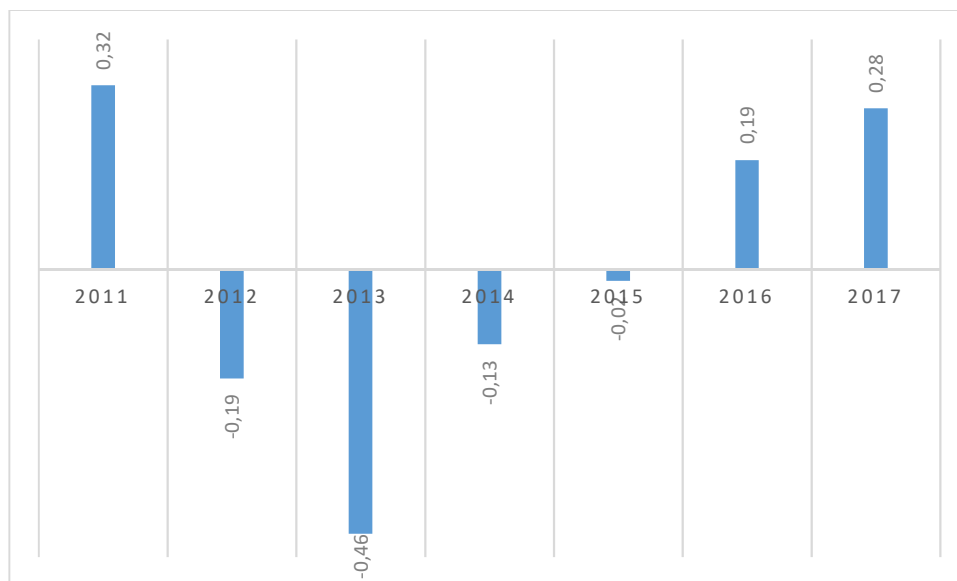
Tabla 4. Turismo de interior. España-Andalucía 2018 (2T)

Españoles que viajan dentro del territorio nacional	91,2%
Se alojan en establecimientos hoteleros	25,1%
Viajan a Andalucía	16,7%
Andaluces que viajan dentro de su propia comunidad	14,8%

Fuente: INE (2018)

En segundo lugar y en referencia a las cifras de población residente, el INE en la publicación del 25 de junio de 2018 sobre cifras de población, expuso que la población residente en España creció por segundo año consecutivo en 2017 con un total de 132.263 personas más, lo que ha supuesto un crecimiento del 0,28%. En la siguiente gráfica se puede observar el crecimiento porcentual de la población en los últimos años.

Gráfica 3. Crecimiento de la población (%) 2011-2017



Fuente: INE (2018)

Los resultados expuestos en la gráfica 3 pueden resultar halagüeños, sin embargo, el INE en la publicación del 20 de octubre de 2016 sobre proyecciones de población 2016-2066, planteaba que la demografía española, si mantuviera la tendencia actual, perdería más de 500.000 habitantes en 2031, y 5,4 millones en 2066. Además, la pirámide poblacional se invertirá situándose la cifra de población mayor de 65 años en el 34,6% en 2066, frente al 18,7% de 2016, es decir, en tan solo 50 años el porcentaje de población mayor de 65 años podrá aumentar en torno a un 16%.

4.1.4. Factores tecnológicos

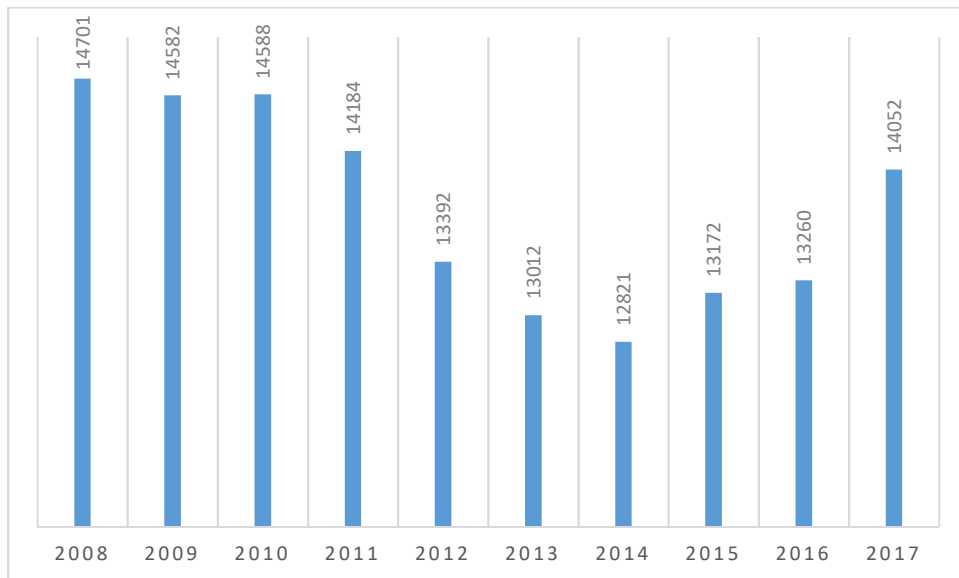
Los factores tecnológicos son otra pieza clave a analizar, en concreto por la temática del presente trabajo, se van a exponer los datos relativos a la inversión en I+D,

y a la evolución del comercio electrónico, dado que la venta online será el principal canal de venta del modelo de negocio que se plantea.

Según el INE en la publicación del 28 de noviembre de 2018 sobre actividades de I+D, el gasto en I+D aumentó durante el año 2017, un 6%, alcanzando el valor a precios corrientes de 14.052 millones de euros, o lo que es lo mismo el 1,20% del PIB español durante 2017.

A través de la siguiente gráfica se puede observar la evolución del gasto en I+D desde el estallido de la crisis hasta los últimos datos recogidos por el INE en 2017.

Gráfica 4. Evolución del gasto en I+D (Millones de €) 2008-2017



Fuente: INE (2018)

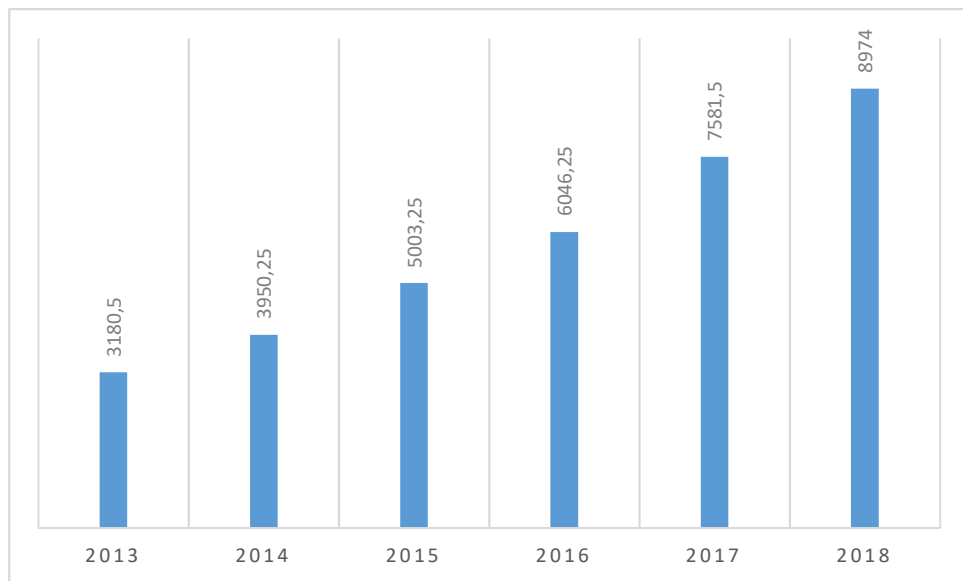
Tal y como se plantea en la gráfica 4, el gasto en I+D presenta una tendencia positiva ascendente con incrementos del último año del 6% llegando a alcanzar prácticamente los valores previos a la entrada en recesión de la economía. Además, señalar que, durante 2017, más del 50% del gasto realizado en I+D proviene de empresas seguido de la enseñanza superior con un 25% y la administración pública con un 20%.

En segundo lugar y en referencia al estado del comercio electrónico, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia en la publicación del 5 de octubre de 2018 sobre comercio electrónico afirma que “el comercio electrónico supera en España los 8.900 millones de euros en el primer trimestre de 2018, un 32,8% más que el año

anterior”. En concreto, en el sector turístico destacan los *operadores turísticos* con un 14,1% y los *hoteles y alojamientos similares* con un 4,2% de la facturación total.

No obstante, a fin de observar la evolución del comercio electrónico de los últimos años, se expone la siguiente gráfica:

Gráfica 5. Evolución del comercio electrónico (millones de €) 2013-2018



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2018)

Tal y como se observa en la gráfica 5, el comercio electrónico se encuentra en pleno crecimiento, lo que nos indica que el principal canal de venta del modelo de negocio que se plantea alude a resultados muy positivos, con una gran presencia en el sector.

4.1.5. Factores ecológicos

En cuanto a los factores ecológicos resulta interesante hacer referencia al estado de España para con el medio ambiente. Según el artículo de Público (2018) España es el país de la Unión Europea (UE) que más infracciones comete en materia comunitaria, situándose en el top1 con un total de 30 infracciones, sobre las 10 de media de los estados miembros de la UE.

Además, un informe de Seo BirdLife (2018) sobre gobernanza ambiental en España expresa que la situación española se puede calificar como “claramente desfavorable”, debido a hechos como que la actividad parlamentaria en materia medioambiental ha supuesto tan solo un 0,44% de las temáticas abordadas en el Congreso de los diputados en los últimos años.

Sin embargo, la Junta de Andalucía (2017) promueve un programa para incentivar a las empresas, denominado “Programa de incentivos para el Desarrollo Energético Sostenible de Andalucía 2020”, el cual recoge actuaciones como:

- Instalación de placas solares
- Sistemas de generación de agua mediante equipos de biomasa
- Aislamientos e instalación de elementos del exterior
- Mejora energética de los procesos
- Implantación de sistemas de gestión energética
- Otras

4.1.6. Factores legales

Para finalizar el análisis del macroentorno cabe hacer referencia a la legislación vigente que afecta directamente sobre la actividad que desempeñará HotelTur-Jaén. La legislación en materia turística es extensa, por ello, se van a destacar dos leyes, que, a título personal, son muy significativas para la actividad que ejercerá la empresa:

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, la cual expresa en su artículo primero que:

“es objeto de la presente Ley la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información”. (BOE, nº 166, de 12 de julio de 2002).

Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía, la cual expresa en su artículo primero que: “el objeto de la presente Ley es la ordenación, planificación y la promoción del turismo sostenible. Además, recoge en el marco del estatuto de autonomía: el impulso del turismo sostenible, la promoción del destino, la protección de los recursos turísticos, la erradicación de la clandestinidad y competencia desleal, la defensa de los usuarios, entre otras.

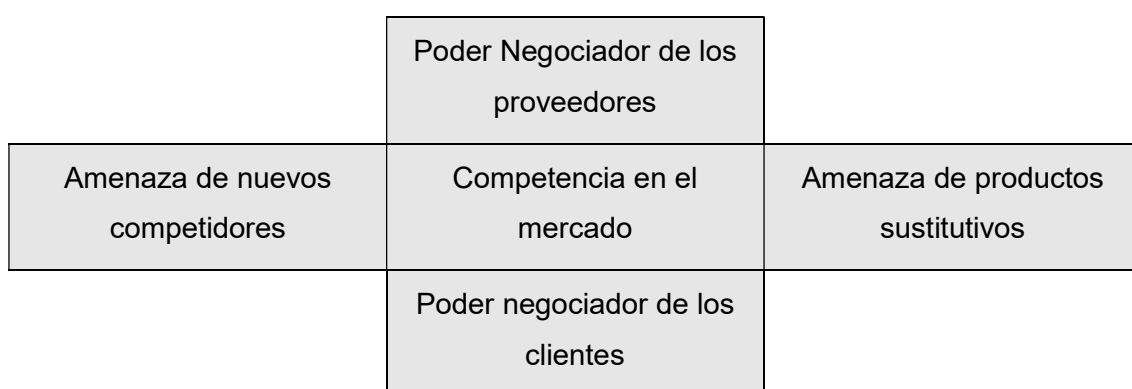
4.2. Análisis del microentorno (5 Fuerzas de Porter)

El análisis del microentorno se ha llevado a cabo a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual nos ha llevado a identificar amenazas y oportunidades del entorno más cercano de la empresa.

Porter (1991) afirma que a través de su modelo de las 5 fuerzas se pueden identificar y analizar dichas fuerzas que determinan el grado de intensidad de competitividad que presenta una determinada industria empresarial.

En la siguiente figura se presenta el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1991)

4.2.1. Mercado

En este apartado se ha llevado a cabo una revisión del estado del turismo en la Comunidad Autónoma de Andalucía y de la provincia de Jaén, dado que el hotel se ubicará en dicha provincia. Además, de plantear datos de movimiento turístico, estancia, gasto turístico y valoraciones de destinos, se presentará la encuesta de ocupación hotelera a fin de identificar el número de competidores con el que contará la empresa, la estancia media en el destino y la estacionalidad del mismo.

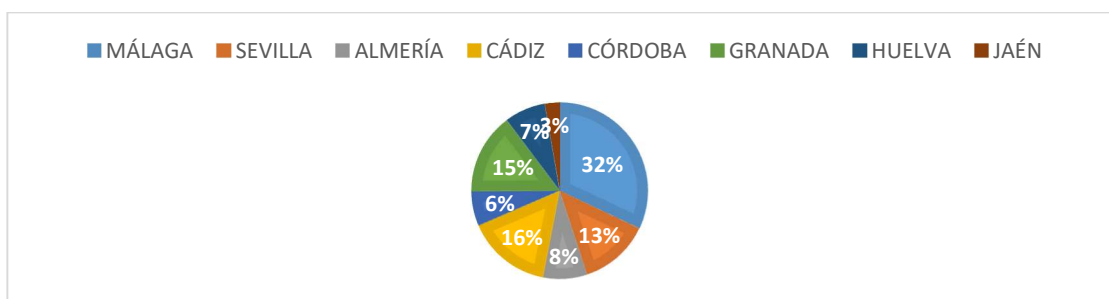
Dicho esto, a continuación, se presenta la información más relevante del mercado en base a la información obtenida de la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA) elaborada por la Junta de Andalucía y la Encuesta de Ocupación Hotelera elaborada por el INE.

Tabla 5. Turistas-Andalucía según procedencia (2017)

Año	Turistas	Andalucía	Resto de España	Unión Europea ¹	Resto del mundo
2017	100%	31,7%	28,1%	29,3%	10,9%
	29.767.804	9.436.394	8.364.753	8.721.967	3.244.690

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de coyuntura turística de Andalucía de la Junta de Andalucía (2018)

Gráfica 6. Distribución de los turistas por provincia (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de coyuntura turística de Andalucía de la Junta de Andalucía (2018)

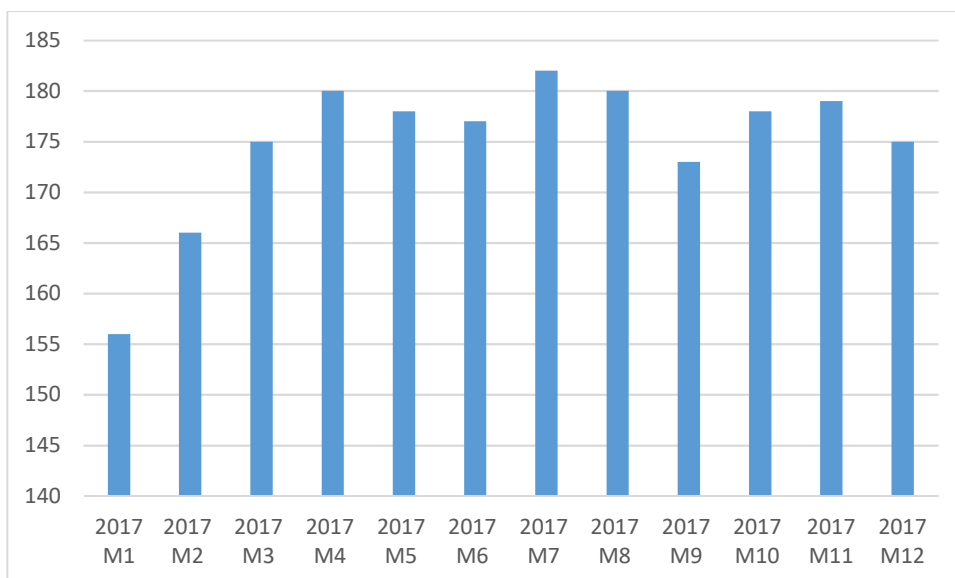
¹ Los datos relativos a la Unión Europea no contienen a España

En la tabla 5 y gráfica 6 se puede observar que el perfil principal de turista que acude a Andalucía es procedente del territorio nacional, y, de otra parte, Jaén es la provincia con menor afluencia de turistas, por lo que el diseño de campañas publicitarias adecuadas será una pieza fundamental para el éxito del negocio.

En cuanto a la estancia media de los turistas la ECTA recogió que, en 2017, Jaén tuvo una media de 2,9 pernóctas, lo que nos indica que el perfil que buscamos para nuestro hotel es principalmente el turista de fin de semana o aquel que no pasa más de dos o tres días en el destino, con un gasto medio diario de 82,3€, la tasa más alta de toda la comunidad. Este hecho nos indica que, aunque Jaén no tenga una afluencia de turistas significativa el perfil que la vista tiene una mayor predisposición al gasto que en el resto de provincias. Además, el turista que acude a Jaén valora aspectos como alojamiento, restauración, ocio, patrimonio cultural e información turística por encima de la media de Andalucía.

Una vez hemos observado la tendencia que presenta la demanda turística con respecto a Andalucía y Jaén, se exponen los resultados de la encuesta de ocupación hotelera elaborada por el INE para el año 2017, a fin de observar la cifra de competidores, oferta y demanda.

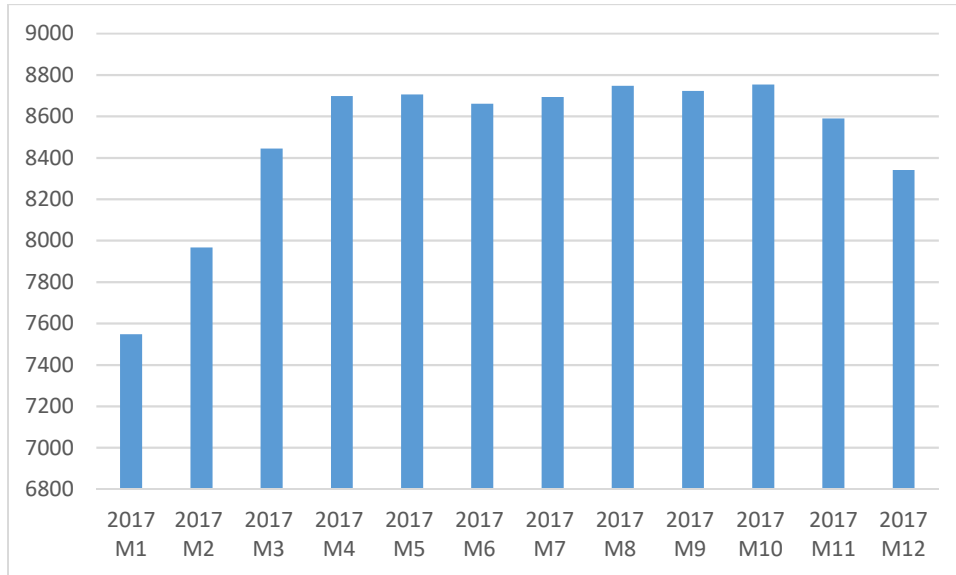
Gráfica 7. Nº de establecimientos hoteleros abiertos en Jaén 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de ocupación hotelera. INE (2018)

La gráfica 7 muestra que hubo una media de 175 establecimientos hoteleros abiertos al público en 2017, sin existir variaciones significativas a lo largo del año salvo los meses de enero y febrero.

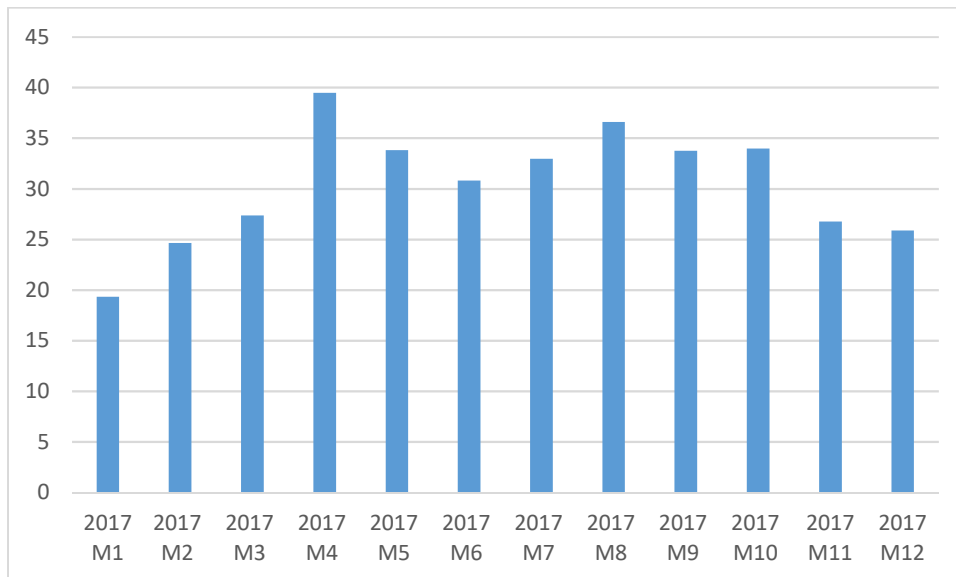
Gráfica 8. Número de plazas estimadas en la provincia de Jaén 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de ocupación hotelera INE (2018)

Al igual que en la gráfica 7, la gráfica 8 no arroja diferencias significativas salvo los meses de enero y febrero que la oferta de plazas es menor. No obstante, la media de plazas estimadas es de 8489.

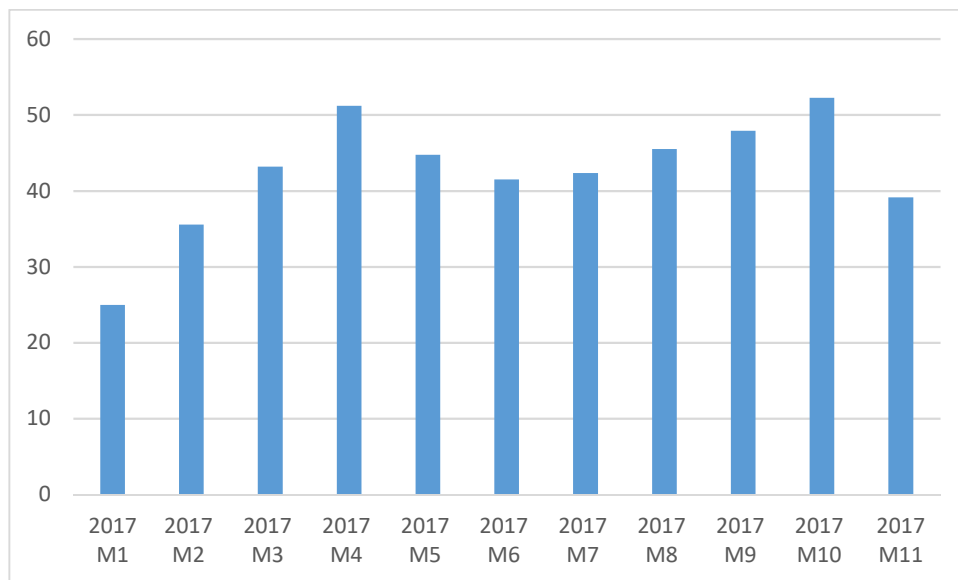
Gráfica 9. Grado de ocupación por plazas de la provincia de Jaén 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de ocupación hotelera. INE (2018)

La gráfica 9 nos muestra que la provincia de Jaén no presenta un grado de estacionalidad muy elevado, salvo en los meses de enero, febrero, noviembre y diciembre donde la actividad es menor. Sin embargo, el resto del año la ocupación es relativamente constante con un pico significativo en el mes de abril, probablemente a causa de la Semana Santa una festividad muy reconocida en la ciudad de Jaén. En definitiva, la provincia presentó una tasa del 30,4% de ocupación a lo largo de 2017.

Gráfica 10. Grado de ocupación plazas-fin de semana en la provincia de Jaén 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de ocupación hotelera. INE (2018)

Tal y como se apuntaba anteriormente, y en la gráfica 10, la provincia de Jaén es frecuente con mayor intensidad en fines de semana con una media de ocupación del 42%, un 12% superior a la media general anual.

Por último, cabe hacer referencia a la competencia directa a la que se enfrentará por la cuota de mercado HotelTur-Jaén. En la ciudad de Jaén la oferta hotelera no es muy amplia, ya que se han encontrado tras una búsqueda en, un total de 12 alojamientos ubicados en la ciudad. Del total de hoteles identificados la media de las valoraciones en Google Maps es de 3,7, y presentan servicios corrientes como Wi-Fi, en algunos casos de pago, aparcamiento en solo el 25% de los hoteles, A/C, bar-restaurante y desayuno

gratuito en el 50% de los hoteles. En definitiva, el grado de competencia que presenta el destino se puede considerar de nivel medio.

4.2.2. Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado viene delimitada por la fortaleza de las barreras de entrada que presenta en el sector hotelero. En base a la evolución del sector y a los modelos de negocio que se pueden considerar como nuevos competidores, se puede afirmar que las barreras de acceso son bastantes sólidas, en otras palabras, la entrada de nuevos competidores se puede ver dificultada por la elevada inversión inicial para sufragar la adquisición del inmovilizado y el bajo desarrollo turístico de la ciudad, lo que hace que el destino no sea atractivo para grandes compañías hoteleras pero si para proyectos como HotelTur-Jaén que busca captar un nicho del mercado que resulta insignificante para los grandes actores de la industria hotelera.

De otra parte, cabe hacer referencia a la situación actual de los competidores actuales que operan en la ciudad de Jaén. Del total de hoteles identificados en la ciudad, señalar que el precio medio oscila entre los 40€ y 70€ por noche, salvo en el Parador de Jaén que se dirige a un target de alto poder adquisitivo, por el que HotelTur-Jaén no competirá ya que busca un perfil de poder adquisitivo medio. En relación a los servicios la mayoría de hoteles ofrecen el servicio de restauración, wi-fi, servicio de habitaciones y en algunos casos parking. Sin embargo, la principal característica diferenciadora del proyecto con respecto a sus competidores será el desarrollo de actividades turísticas organizadas y llevadas a cabo por el propio hotel a través de profesionales del sector. Este hecho aportará un componente diferenciador al modelo de negocio que, ligado a los servicios del hotel, los cuales se exponen más adelante en el epígrafe relativo al marketing mix, darán a HotelTur-Jaén una posición competitiva para penetrar en el mercado.

Por último, cabe señalar que HotelTur-Jaén será un hotel en sus inicios de tres estrellas, pero a medida que el negocio comience a generar beneficios tratará de llevar a cabo las modificaciones necesarias para alcanzar la categoría de cuatro estrellas. De este modo, podrá competir con los dos hoteles que abarcan la mayor parte de la cuota actualmente, el Hotel Condestable Iranzo y el Hotel Infanta Cristina.

4.2.3. Productos sustitutivos

La aparición de productos sustitutivos afecta directamente sobre la actividad del hotel, y en este caso, si se considera que el grado de productos sustitutivos puede ser medio-alto debido a la aparición de albergues o pensiones e incluso el alquiler turístico de apartamentos no autorizados. Además, actualmente existen plataformas, como por ejemplo Airbnb o HomeAway, que ofrecen una herramienta online a la población que desee alquilar su casa eventualmente. Este tipo de herramientas, de dudosa aceptación entre los operadores del sector, está generando pérdidas de ingresos entre los distintos oferentes del mercado, por lo que se considera como uno de los sustitutivos más peligrosos para la actividad de HotelTur-Jaén.

Sin embargo, no será un factor demasiado determinante dado que la evolución de la ciudad con destino turístico no es demasiada significativa, y los sustitutivos señalados suelen tener una mayor repercusión en ciudades donde el desarrollo económico es más significativo, como, por ejemplo, Madrid o Barcelona.

4.2.4. Clientes

En el mercado hotelero y turístico los clientes presentan un gran poder de negociación debido al elevado grado de información que ofrecen las tecnologías 3.0 como, por ejemplo, centrales de reservas, comparadores, web de ofertas y promociones, entre otras. Este hecho junto a la sensibilidad que presenta la demanda con respecto al precio provoca que los clientes presenten un gran poder de negociación y que la entrada en el mercado debe estar marcada por una estrategia de posicionamiento bien definida.

En el caso de HotelTur-Jaén, el perfil que persigue es un turista mayor de 25 años de edad con afición por la práctica del turismo de interior, en busca de la ampliación de sus conocimientos y descubrir nuevos lugares y culturas. Por ello, además del propio servicio de alojamiento, se ofrece la posibilidad de participar en visitas guiadas por la ciudad a través de las cuales podrán satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas para con el viaje realizado.

4.2.5. Proveedores

En referencia a los proveedores y tal y como se apuntaba a inicios del presente trabajo las centrales de reservas serán los principales canales de venta del hotel. En este caso, la empresa utilizará centrales como Booking o Trivago para vender gran parte de su oferta, pero ello conlleva el pago de una comisión por reserva que oscila entre el 10% y el 30% sobre el precio de las reservas. Una vez señalados cuales son los proveedores más influyentes sobre la actividad, destacar aquellos que proporcionan los aprovisionamientos necesarios para el desarrollo de la actividad, desde aquellos que proveen de alimentos para el desayuno hasta los que nos aportan una serie de servicios básicos para el funcionamiento del hotel como la limpieza o el servicio de lavandería de la ropa del hotel. Todos estos proveedores serán locales y se buscará la firma de contratos a largo plazo con los mismo para obtener ventajas en el precio.

Por todo ello, al tratarse de un pequeño hotel con fondos limitados para llevar a cabo acciones publicitarias y sufragar los gastos de la explotación, la venta de sus habitaciones a las centrales de reservas más utilizadas por la demanda será vital para el despegue del negocio, y, por tanto, se considera que el poder negociador de los proveedores es elevado.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación se ha elaborado un perfil estratégico del entorno que se ha complementado con un análisis DAFO, en el que se recogen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas.

Tabla 6. Perfil estratégico del entorno

FACTORES	SITUACIÓN				
	1 (-)	2	3	4	5 (+)
Factores políticos		○			
Factores económicos				✓	
Factores sociales			-		
Factores tecnológicos					✓
Factores ecológicos		○			
Factores legales				✓	
Competencia-mercado			-		
Barreras acceso				✓	
Sustitutivos		○			
Poder Neg. Clientes		○			
Poder Neg. Proveed.	○				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexperiencia del promotor en el emprendimiento empresarial ✓ Deuda financiera a largo plazo elevada para adquirir el inmovilizado ✓ Inexistencia de cartera de clientes ✓ Inexistencia de relaciones con los proveedores ✓ Ausencia de imagen de marca y posicionamiento on y offline 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad política ✓ Envejecimiento de la población ✓ Escasas políticas en materia medioambiental ✓ Cambios estructurales en el sector ✓ Grado de competencia en el mercado ✓ Aparición de productos sustitutivos ✓ Poder negociador de clientes ✓ Poder negociador de proveedores
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación de las infraestructuras del hotel ✓ La propuesta de valor diferenciada ✓ El capital humano cualificado que dará un valor añadido ✓ Oferta de servicios complementarios para dinamizar la estancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subvenciones e incentivos al emprendimiento ✓ Recuperación económica ✓ Tendencia hacia la práctica de turismo de interior ✓ Crecimiento exponencial del comercio electrónico ✓ Legislación vigente ✓ Barreras de acceso sólidas

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE MARKETING


En este epígrafe el objetivo ha sido definir las estrategias de segmentación y posicionamiento para clarificar cuál es el mercado meta de HotelTur-Jaén y cómo se va a posicionar con respecto a su competencia. De otra parte, se ha definido el marketing mix de la empresa con el cual la empresa entregará su propuesta de valor a su target, es decir, el modo a través del cual la empresa transmite su oferta al cliente.

6.1. Estrategia de segmentación

Según Kotler y Armstrong (2008, p.165) la segmentación del mercado consiste en “dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”. Además, los autores apuntan a que no existe un patrón fijo para segmentar un mercado, sino que dependerá del mercado en cuestión, -el número y tipo de variables de segmentación a utilizar.

En base a las afirmaciones expuestas por los autores anteriores. La segmentación se va a llevar a cabo a través de criterios geográficos, demográficos y conductuales, siendo éstos últimos los más significativos para la cuantificación del mercado meta del hotel. A través de la siguiente tabla se puede observar el proceso de segmentación y cuantificación del mercado.

Tabla 8. Segmentación y cuantificación del mercado

Criterio	Valor	Resultado
Geográfico	España y Andalucía	
Demográfico	Población residente en España (25 años o más ²)	28.531.900 habitantes
	Población residente en Andalucía (25 años o más)	6.104.500 habitantes
Conductual	Españoles que viajan a Andalucía (16,7%)	4.764.827 habitantes
	Andaluces que viajan a Andalucía (14,8%)	903.466 habitantes
	Españoles que escogen Jaén como destino (2,7%)	128.650 habitantes
	Andaluces escogen Jaén como destino (2,7%)	24.394 habitantes
	Turistas españoles que se alojan en hoteles (25,1%)	32.291 habitantes

² Excluida la población de Andalucía

	Turistas andaluces que se alojan en hoteles (25,1%)	6.123 habitantes
Cuantificación del mercado	Público procedente del territorio nacional (2)	32.291 habitantes
	Público procedente de Andalucía	6.123 habitantes
Total mercado meta	Nacional + andaluz	38.414 habitantes

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps, la Encuesta de Población Activa del INE, la Encuesta de Turismo de Residentes del INE y la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía de la Junta de Andalucía.

Tal y como se apuntaba anteriormente y se plantea en la tabla 8 los criterios más determinantes han sido los conductuales, los cuales han reducido el tamaño del mercado de manera significativa. La aplicación de dichos criterios ha sido con suma consideración, aun sabiendo que no es un método de segmentación que arroje resultados exhaustivos. Sin embargo, se han tenido que utilizar debido a que son los únicos datos estadísticos fiables para realizar la segmentación.

6.2. Estrategia de posicionamiento

Para definir la estrategia de posicionamiento de la empresa hay que identificar, previamente, una ventaja competitiva sobre la que posicionar la empresa. Según Kotler y Armstrong (2008, p.186) una ventaja competitiva es “una ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos”.

A este hilo Kotler y Armstrong (2008, p.165) defienden que “la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes –el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia-.

Partiendo de los fundamentos expuestos por los autores anteriores, se propone a continuación una tabla con todas las propuestas de valor posibles a implantar y cuál se utilizará para que HotelTur-Jaén compita en el mercado.

Tabla 9. Propuestas de valor

		PRECIO		
		Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
BENEFICIO	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos	
	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos	

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2008)

En la tabla 9 se puede observar que todas las propuestas de valor giran en torno a dos variables –precio y beneficio, partiendo de las propuestas que generan dichas variables, HotelTur-Jaén va a optar por establecer su estrategia de posicionamiento sobre una propuesta de valor de “más por lo mismo”, es decir, ofrecer un servicio de mayor calidad para el cliente a un precio similar al de los competidores de la zona.

El precio de las habitaciones se fijará en base a los precios de los competidores, los cuales oscilan entre los 40 y 70€ por habitación y noche. Y en cuanto al beneficio la empresa fortalecerá su propuesta ofreciendo a los clientes un servicio de gran calidad y con una oferta complementaria para amenizar su estancia en la ciudad.

6.3. Marketing mix

En este apartado se ha elaborado el mix de marketing de la empresa, es decir, ¿qué vender?, ¿a qué precio?, ¿a través de qué canales? y ¿cómo se va a comunicar al mercado?

6.3.1. Producto/Servicio

HotelTur-Jaén va a ofrecer a sus clientes tres servicios: el servicio propio de alojamiento, servicio de desayuno-buffet y el servicio de actividades y visitas turísticas por la ciudad de Jaén.

❖ *Servicio de alojamiento*

El servicio de alojamiento será llevado a cabo por la plantilla del hotel bajo los estándares de calidad de la empresa. Además, el hotel contará con un total de 40 habitaciones, de las cuales el 80% son dobles y el 20% restantes están diseñadas para ser triples o cuádruples.

Además, las clientes del hotel contarán con una serie de servicios al efectuar su reserva, los cuales podrán disfrutar durante su estancia en el hotel:

- ✓ TV
- ✓ Climatizador
- ✓ Enseres
- ✓ Balcón exterior o ventana
- ✓ Amenities de acogida
- ✓ Servicio de lavado y planchado
- ✓ Servicio de recepción 24 horas
- ✓ Parking gratuito

❖ *Servicio de desayuno-buffet*

El hotel ofrecerá a los clientes alojados en sus estancias un desayuno-buffet de estilo continental en la cafetería ubicada en la planta baja del hotel. El servicio lo coordinará el personal del hotel y se ofrecerá en horario de 8:00 a 11:00.

❖ *Servicio de actividades y visitas turísticas:*

Este es uno de los servicios estrella del hotel, ya que invitará a sus clientes a conocer la ciudad de Jaén de mano de profesionales del sector, los cuales guiarán a los clientes por los enclaves más significativos de la ciudad para hacer de la estancia en el hotel y en la ciudad una experiencia única. Algunos de los enclaves que el hotel incluirá en sus visitas son:

- ✓ La Catedral de Jaén
- ✓ El Castillo de Santa Catalina
- ✓ El Palacio de Villardompardo (baños árabes)
- ✓ El refugio antiaéreo de la Plaza de Santiago
- ✓ Camarín de Jesús
- ✓ Basílica Menor, Iglesia de San Ildefonso
- ✓ Arco de San Lorenzo
- ✓ Opidum íbero de Puente Tablas
- ✓ Museo íbero y provincial de Jaén.

El servicio de visitas guiadas se organizará previa reserva de los huéspedes del hotel. A la entrada de los clientes en el hotel se les informará del horario, tarifas y características de las visitas a fin de captar clientes para el servicio. La estancia media de los clientes en el hotel será de en torno a dos noches, por ello, se tratará de ofrecer el servicio con una perspectiva práctica, es decir, una forma cómoda, sencilla y económica de conocer la ciudad de Jaén en un fin de semana a manos de profesionales.

6.3.2. Precio

Para definir la estrategia de precios se ha tomado en consideración la estrategia de posicionamiento expuesta en apartados anteriores y los precios de la competencia, ya que el hotel intentará fijar un precio similar al de sus competidores. Partiendo de que los precios de la competencia oscilan entre los 40€ y 70€ por habitación y noche, las tarifas de HotelTur-Jaén a inicios de su actividad serán las siguientes:

Tabla 10. Tarifas de HotelTur-Jaén

SERVICIO	TEMPORADA	PRECIO SIN IVA
Habitación doble ³	Baja ⁴	45€
	Alta ⁵	60€
Habitación triple	Baja	55€
	Alta	70€
Habitación cuádruple	Baja	65€
	Alta	80€
Desayuno-buffet	Baja	10€
	Alta	12€
Actividades y visitas turísticas	Baja	10€/pax
	Alta	12€/pax

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Distribución

Los canales de distribución que implantará la empresa para conectar la propuesta de valor con su público objetivo serán las centrales de reservas y la web corporativa. En el caso de las centrales de reservas, HotelTur-Jaén establecerá un contrato con Booking y Trivago en el cual se comprometerá en abonar por cada reserva efectuada a través de sus portales una comisión del 10% sobre el precio de venta de la habitación.

³ Las habitaciones dobles se pueden adaptar a habitación simple, aunque el precio será igual al de una habitación doble, ya que los costes de ambas son prácticamente similares.

⁴ La temporada baja se ha definido en base a la encuesta de ocupación hotelera elaborada por el INE, la cual arroja que los meses de menor actividad en el sector hotelero son los de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre.

⁵ Ídem. Meses de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre y octubre.

El segundo canal de distribución es la web corporativa del hotel, un canal gestionado exclusivamente por la empresa en el que se ubicará una pasarela de pago para que los clientes pueden efectuar reservas directamente con el hotel.

La siguiente figura nos muestra los canales de distribución que va a utilizar la empresa a inicios de su actividad:

Figura 2. Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Como se plantea en la figura 2 la empresa dispondrá de dos canales de distribución. Un canal de distribución largo con un intermediario (web-centrales de reservas-hotel) y un canal de distribución corto (web-hotel).

6.3.4. Comunicación

Por último, se han definido los medios de comunicación para transmitir y comunicar la propuesta de valor al mercado. La utilización de las diferentes herramientas que se encuentran al alcance de la empresa se exponen a través de la siguiente tabla:

Tabla 11. Medios de comunicación

MEDIO	DESCRIPCIÓN
Centrales de reservas: Booking y Trivago	Las centrales de reservas, además de proveer reservas a la empresa, generarán posicionamiento digital.
Web corporativa www.hoteltur-jaen.es	La web corporativa es el alojamiento digital del hotel, y en éste, los usuarios encontrarán todos los servicios, características y datos de interés sobre la empresa. Además, se ofrece la posibilidad de efectuar reservas directamente en la página del hotel.
Campañas publicitarias en el principal buscador de Internet (Google) a través de la herramienta Google Ads	Google Ads permite a la empresa diseñar campañas publicitarias online como un medio para generar posicionamiento SEM en internet, y de este modo, generar mayor tráfico de visitas a la web del hotel, lo que se convertirá en un aumento de las reservas.
Redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)	Las redes sociales se emplearán como una herramienta para mantener un contacto directo con los usuarios, llevar a cabo publicaciones sobre promociones del hotel y generar posicionamiento orgánico en los buscadores.
Participación en ferias y eventos organizados por la Diputación y Ayto. de Jaén	La asistencia de la empresa a éstos eventos que se organizan con carácter anual ayudarán a la empresa a establecer relaciones beneficiosas con proveedores del sector y crear imagen de marca del negocio.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Presupuesto del plan de marketing

Una vez expuestos todas las herramientas que se van a utilizar para el lanzamiento de la oferta comercial de la empresa, se expone a continuación una tabla con una serie de estimaciones sobre los gastos, relativos a las acciones comerciales, en los que incurrirá la empresa a comienzos de su actividad. Cabe recordar que a medida que el volumen de negocio aumente el gasto en publicidad será aún mayor.

Tabla 12. Presupuesto del plan de marketing (2019)

ACCIÓN	Gasto/mes (sin IVA)	Gasto/año(sin IVA)
Centrales de reservas	10% sobre el precio de venta/habitación	
Web corporativa	320€	3.840€
Campañas publicitarias a través de Google Ads	221€	2.652€
Redes sociales ⁶	100€	1.200€
Asistencia a eventos ⁷	70€	840€
TOTAL	711€	8.532€

Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Capacidad

En este apartado se ha expuesto qué capacidad máxima tiene el hotel en función del número de habitaciones y plazas disponibles, a fin de averiguar tras las previsiones de ventas que porcentaje de ocupación alcanza el hotel.

⁶ La creación de perfiles en las redes sociales es gratuita, por ello, el gasto que se plantea es el relativo a los anuncios creados en dichas plataformas.

⁷ Los gastos relativos a la asistencia a eventos son los referidos a transporte, merchandaising, ...

Tabla 13. Capacidad del hotel

TIPO DE ALOJAMIENTO	Nº DE HABITACIONES	Nº DE PLAZAS
Doble	32	64
Triple o cuádruple	8	36
TOTAL DIARIO	40	100
TOTAL ANUAL	14.600	36.500

Fuente: Elaboración propia

Además, el hotel cuenta capacidad suficiente en sus instalaciones para ofrecer desayuno-buffet a 100 personas, y un parking privado con una plaza por habitación. En el caso, de que los clientes de una misma habitación acudan al hotel con más de un vehículo, el hotel podrá ofrecerle aparcar en otra plaza siempre y cuando dicha plaza sea de una habitación que no se encuentre reservada.

7.2. Proceso de prestación del servicio

El servicio en el hotel se llevará a cabo a través de una serie de fases, las cuales se describen a continuación.

El proceso de prestación del servicio comienza cuando un usuario solicita información sobre el hotel (disponibilidad, características de las habitaciones, condiciones de reserva y cancelación, entre otros). La solicitud de información podrá efectuarse a través de cualquiera de los dos canales que la empresa tiene operativos, o a través de una llamada telefónica directa al hotel.

La segunda fase, una vez el cliente conoce toda la información solicitada, es el inicio de la realización de la reserva. En este paso, tanto la web como las centrales de reservas solicitarán al usuario sus datos personales para llevar a cabo la reserva, así como una tarjeta bancaria y la reservas que desea realizar (habitación doble/triple, con o sin desayuno, ...). En dicha tarjeta bancaria el hotel se reserva el derecho de cargar a la misma las facturas del cliente durante su estancia en el hotel.

Una vez tramitada la reserva de la habitación el hotel enviará automáticamente un e-mail de confirmación de la reserva, así como la solicitud de información que necesite el hotel con respecto a la reserva efectuada. Además, se adjuntará un breve archivo de lectura rápida en la que se detallan todas y cada una de las condiciones de modificación y anulación de reservas.

Con la llegada de los clientes al hotel, se llevará a cabo el proceso de check-in. En dicho proceso, se revisarán los datos relacionados con la reserva, se solicitarán los documentos de identidad de los clientes y se les hará entrega de las llaves del hotel, así como del código de conducta y el horario de las visitas turísticas programadas.

Las visitas turísticas se realizarán diariamente, siempre y cuando exista un mínimo de 8 personas que garanticen los gastos de llevar a cabo dicha actividad. Las visitas comenzarán a las 11:30 para que los clientes puedan disfrutar del desayuno. Además, los itinerarios programados para dichas visitas los diseñará el hotel junto al guía turístico que llevará a cabo dicha actividad, de tal modo, que no sean repetitivas en días consecutivos.

Una vez transcurrida la estancia del cliente en el hotel, se llevará a cabo el proceso de check out. Durante este proceso, el personal del hotel verificará los consumos del cliente y emitirá la factura, la cual se podrá abonar directamente en el hotel o, si el cliente lo desea, se le efectuará un cargo por el valor de la factura en la tarjeta bancaria que facilitó para la realización de la reserva.

Por último, tras finalizar el proceso el hotel invita al cliente a rellenar un breve cuestionario de satisfacción para valorar su experiencia para con la empresa.

A continuación, se presenta un modelo de encuesta de satisfacción que el personal del hotel ofrecerá a los clientes.

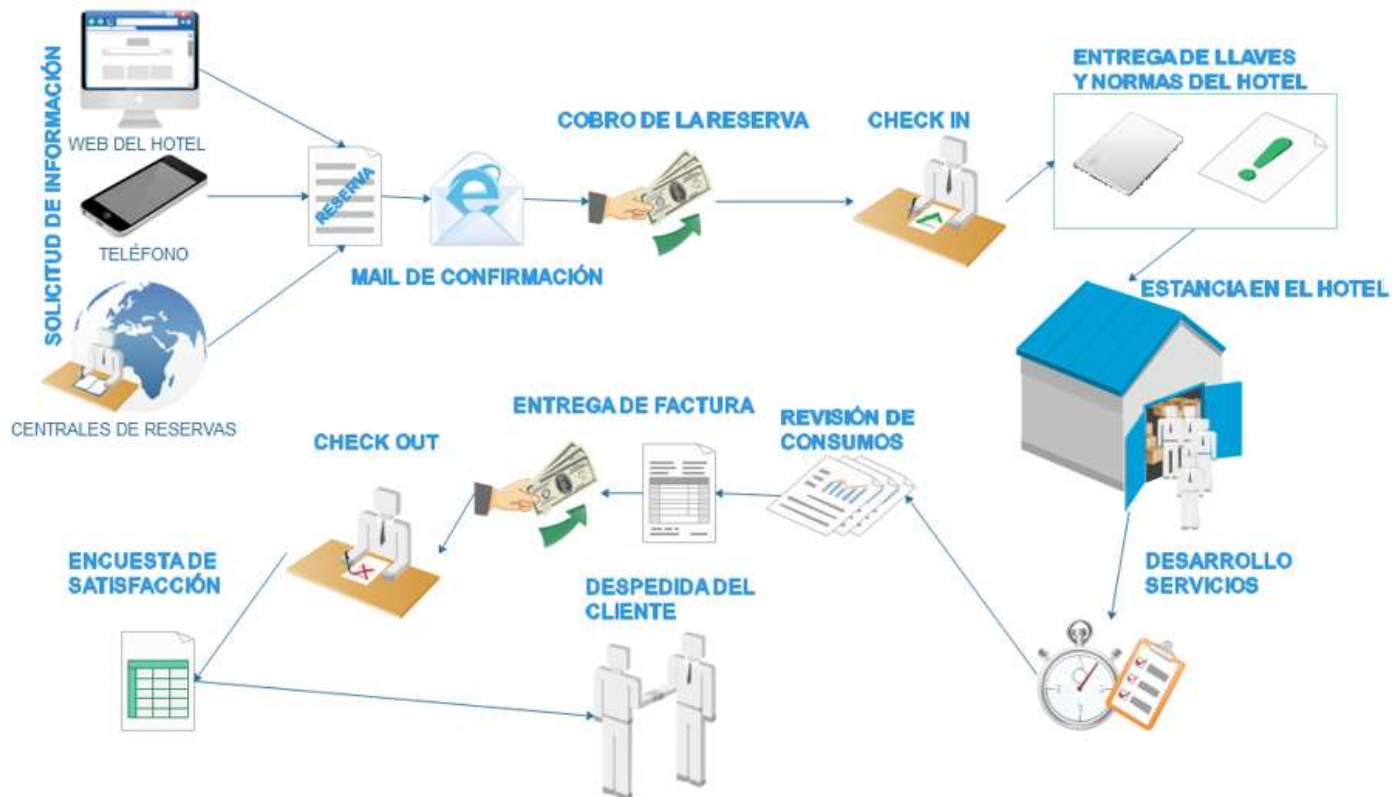
Tabla 14. Encuesta de satisfacción

Valore en una escala de 0 a 10 los siguientes aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios generales del hotel										
Características de las habitaciones										
Limpieza										
Profesionalidad de los empleados										
Desayuno-buffet										
Visitas turísticas										
¿Cómo nos ha conocido?										
¿Nos recomendaría?										
¿Volvería a alojarse en nuestro hotel?										
Aspectos a mejorar										

Fuente: Elaboración propia

7.2.1. Diagrama de flujo de prestación del servicio

Figura 3. Diagrama de flujo de prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia

8. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS

8.1. Ubicación

El Hotel se ubicará en la ciudad de Jaén, más concretamente en la zona del Bulevar. El Bulevar es una de las zonas urbanísticas más modernas y cotizadas de la ciudad. Además, de contar con red de transporte público y la estación de RENFE a pocos metros.

Figura 4. Ubicación de HotelTur-Jaén



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps

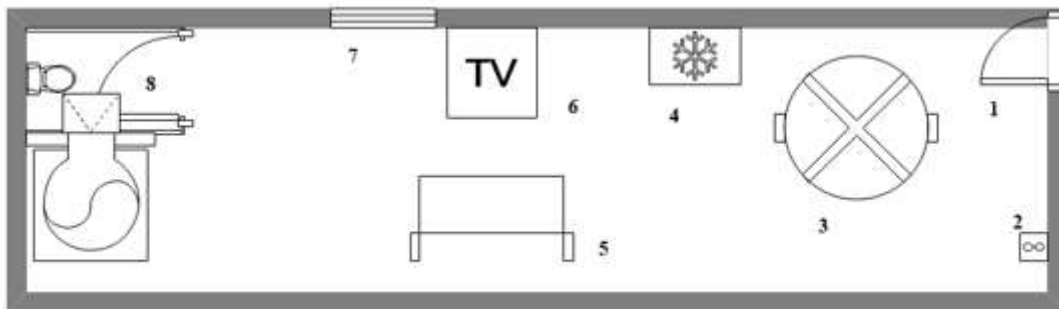
Por último, cabe hacer referencia a que el hotel se ubicará en una de las recientes edificaciones construidas en la zona, y destinadas a uso comercial, a fin de evitar que la inversión inicial por la adquisición del terreno y la construcción de la edificación sea demasiado elevada. Por ello, se optará por adquirir las infraestructuras en régimen de alquiler. En cuanto a la distancia con respecto a los monumentos, sobre los que se desarrollarán las actividades turísticas, cabe destacar que en un radio de entorno a un kilómetro, salvo el Castillo de Santa Catalina que presenta una distancia de unos 5 kilómetros, se ubican todos los monumentos destacables de la ciudad de Jaén,

por lo que la ubicación de hotel es óptima para el desarrollo de las actividades turísticas propuestas.

8.2. Infraestructuras

En este apartado se presentan dos imágenes en planta del hotel y una habitación, a fin de visualizar gráficamente la distribución de las infraestructuras del hotel.

Figura 5. Habitación en planta



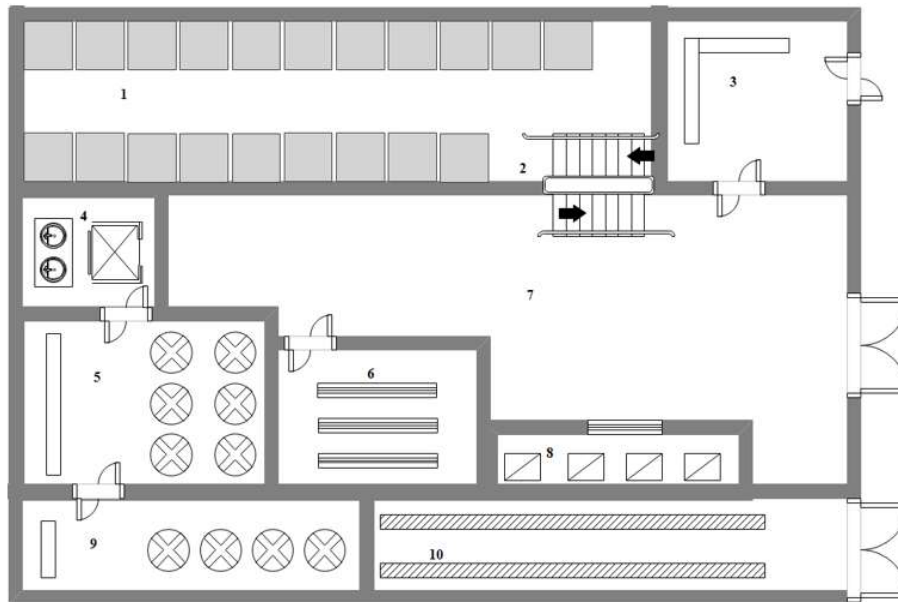
Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Secciones-habitación

Secciones	Descripción
1	Puerta de entrada a la habitación
2	Termostato de la habitación
3	Enseres (mesa, sillas, ...)
4	Climatizador
5	Cama
6	Televisión
7	Ventana con o sin acceso a balcón
8	Cuarto de baño con plato de ducha

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Hotel en planta



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Secciones-hotel

Secciones	Descripción
1	Plantas de habitaciones
2	Escaleras entre plantas
3	Zona de organización de actividades
4	Zona preparación del desayuno
5	Cafetería interior (desayuno)
6	Zona de almacenamiento
7	Lobby del hotel
8	Mostrador de recepción
9	Terraza exterior
10	Parking

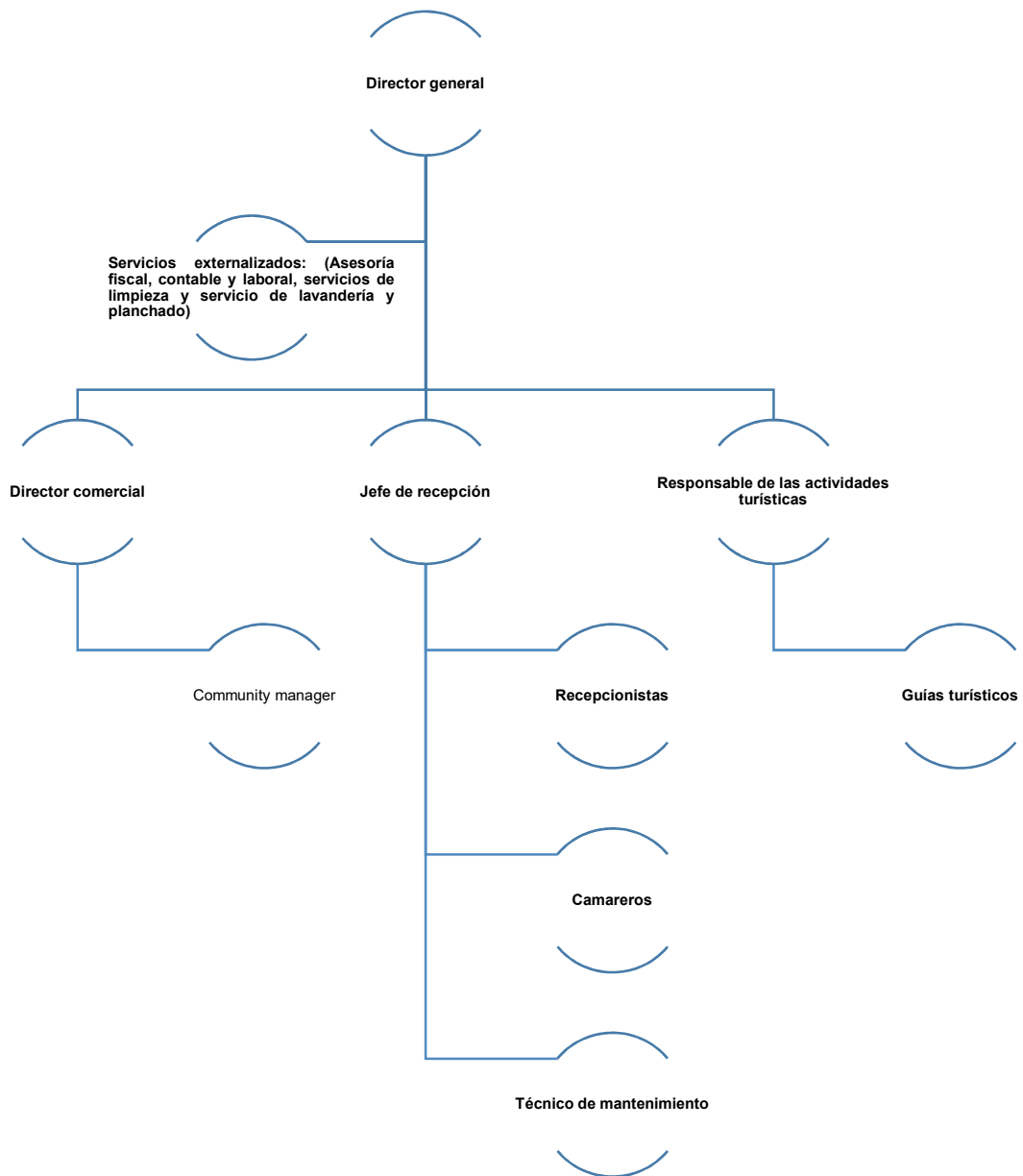
Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este epígrafe se han detallado todos los aspectos relativos al capital humano de la empresa, desde su estructura organizativa hasta las políticas que influirán directamente sobre el equipo.

9.1. Organigrama

Figura 7. Organigrama de HotelTur-Jaén



Fuente: Elaboración propia

9.2. Perfiles y funciones de los puestos

Tabla 17. Funciones del personal

PUESTO	FUNCIONES
Director General	El puesto de director general lo asumirá el promotor, siendo el máximo responsable del proyecto. Entre sus funciones destacan la organización, supervisión y control de todas las áreas funcionales de la empresa, así como identificar oportunidades y desviaciones, gestionar los recursos de la empresa, fomentar un clima laboral positivo, mantener relaciones con proveedores y dar soporte en aquellas tareas que sean necesarias.
Director Comercial	El director comercial centrará sus esfuerzos en las ventas del hotel, gestionar el contenido de la web corporativa, diseñar campañas publicitarias, identificar nuevos nichos de mercado y prestar ayuda en aquellas acciones que les sean encomendadas por su superior inmediato.
Jefe de recepción	El jefe de recepción se hará cargo del departamento de reservas del hotel, manteniendo un contacto directo con el director comercial. Además, supervisará el trabajo de los recepcionistas, gestionará las reclamaciones, cancelaciones y prestará ayuda en aquellas acciones que les sean encomendadas por su superior inmediato.
Responsable de las actividades turísticas	El responsable de las actividades turísticas se encargará de la gestión de las visitas, diseñar los itinerarios y gestionar la capacidad de dichas visitas, así como realizar aquellas tareas que les sean encomendadas por su superior inmediato.
Community manager	El community manager tendrá como única tarea la gestión del contenido en las redes sociales, lo cual abarca la creación de contenido, mantener un contacto directo con los

	usuarios y medir las opiniones e impactos de las redes sociales para el negocio.
Recepcionista	La tarea principal del recepcionista será llevar a cabo el check-in, check out y atender las solicitudes y reclamaciones de los clientes antes, durante y después de su estancia en el hotel.
Guía turístico	El guía turístico se hará cargo de efectuar las visitas turísticas atendiendo a las consideraciones previas de su superior inmediato.
Camarero	EL camarero se encargará de preparar, montar y atender el servicio del desayuno buffet, así como de la limpieza del área de preparación y servicio del desayuno.
Técnico de mantenimiento	El técnico de mantenimiento se hará cargo de llevar a cabo todas aquellas tareas que les sean encomendadas por sus superiores, a fin de garantizar el perfecto estado y funcionamiento de todas las áreas y equipos de los que dispone el hotel.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Perfiles de los puestos

PUESTO	PERFIL
Director General	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en administración y dirección de empresas, marketing y especialista en empresas hoteleras. • Experiencia profesional en el puesto (mínimo de 10 años).⁸ • Visión del modelo de negocio.

⁸ La experiencia mínima de 10 años sería el estado ideal para el puesto de director general. Sin embargo, el cargo lo asumirá en promotor del puesto, el cual no cuenta con dicha experiencia, pero, en contrapartida, se rodeará de un equipo profesional que, junto a su afán y motivación por el proyecto, reducirán esta carencia significativamente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad, afán de superación y espíritu de equipo. • Liderazgo y motivación.
Director Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en marketing y comercialización de productos turísticos. • Experiencia profesional en el puesto (mínimo 6 años). • Habilidades comerciales. • Orientación hacia las ventas. • Resistencia a la presión. • Capacidad de adaptación a nuevos cambios en el entorno.
Jefe de recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en turismo y gestión de empresas turísticas. • Manejo y control de los softwares de gestión turística. • Manejo de idiomas (inglés y francés, ambos C1 mínimo) • Experiencia profesional en el puesto (mínimo 5 años). • Capacidad para gestionar equipos. • Orientación hacia el cliente. • Organización y control.
Responsable de las actividades turísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en turismo y actividades turísticas. • Manejo de idiomas (mínimo inglés B2) • Experiencia profesional en el puesto o similares (mínimo 4 años). • Guía oficial de turismo de Andalucía (especialista en patrimonio cultural). • Capacidad para la gestión de equipos. • Responsabilidad. • Autonomía para la toma de decisiones.

Community manager	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en la gestión de las redes sociales. • Experiencia en el puesto (mínimo 3 años) • Orientación al cliente y las ventas. • Habilidad para la comunicación directa. • Fidelización y captación.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en turismo y gestión hotelera. • Manejo y control de los softwares propios de recepción. • Manejo de idiomas (mínimo inglés B2) • Experiencia en el puesto (mínimo 3 años)
Guía turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en turismo y actividades turísticas. • Manejo de idiomas (mínimo inglés B2). • Experiencia profesional en el puesto (mínimo 2 años). • Guía oficial de turismo de Andalucía (especialista en patrimonio cultural). • Capacidad para captar la atención. • Responsabilidad.
Camarero	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios básicos de restauración. • Experiencia profesional en el puesto o similares (mínimo 2 años) • Manejo de idiomas (mínimo inglés B1). • Capacidad para trabajar bajo presión. • Orientación y atención al cliente. • Habilidades comunicativas.
Técnico de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios relacionados con el mantenimiento de instalaciones (a valorar cualquier área funcional). • Experiencia profesión en el puesto o similares (mínimo 3 años). • Capacidad de adaptación. • Resolutivo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y eficacia.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Política de contratación

La política de contratación que implantará HotelTur-Jaén a inicios de su actividad, se expone a través de la siguiente tabla:

Tabla 19. Política de contratación

PUESTO	TIPO DE CONTRATO ⁹	DURACIÓN DE LA JORNADA
Director general	Indefinido	Completa
Director Comercial	Indefinido	Completa
Jefe de recepción	Indefinido	Completa
Responsable de las actividades turísticas	De duración determinada	Completa
Community manager	De duración determinada	Completa
Recepcionista	De duración determinada	Completa
Guía turístico	De duración determinada	Completa
Camarero	De duración determinada	Completa
Técnico mantenimiento	De duración determinada	Completa

Fuente: Elaboración propia

⁹ Los contratos indefinidos se contraerán una vez transcurrido un periodo de 60 días ("periodo de prueba", y los contratos temporales se efectuarán por un año, y transcurrido dicho periodo la empresa valorará la opción de no renovar dicho contrato o celebrar uno nuevo con carácter indefinido.

9.4. Necesidades de personal

Tabla 20. Necesidades de personal

CARGO	Nº DE PUESTOS
(P1) Director general	1
(P2) Director Comercial	1
(P3) Jefe de recepción	1
(P4) Responsable de las actividades turísticas	1
(P5) Community manager	1
(P6) Recepcionista	2
(P7) Guía turístico	1
(P8) Camarero	2
(P9) Técnico mantenimiento	1
TOTAL PERSONAL LABORAL	11

Fuente: Elaboración propia

9.5. Servicios externalizados

Tabla 21. Servicios externalizados

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Asesoría	Asesoría fiscal, contable, jurídica y laboral
Limpieza	Limpieza de habitaciones y estancias del hotel

Lavandería y planchado	Lavado y planchado de la “ropa” de las habitaciones
TOTAL SERVICIOS EXTERNALIZADOS	3

Fuente: Elaboración propia

9.6. Política de retribución

La política de retribución para el personal laboral se ha establecido de acuerdo con lo establecido en el Convenio Colectivo de ámbito sectorial para la Hostelería de la Provincia de Jaén (BOP JAÉN, nº129, pp.9399-9455, 7 de julio de 2017).

Tabla 22. Retribución según Convenio

NIVEL	SALARIO MENSUAL	HORA/EXTRA
1.7	1.380,41€	16,89€/h
1.6	1.335,92€	15,12€/h
1.55	1.284,32€	14,22€/h
1.5	1.231,08€	13,31€/h
1.4	1.099,18€	11,56€/h

Fuente: Elaboración propia a partir del Convenio Colectivo de ámbito sectorial para la Hostelería de la Provincia de Jaén.

9.7. Presupuesto del plan de recursos humanos

Tabla 23. Presupuesto del Plan de RRHH¹⁰

(P)	Nº	Nivel	Salario mensual (incluidas pagas extras) ¹¹	Horas extras ¹²	Seguridad social 33% ¹³	Total mensual
1	1	1.7	1.610 €	676 €	754 €	3.040 €
2	1	1.6	1.559 €	378 €	639 €	2.576 €
3	1	1.6	1.559 €	378 €	639 €	2.576 €
4	1	1.6	1.559 €	378 €	639 €	2.576 €
5	1	1.55	1.498 €	213 €	565 €	2.277 €
6	2	1.55	2.997 €	427 €	1.130 €	4.553 €
7	1	1.55	1.498 €	213 €	565 €	2.277 €
8	2	1.5	2.873 €	399 €	1.080 €	4.352 €
9	1	1.4	1.282 €	116 €	461 €	1.859 €
TOTAL MENSUAL			16.435€	3.178€	6.472€	26.085€
TOTAL ANUAL			197.215€	38.132€	77.665€	313.020€

Fuente: Elaboración propia a partir del Convenio Colectivo de ámbito sectorial para la Hostelería de la Provincia de Jaén.

¹⁰ Las cifras expuestas en esta tabla han sufrido un proceso de redondeo.

¹¹ En el salario mensual están prorrateadas las pagas extras (verano y navidad)

¹² Las horas extras se han llevado a cabo mediante una estimación, aportando más carga de trabajo extra a los puestos de alta dirección.

¹³ Los gastos de seguridad social se han estimado que serán el 33% de la retribución percibida por el empleado

Tabla 24. Presupuesto servicios externalizados

Servicio	Retribución	IVA	Total
Asesoría	300€	63€	363€
Limpieza	1.200€	252€	1.452€
Lavandería y planchado	600€	126€	726€
TOTAL MENSUAL	2.100€	441€	2.541€
TOTAL ANUAL	25.200€	5.292€	30.492€

Fuente: Elaboración propia

10. PLAN JURÍDICO-LEGAL

En este epígrafe del trabajo se ha detallado el plan jurídico-legal de HotelTur-Jaén, tratando temas como la elección de la forma jurídica, el proceso de constitución de la empresa y cuáles son las principales obligaciones fiscales a las que tendrá que hacer frente la empresa con el transcurso de su actividad.

10.1. Estructura jurídica de la empresa

Para decidir la estructura o forma jurídica que adoptará HotelTur-Jaén se ha llevado a cabo una revisión de las características de las principales formas jurídicas susceptibles de ser escogidas.

A través de la siguiente tabla se pueden observar las características de dichas formas jurídicas, las cuales se han extraído del portal PYME del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España (s.f.).

Tabla 25. Formas jurídicas

Características	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada Nueva Empresa	Sociedad Anónima
Nº mínimo de socios	Mínimo 1	Mínimo 1 y máximo 5	Mínimo 1
Capital social mínimo	Mínimo 3.000€	Mínimo 3.000€	Mínimo 60.000€
Responsabilidad de los socios	Responsabilidad limitada al capital social aportado por los socios		
Régimen de la Seguridad Social	General y autónomo		
Nº de trabajadores fijos	No existen mínimos legales		
Fiscalidad	Impuesto de Sociedades		

Fuente: Portal PYME (s.f.)

Del conjunto de formas jurídicas expuestas se ha optado por constituir la personalidad de HotelTur-Jaén como una sociedad de responsabilidad limitada (S.L), en base al capital social mínimo a aportar para la constitución de la sociedad y a la posibilidad de incluir en la sociedad un número indefinido de socios.

10.2. Proceso y trámites de constitución

A continuación, se presenta el proceso y trámites para llevar a cabo la constitución de HotelTur-Jaén como una sociedad de responsabilidad limitada, en base a la información extraída de Portal PYME (s.f.).

- Certificación negativa del nombre de la sociedad en el registro mercantil central

- Solicitud del CIF (código de identificación fiscal) provisional en la AEAT (agencia tributaria)
- Elaboración y firma de la escritura de la sociedad y entrega de los estatutos ante notario, la cual debe ser entregada en el registro mercantil central. Dicha escritura deberá contener aspectos como:
 - ✓ Identidad del socio o socios
 - ✓ La voluntad de constitución de los mismos
 - ✓ Las aportaciones que realiza cada socio y el número de participaciones que se asignan a cada uno
 - ✓ El método de organización de la administración
 - ✓ Pactos entre socios
 - ✓ Los estatutos de la sociedad. En estos deberá reflejarse como mínimo la denominación de la sociedad, el objeto social, el domicilio social, el capital social y participaciones y el modo de administrar, deliberar y adoptar acuerdos en la sociedad.
- Alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores en (AEAT)
- Alta en el impuesto sobre actividades económicas (AEAT)
- Alta de socios y administradores en los regímenes de la seguridad social (Tesorería General de la Seguridad Social)
- Legalización del libro de actas, del libro registro de socios, del libro-registro de acciones nominativas, del libro-registro de contratos entre el socio único y la sociedad, del libro diario y del libro de inventarios y cuentas anuales.

En función del tipo de actividad:

- Solicitud de la licencia de la actividad
- Registro de ficheros de carácter personal (agencia española de protección de datos)

En función de la contratación de trabajadores:

- Inscripción de la empresa en tesorería general de la seguridad social
- Alta de los trabajadores en el régimen de la seguridad social
- Alta de los contratos de trabajo en el SEPE (servicio público de empleo estatal)

- Comunicación de apertura del centro de trabajo a la consejería de trabajo de la CCA

10.3. Obligaciones fiscales

En referencia a las obligaciones fiscales a las que la empresa deberá hacer frente con el transcurso de su actividad, caben señalar cuatro:

- Impuesto de Sociedades. Modelo 200

La ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, la cual expresa en su artículo primero que “el impuesto sobre Sociedades es un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas de acuerdo con las normas de esta Ley” (BOE, nº 288, el 28 de noviembre de 2014).

- Declaración del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Modelo 303 y 390

La ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, la cual expresa en su artículo primero que “el impuesto sobre el valor añadido es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y grava, en la forma y condiciones previstas en esta Ley, las siguientes operaciones: a) las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales, b) las adquisiciones intracomunitarias de bienes y c) las importaciones de bienes (BOE, nº 312, el 29 de diciembre de 1992).

- Retenciones. Modelo 11 y 190

La Orden EHA/2127/2009 de 10 de noviembre por la que se aprueba el modelo 190 para la declaración del resumen anual de retenciones e ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (BOE, nº 279, el 18 de noviembre de 2015).

- Declaración anual de operaciones con terceros. Modelo 347

La Orden HAP/1732/2014, de 24 de diciembre, por la que se modifican la Orden EHA/3012/2008, de 20 de octubre, por la que se aprueba el modelo 347 de declaración anual de operaciones con terceras personas, así como los diseños físicos y lógicos y el lugar, forma y plazo de presentación. (BOE, nº 234, de 26 de septiembre de 2014).

11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este epígrafe se ha llevado a cabo el plan económico-financiero del proyecto a fin de delimitar, dentro del alcance del presente trabajo, la viabilidad económica y financiera del mismo.

11.1. Plan de inversión inicial

A través de la tabla 26 se puede observar las diferentes partidas de inversión que realiza la empresa para la puesta en marcha del negocio, como, por ejemplo, el mobiliario del hotel o la tesorería necesaria para sufragar los primeros gastos de la actividad hasta generar los primeros ingresos. Además, de exponer los importes de las diferentes partidas de activo a financiar, se expone la vida útil del inmovilizado y la amortización del primer año, ya que habrá que tener en cuenta dicha amortización de cada al cálculo de los resultados de los ejercicios.

Tabla 26. Plan de inversión

INVERSIÓN	2019	VIDA ÚTIL	AMORT.2019
INVERSIÓN	308.300€	-	25.785,71€
Inmovilizado intangible	15.000€	-	3.000€
Aplicaciones informáticas ¹⁴	15.000€	5	3.000€
Inmovilizado material	215.000€	-	22.785,71€
Construcciones	50.000€	20	2.500€
Instalaciones técnicas	30.000€	7	4.285,71€
Maquinaria	25.000€	10	2.500€
Ustillaje	35.000€	10	3.500€
Mobiliario	50.000€	10	5.000€
Equipos para el proceso de información	25.000€	5	5.000€

¹⁴ Softwares de gestión hotelera y programas diseñados para el proyecto

Tesorería ¹⁵	30.000€	-	-
IVA Inversión	48.300€	-	-

Fuente: Elaboración propia

No obstante, a través del anexo 1 se puede observar la amortización de las diferentes partidas de activo durante los tres primeros ejercicios de la actividad.

11.2. Financiación

Tabla 27. Financiación

Fondos propios	58.300€
Deudas a largo plazo con terceros	250.000€
Condiciones de deudas con terceros	
Tipo de interés (%)	7%
Plazo (años)	8

Fuente: Elaboración propia

11.2.1. Cuadro de amortización del préstamo

Véase el anexo 2 para observar la amortización del préstamo contraído para sufragar la inversión inicial del proyecto.

11.3. Previsión de ingresos y gastos

En este epígrafe se ha llevado a cabo una previsión de ingresos y gastos de la explotación del proyecto, teniendo en cuenta el estado actual del mercado en el lugar de ubicación y desde un plano previsible, a fin de no presentar resultados muy sesgados.

¹⁵ Efectivo para sufragar los pagos a inicios de la actividad y evitar situaciones de insolvencia

No obstante, cabe señalar que se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones para la elaboración de la previsión de ingresos y gastos:

- El mercado meta cuantificado tras la segmentación realizada, no sobrepasando el 10% de la cuota total durante los tres primeros años de actividad.
- Los precios en temporada alta y baja.
- Reserva media de dos noches en habitación doble con desayuno.
- El 20% de los clientes deciden contratar el servicio de “visitas turísticas”.
- Las cifras de ocupación hotelera de Jaén.
- La tendencia a alojarse en establecimientos hoteleros por parte de los turistas.
- Un aumento interanual de la cifra de negocios de +/- 2%.
- Un 10% de los ingresos son destinados a cubrir los honorarios de las centrales de reservas.
- Los aprovisionamientos y suministros aumentan un 2% anualmente.
- Los gastos publicitarios crecen un 2,5% al año.
- Los gastos de alquiler y seguros se mantienen constantes durante 5 años
- Se establecen aumentos salariales del 2% para evitar la pérdida de poder adquisitivo de los empleados por la inflación.

Una vez expuestas dichas consideraciones se presenta la previsión de ingresos y gastos del proyecto para los tres primeros ejercicios de actividad:

Tabla 28. Previsión de ingresos y gastos

INGRESOS Y GASTOS ¹⁶		2019	2020	2021
Ingresos totales		537.827€	548.528,37€	559.693,55€
Ingresos totales con IVA		594.247,50€	615.446,44€	627.969,44€
Ingresos por alojamiento (70%)	T.A. ¹⁷	291.181,26€	301.568,76€	307.705,03€
	T.B. ¹⁸	87.354.39€	90.470,63€	92.311,51€
	T.A.	41.597,33€	43.081,25€	43.957,86€

¹⁶ Véase el ANEXO 3 “Liquidación del IVA”

¹⁷ La temporada alta abarca en torno al 70% de los ingresos totales (abril-octubre)

¹⁸ La temporada baja tan solo supone el 30% de los ingresos totales (enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre)

Ingresos por desayuno- buffet (10%)	T.B.	12.479,20€	12.924,38€	13.187,36€
Ingresos visitas turísticas (20%)	T.A.	83.194,65€	86.162,50€	87.915,72€
	T.B.	24.958,40€	25.848,75€	26.374,72€
Gastos totales		492.142,14€	498.868,92€	505.620,89€
Aprovisionamientos		23.043€	23.503,86€	23.973,94€
Otros aprovisionamientos		42.627€	43.479,54€	44.349,13€
Trabajos realizados por terceros		25.200€	25.700e	26.200€
Total aprovisionamientos		90.870€	92.683,40€	94.523,07€
Gastos personal		313.020€	319.280,40€	325.666,01€
Sueldos y salarios		235.356€	240.063,12€	244.864,38€
Seguridad social		77.664€	79.217,28€	80.801,63€
Otros gastos de explotación		45.732€	46.132€	46.532€
Alquiler		24.000€	24.000€	24.000€
Seguros		2.400€	2.400€	2.400e
Publicidad		8.532€	8.732€	8.932€
Suministros		10.800€	11.000€	11.200€
Intereses de deudas		16.734,42€	14.987,41€	13.114,10€
Dotación amortización		25.785,71€	25.785,71€	25.785,71€

Fuente: Elaboración propia



FACULTAD DE COMERCIO

Universidad de Valladolid

11.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 29. Cuenta de pérdidas y ganancias

Concepto	2019	%	2020	%	2021	%
Importe neto de la cifra de negocios	537.827€	100%	458.528,37€	100%	559.693,55€	100%
Aprovisionamientos	90.870€	16,90%	92.683,40€	16,90%	94.523,07€	16,90%
Gastos de personal	313.020€	58,20%	319.280,40€	58,20%	325.666,01€	58,20%
Otros gastos de explotación	45.732€	8,50%	46,132€	8,40%	46.532€	8,30%
Amortización del inmovilizado	25.785,71€	4,79%	25.785,71€	4,70%	25.785,71€	4,61%
Resultado de la explotación	62.419,29€	11,61%	64.646,86€	11,79%	67.186,75€	12%
Gastos financieros	16.734,42€	3,11%	14.987,41€	2,73%	13.114,10€	2,34%
Resultado financiero	16.734,42€	3,11%	14.987,41€	2,73%	13.114,10€	2,34%
Resultado antes de impuestos	45.684,86€	8,49%	48.659,45€	9,05%	54.072,66€	9,66%
Impuesto sobre beneficios	11.421,22€	2,12%	12.414,86€	2,26%	13.518,16€	2,42%
Resultado del ejercicio	34.263,65€	6,37%	37.244,59€	6,79%	40.554,49€	7,25%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29 se puede observar una relación de los ingresos y gastos de la empresa durante los primeros años de la actividad, a través de su cuenta de pérdidas y ganancias. En dicha cuenta se han expuesto las distintas partidas de gasto que al deducirlas de los ingresos de la actividad arrojan el resultado bruto de la explotación. Por último, sobre dicho resultado se deducen los gastos financieros y el impuesto de sociedades para obtener el resultado del ejercicio, es decir, el beneficio neto de la empresa.

11.5. Balance de situación

Tabla 30. Balance de situación

Concepto	2019	%	2020	%	2021	%
Activo no corriente	204.214,29€	63,79%	178.428,57€	45,63%	152.642,86€	37,60%
Inmovilizado intangible	12.000€	5,88%	9.000€	5,04%	6.000€	3,93%
Inmovilizado material	192.214,29€	94,12%	169.428,57€	94,96%	146.642,86€	96,07%
Activo corriente	115.931,24€	36,21%	212.581,98€	54,37%	253.337,87€	62,40%
Efectivo	115.931,24€	100%	212.581,98€	100%	253.337,87€	100%
Total activo	320.145,52€	100%	391.010,55€	100%	253.337,87€	100%
Patrimonio neto	92.563,65€	28,91%	129.808,24€	33,20%	170.362,73€	41,96%

Fondos propios	58.300€	62,98%	58.300€	44,91%	58.300€	34,22%
Capital	58.300€	100%	58.300€	100%	58.300€	100%
Reservas	0€	0%	34.263,65€	26,40%	71.508,24€	41,97%
Resultado del ejercicio	34.263,65€	37,02%	37.244,59€	28,69%	40.554,49€	23,80%
Pasivo no corriente	199.919,52€	62,45%	172.132,47€	44,02%	142.336,69€	35,09%
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	199.919,52€	100%	172.132,47€	100%	142.336,69€	100%
Pasivo corriente	27.662,35€	8,64%	89.069,84€	22,78%	93.281,31€	22,98%
Deudas con entidades de crédito	25.913,75€	93,68%	27.787,05€	31,20%	29.795,78€	31,94%
Otras cuentas a pagar	1.748,61€	6,32%	61.282,79€	68,80%	63.485,53€	68,06%
Total patrimonio neto y pasivo	320.145,52€	100%	391.010,55€	100%	405.980,73€	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30, se presenta el balance de la empresa. El balance nos muestra la relación entre el activo y el pasivo de la empresa y nos ayuda a identificar la salud económica y financiera de la misma, a través del cálculo de algunas ratios que se exponen en adelante.



11.6. Ratios

Tabla 31. Ratios

Ratio	2019	2020	2021
Fondo de maniobra	88.268,89€	123.512,14€	160.056,56€
Liquidez	4,19	2,39	2,72
Endeudamiento	71%	67%	58%
Rentabilidad económica	19,50%	16,53%	16,55%
Margen bruto	11,61%	11,79%	12%
Rentabilidad financiera	37,02%	28,69%	23,80%
Apalancamiento financiero	2,59	2,26	1,79
Crecimiento ventas	-	102%	102%
Crecimiento activo	-	122,14%	103,83%
Crecimiento deuda	-	114,77%	90,21%
Crecimiento beneficio	-	108,70%	108,89%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se comentan los resultados de las diferentes ratios. En primer lugar, se puede observar que la empresa tiene un fondo de maniobra holgado, lo que le genera una tasa de liquidez aceptable, teniendo en cuenta que la empresa acaba de emprender su proyecto hotelero. Con dicha tasa de solvencia podrá hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo sin comprometer sus necesidades.

La tasa de endeudamiento es bastante levada al comienzo de la actividad, debido a la elevada inversión inicial requerida. No obstante, se observa que la tasa de

reduce considerablemente a lo largo de los tres primeros años de la actividad, por lo que se puede afirmar que en un horizonte temporal de 5 años la empresa podrá situar su nivel de endeudamiento en un rango adecuado.

Por último, señalar que las tasas de rentabilidad y crecimiento arrojan resultados muy positivos que aluden a la prosperidad del modelo de negocio. Sin embargo, la empresa opera en un sector muy atomizado por lo que el desarrollo de acciones para paliar los efectos negativos en el caso de atravesar escenarios turbulentos será vital para la supervivencia de la empresa.

12. PLAN DE CONTINGENCIAS

En este epígrafe se hace referencia a todas aquellas acciones que la empresa deberá efectuar en el caso de atravesar situaciones indeseadas o escenarios del mercado turbulentos que puedan afectar a la salud económica-financiera de la empresa y a la organización como conjunto.

En el mercado hotelero los principales imprevistos a los que la empresa deberá hacer frente en el transcurso de su actividad son:

- Escasez de recursos humanos
- Desacuerdos con proveedores
- Falta de demanda

En primer lugar y en referencia a los recursos humanos, la empresa debe dar suma importancia a su capital humano desde su grado de satisfacción hasta el desempeño de los mismos. Por ello, un continuo estudio de la situación del personal en la empresa podrá ofrecer que riesgos de abandono existe en la misma, así como posibles aspectos que deban mejorarse para que el clima laboral sea más positivo. Una vez conocidos los riesgos, la empresa debe diseñar un plan de reclutamiento y selección a fin de no ver comprometidas las necesidades de personal, lo que conllevaría a una pérdida de la calidad del servicio, hecho que no se podría tolerar con el arranque de un proyecto que comienza a forjar su imagen de marca.

La segunda gran problemática a la que se enfrentará la empresa serán los proveedores, principalmente las centrales de reservas. Este canal para incrementar las ventas “rápidamente “a inicios de la actividad resulta idóneo. Sin embargo, a medida

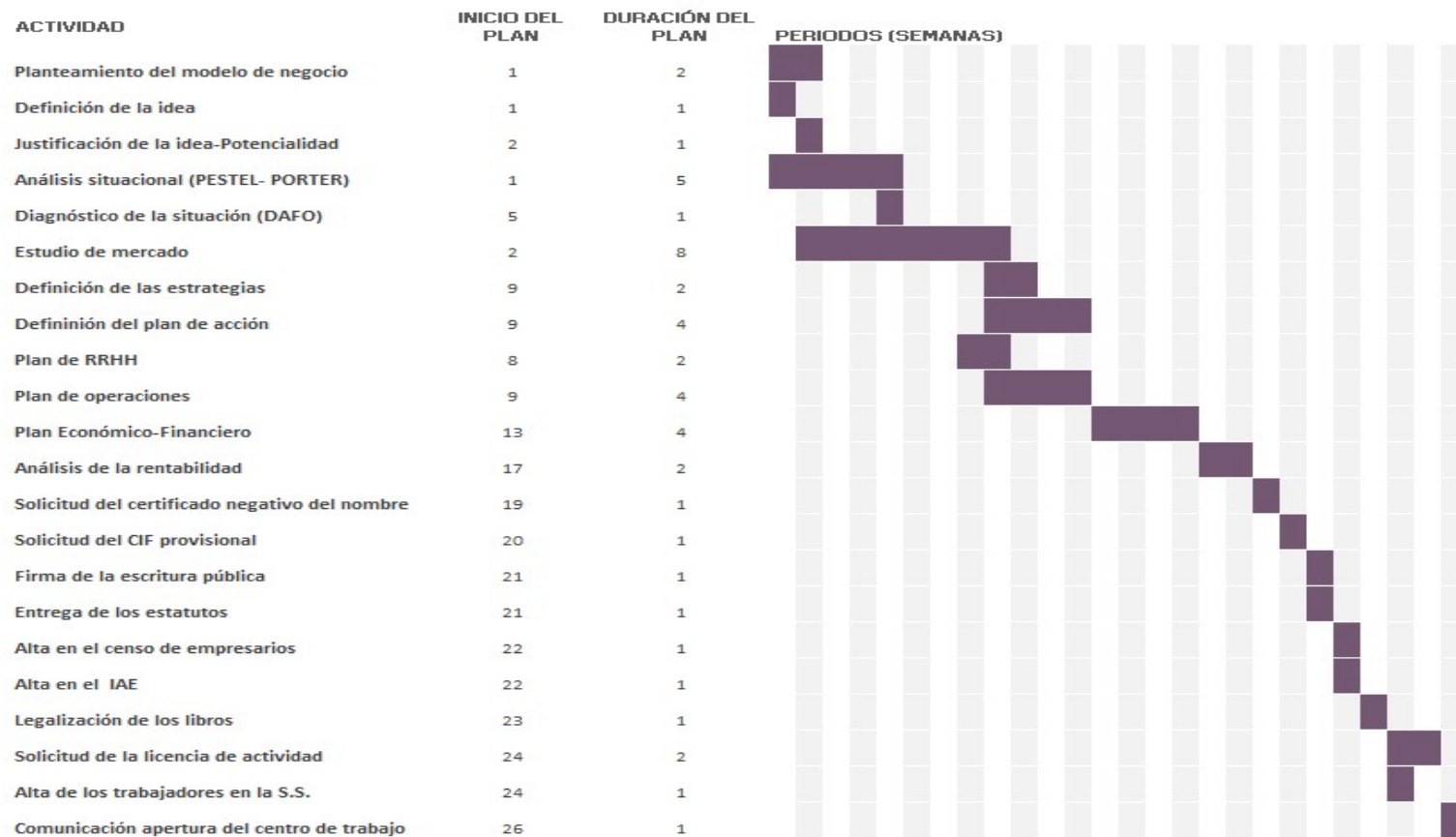
que la empresa adquiriera cuota de mercado se podría entrar en una guerra de precios o que los proveedores eleven sus comisiones, por lo que un margen de explotación que genere beneficios netos para los promotores se presentaría como una tarea complicada, ya que habría que reducir la calidad del servicio, y, por ende, la empresa perdería cuota de mercado. Por consiguiente, a la par que la empresa trabaja con las centrales de reservas diseñar un plan estratégico para el posicionamiento SEO Y SEM de la empresa en los principales buscadores de internet, mermará la necesidad de acudir a dichas centrales, consiguiendo atraer flujo de usuarios a la web corporativa del hotel sin necesidad de abonar altas comisiones por las reservas.

Por último, las oscilaciones de la demanda. La demanda en el mercado hotelero es muy inestable y presenta una alta estacionalidad. Si bien, en la ciudad de Jaén los datos sobre ocupación hotelera afirman que no hay un grado excesivo de estacionalidad. Sin embargo, el hecho de identificar una bajada significativa de las cifras de reservas en determinadas épocas del año, podría dar lugar a la creación un plan exhaustivo de las necesidades de personal del hotel para ajustar el presupuesto de recursos humanos, lo que conllevaría una reducción de los gastos fijos de la explotación, y, por ende, un aumento del margen bruto en los meses de temporada baja.



13. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

Figura 8. Calendario de ejecución



Fuente: Elaboración propia

14. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha llevado a cabo el desarrollo de un plan de empresa para el proyecto HotelTur-Jaén, enmarcado en el sector hotelero y con repercusión directa sobre el turismo. A continuación, se enumeran las conclusiones obtenidas a lo largo del presente trabajo, aportando una visión para futuras líneas de trabajo.

1. En la primera fase de análisis situacional del proyecto se han identificado algunos factores que resultan relevantes para con el cauce del proyecto, tales como, los incentivos a la creación de nuevas empresas, el levantamiento de la economía española y el desarrollo tan significativo del e-commerce que nos afirma que la venta online tiene un futuro prometedor en el sector. Con respecto al análisis del microentorno se ha detectado que el grado de competencia en la ciudad de Jaén no es demasiado elevado en cifras de establecimientos, pero un estudio de la competencia enriquecería y fundamentaría esta afirmación. Como segundo factor destacable del microentorno, señalar el elevado poder negociador que presentan los proveedores, en concreto las centrales de reservas. Compañías como Booking, Trivago y los grandes turoperadores controlan “prácticamente” la totalidad del mercado hotelero, por lo que competir directamente resulta “imposible”, y por ello, se ha optado por utilizar dichas centrales para comercializar la oferta del hotel.
2. Una vez diagnosticada la situación en la que se encuentra el proyecto, se ha diseñado la propuesta de valor de la empresa, que, tras revisar la oferta de la ciudad de Jaén, se ha decidido apostar por el aprovechamiento de los recursos turísticos, ofreciendo visitas guiadas que aporten un valor añadido a la estancia de los clientes. De este modo, se ha buscado obtener un posicionamiento que genere una imagen de la empresa positiva, ofreciendo mayor calidad de los servicios a precios similares. Como propuesta de continuidad, resultaría interesante llevar a cabo investigaciones cuantitativas y cualitativas, así como un pequeño

test de mercado que fundamente con mayor efectividad la aceptabilidad que tendrá la propuesta de valor en nuestro público seleccionado.

3. En epígrafes siguientes, se han diseñado el plan de recursos humanos, operaciones y jurídico-legal. Uno de los aspectos más destacables es la externalización de servicios para reducir los gastos fijos de la explotación, sin embargo, resultaría interesante el estudio de internalizar dichas acciones y ver su repercusión en términos de resultados y rentabilidad. Con respecto a las operaciones se ha definido el proceso de prestación del servicio, pero en futuros trabajos sería adecuado llevar a cabo un plan para analizar y controlar la calidad del servicio, así como para la gestión de opiniones y reclamaciones.

4. Por último, se ha elaborado el plan económico-financiero. De dicho plan se extrae que la empresa, partiendo de las previsiones realizadas, obtiene resultados muy positivos a inicios de su actividad, obteniendo unas ratios de liquidez que superan los dos puntos, un margen de maniobra holgado, y un nivel de endeudamiento que tras los tres primeros ejercicios de actividad se aproxima considerablemente a los parámetros deseados. De otra parte, la rentabilidad económica y financiera arrojan resultados prometedores, teniendo en cuenta que el tipo de la inversión es de un 7%, y que la rentabilidad del proyecto lo supera significativamente, por lo que los resultados afirman que el proyecto es aceptable y ejecutable. Por último, señalar que dichas previsiones se han realizado desde la óptica de un escenario previsible, pero en futuros trabajos considerar la realización de un escenario pesimista y otro optimista ayudaría al promotor del proyecto a determinar con mayor grado de detalle la viabilidad de HotelTur-Jaén.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOE. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Publicado en el BOE, nº288, el 28 de noviembre de 2014.

BOE. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Publicado en el BOE, nº 166, el 12 de julio de 2002.

BOE. Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Publicado en el BOE, nº 312, el 29 de diciembre de 1992.

BOE. Orden EHA/2127/2009 de 10 de noviembre por la que se aprueba el modelo 190 para la declaración del resumen anual de retenciones e ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Publicado en el BOE, nº 276, el 18 de noviembre de 2015.

BOE. Orden HAP/1732/2014, de 24 de diciembre, por la que se modifican la Orden EHA/3012/2008, de 20 de octubre, por la que se aprueba el modelo 347 de declaración anual de operaciones con terceras personas, así como los diseños físicos y lógicos y el lugar, forma y plazo de presentación. Publicado en el BOE, nº 234, el 26 de septiembre de 2014.

BOJA. Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía. Publicado en el BOJA, nº 255, el 31 de diciembre de 2011.

BOP JAÉN. Convenio Colectivo de ámbito sectorial para la Hostelería de la Provincia de Jaén. Publicado en el BOP JAÉN, nº 129, pp. 9399-9455, el 7 de julio de 2017.

Comisión Nacional de los mercados y la Competencia. (2018, octubre, 5). *El comercio electrónico supera en España los 8.900 millones de euros en el primer trimestre*

de 2018, un 32,8% más que el año anterior. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2Ct7uar>

Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. (2018). *Convocatorias*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2FIG8dK>

Gortázar, G. (2018, mayo, 23). 1808 y 2018: de la crisis política a la Nación en peligro. *El Español*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2L6epbd>

Instituto Nacional de Estadística. (2018, octubre, 31). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Avance del PIB. Tercer Trimestre de 2018*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2SHHCMh>

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta de ocupación hotelera*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2GkRLwK>

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta de Población Activa. Población por grupo de edad, sexo, y comunidad autónoma. Valores absolutos*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2Qtpl8u>

Instituto Nacional de Estadística. (2018, octubre, 25). *Encuesta de Población Activa (EPA). Tercer Trimestre de 2018*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2P2s0W0>

Instituto Nacional de Estadística. (2018, octubre, 1). *Encuesta de Turismo de Residentes (ETR/FAMILITUR). Segundo Trimestre de 2018. Datos provisionales*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2QLUqns>

Instituto Nacional de Estadística (28 de noviembre de 2018). *Estadísticas sobre Actividades de I+D*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2PvIZLK>

Instituto Nacional de Estadística. (2016, octubre, 20). *Proyecciones de población 2016-2066*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2ejzf8S>

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Total Nacional. Tasa de paro de la población.*

Ambos sexos. 16 y más años. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en

<https://bit.ly/2Er9Wzq>

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Total Nacional. Base 2010. Datos ajustados de estacionalidad y calendario. Producto interior bruto a precios de mercado.*

Variación anual. Índices de volumen encadenados. Recuperado el 10 de

diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2QriP27>

Junta de Andalucía. (2017). *Actuaciones incentivables por tipo de beneficiario.*

Recuperado el 11 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2q9UuwX>

Junta de Andalucía. (2018). *Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía.* Recuperado

el 11 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2QoDI3n>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del marketing.* (8ª ed.). México: Pearson Education.

La Vanguardia. (2018, mayo, 30). Economía. -La OCDE asegura que la situación política “no afecta” a la mejora de las perspectivas de España. *La Vanguardia.*

Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2Uuovqw>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España (2018). *Buscador de ayudas e incentivos para empresas.* Recuperado el 10 de diciembre de 2018,

en <https://bit.ly/2FehTbc>

Portal PYME. (s.f.). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Elección de la forma jurídica.* Recuperado el 14 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2dlCP3l>

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Compañía Editorial Continental.

Publico. (2018, julio, 5). España es el país de la UE que más incumple la legislación ambiental. *Público*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2SvT7ty>

Seo BirdLife. (2018). *Indicadores de gobernanza ambiental en España*. Recuperado el 5 de febrero de 2019, en <https://bit.ly/2NoYEwy>

Serrano, P. (2013, octubre, 26). La crisis se acabó, y no nos hemos enterado. *El diario.es*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, en <https://bit.ly/2QHM6Fa>

16. ANEXOS

ANEXO 1 CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 32. Cuadro de amortización de la inversión

Cuadro	2019			2020		2021	
	Inv.	Amort.	Neto	Amort.	Neto	Amort.	Neto
Aplicaciones informáticas	15.000€	3.000€	12.000€	3.000€	9.000€	3.000€	6.000€
Construcciones	50.000€	2.500€	47.500€	2.500€	45.000€	2.500€	42.500€
Instalaciones técnicas	30.000€	4.285,71€	25.714,29€	4.285,71€	21.428,57€	4.285,71€	17.142,86€
Maquinaria	25.000€	2.500€	22.500€	2.500€	20.000€	2.500€	17.500€
Uillaje	35.000€	3.500€	31.500€	3.500€	28.000€	3.500€	24.500€
Mobiliario	50.000€	5.000€	45.000€	5.000€	40.000€	5.000€	35.000€
Equipos para el proceso de información	25.000€	5.000€	20.000€	5.000€	15.000€	5.000€	10.000€

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2 CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Tabla 33. Cuadro de amortización del préstamo

AÑO	CUOTA	Cuota interés	Amortizado	Total amortizado	Pendiente
0	-	-	-	-	250.000€
1	3.408,43	1.458,33	1.950,10	1.950,10	248.049,90
2	3.408,43	1.446,96	1.961,47	3.911,57	246.088,43
3	3.408,43	1.435,52	1.972,91	5.884,48	244.115,52
4	3.408,43	1.424,01	1.984,42	7.868,90	242.131,10
5	3.408,43	1.412,43	1.996,00	9.864,90	240.135,10
6	3.408,43	1.400,79	2.007,64	11.872,54	238.127,46
7	3.408,43	1.389,08	2.019,35	13.891,89	236.108,11
8	3.408,43	1.377,30	2.031,13	15.923,03	234.076,97
9	3.408,43	1.365,45	2.042,98	17.966,01	232.033,99
10	3.408,43	1.353,53	2.054,90	20.020,90	229.979,10
11	3.408,43	1.341,54	2.066,88	22.087,79	227.912,21
12	3.408,43	1.329,49	2.078,94	24.166,73	225.833,27
13	3.408,43	1.317,36	2.091,07	26.257,80	223.742,20
14	3.408,43	1.305,16	2.103,27	28.361,07	221.638,93
15	3.408,43	1.292,89	2.115,54	30.476,60	219.523,40
16	3.408,43	1.280,55	2.127,88	32.604,48	217.395,52
17	3.408,43	1.268,14	2.140,29	34.744,77	215.255,23
18	3.408,43	1.255,66	2.152,77	36.897,54	213.102,46
19	3.408,43	1.243,10	2.165,33	39.062,87	210.937,13
20	3.408,43	1.230,47	2.177,96	41.240,83	208.759,17
21	3.408,43	1.217,76	2.190,67	43.431,50	206.568,50
22	3.408,43	1.204,98	2.203,45	45.634,95	204.365,05
23	3.408,43	1.192,13	2.216,30	47.851,25	202.148,75
24	3.408,43	1.179,20	2.229,23	50.080,48	199.919,52
25	3.408,43	1.166,20	2.242,23	52.322,71	197.677,29

26	3.408,43	1.153,12	2.255,31	54.578,02	195.421,98
27	3.408,43	1.139,96	2.268,47	56.846,49	193.153,51
28	3.408,43	1.126,73	2.281,70	59.128,19	190.871,81
29	3.408,43	1.113,42	2.295,01	61.423,20	188.576,80
30	3.408,43	1.100,03	2.308,40	63.731,60	186.268,40
31	3.408,43	1.086,57	2.321,86	66.053,46	183.946,54
32	3.408,43	1.073,02	2.335,41	68.388,87	181.611,13
33	3.408,43	1.059,40	2.349,03	70.737,90	179.262,10
34	3.408,43	1.045,70	2.362,73	73.100,63	176.899,37
35	3.408,43	1.031,91	2.376,52	75.477,15	174.522,85
36	3.408,43	1.018,05	2.390,38	77.867,53	172.132,47
37	3.408,43	1.004,11	2.404,32	80.271,85	169.728,15
38	3.408,43	990,08	2.418,35	82.690,20	167.309,80
39	3.408,43	975,97	2.432,46	85.122,65	164.877,35
40	3.408,43	961,78	2.446,64	87.569,30	162.430,70
41	3.408,43	947,51	2.460,92	90.030,22	159.969,78
42	3.408,43	933,16	2.475,27	92.505,49	157.494,51
43	3.408,43	918,72	2.489,71	94.995,20	155.004,80
44	3.408,43	904,19	2.504,23	97.499,43	152.500,57
45	3.408,43	889,59	2.518,84	100.018,28	149.981,72
46	3.408,43	874,89	2.533,54	102.551,81	147.448,19
47	3.408,43	860,11	2.548,31	105.100,13	144.899,87
48	3.408,43	845,25	2.563,18	107.663,31	142.336,69
49	3.408,43	830,30	2.578,13	110.241,44	139.758,56
50	3.408,43	815,26	2.593,17	112.834,61	137.165,39
51	3.408,43	800,13	2.608,30	115.442,91	134.557,09
52	3.408,43	784,92	2.623,51	118.066,42	131.933,58
53	3.408,43	769,61	2.638,82	120.705,24	129.294,76
54	3.408,43	754,22	2.654,21	123.359,45	126.640,55
55	3.408,43	738,74	2.669,69	126.029,14	123.970,86

56	3.408,43	723,16	2.685,27	128.714,41	121.285,59
57	3.408,43	707,50	2.700,93	131.415,34	118.584,66
58	3.408,43	691,74	2.716,69	134.132,02	115.867,98
59	3.408,43	675,90	2.732,53	136.864,55	113.135,45
60	3.408,43	659,96	2.748,47	139.613,03	110.386,97
61	3.408,43	643,92	2.764,51	142.377,53	107.622,47
62	3.408,43	627,80	2.780,63	145.158,16	104.841,84
63	3.408,43	611,58	2.796,85	147.955,02	102.044,98
64	3.408,43	595,26	2.813,17	150.768,18	99.231,82
65	3.408,43	578,85	2.829,58	153.597,76	96.402,24
66	3.408,43	562,35	2.846,08	156.443,84	93.556,16
67	3.408,43	545,74	2.862,69	159.306,53	90.693,47
68	3.408,43	529,05	2.879,38	162.185,91	87.814,09
69	3.408,43	512,25	2.896,18	165.082,09	84.917,91
70	3.408,43	495,35	2.913,07	167.995,17	82.004,83
71	3.408,43	478,36	2.930,07	170.925,23	79.074,77
72	3.408,43	461,27	2.947,16	173.872,39	76.127,61
73	3.408,43	444,08	2.964,35	176.836,75	73.163,25
74	3.408,43	426,79	2.981,64	179.818,39	70.181,61
75	3.408,43	409,39	2.999,04	182.817,43	67.182,57
76	3.408,43	391,90	3.016,53	185.833,96	64.166,04
77	3.408,43	374,30	3.034,13	188.868,08	61.131,92
78	3.408,43	356,60	3.051,83	191.919,91	58.080,09
79	3.408,43	338,80	3.069,63	194.989,54	55.010,46
80	3.408,43	320,89	3.087,53	198.077,07	51.922,93
81	3.408,43	302,88	3.105,55	201.182,62	48.817,38
82	3.408,43	284,77	3.123,66	204.306,28	45.693,72
83	3.408,43	266,55	3.141,88	207.448,16	42.551,84
84	3.408,43	248,22	3.160,21	210.608,37	39.391,63
85	3.408,43	229,78	3.178,64	213.787,02	36.212,98

86	3.408,43	211,24	3.197,19	216.984,21	33.015,79
87	3.408,43	192,59	3.215,84	220.200,04	29.799,96
88	3.408,43	173,83	3.234,60	223.434,64	26.565,36
89	3.408,43	154,96	3.253,46	226.688,10	23.311,90
90	3.408,43	135,99	3.272,44	229.960,55	20.039,45
91	3.408,43	116,90	3.291,53	233.252,08	16.747,92
92	3.408,43	97,70	3.310,73	236.562,81	13.437,19
93	3.408,43	78,38	3.330,05	239.892,86	10.107,14
94	3.408,43	58,96	3.349,47	243.242,33	6.757,67
95	3.408,43	39,42	3.369,01	246.611,34	3.388,66
96	3.408,43	19,77	3.388,66	250.000,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3 LIQUIDACIÓN DEL IVA

Tabla 34. Liquidación del IVA

Tipo %	IVA Repercutido	2019		2020		2021	
		Base imponible	Cuota	Base imponible	Cuota	Base imponible	Cuota
21%		23.980€	5.035,80€	109.683,91€	23.033,62€	111.877,61	23.494,30€
10%		513.847€	51.384,70€	438.844,46€	43.884,45€	447.815,94€	44.781,59€
4%		-	-	-	-	-	-
TOTAL IVA REPERCUTIDO		56.420,50€		66.918,07€		68.275,89€	
Tipo %	IVA Soportado	2019		2020		2021	
		Base imponible	Cuota	Base imponible	Cuota	Base imponible	Cuota
21%		341.159€	71.643,39€	112.911,54€	23.711,42€	114.681,13€	24.083,04€
10%		-	-	-	-	-	-
4%		23.043	921,72€	23.503,86€	940,15€	23.973,94€	958,96€
TOTAL IVA SOPORTADO		72.565,11€		24.651,58€		25.041,99€	
RESULTADO		-16.144,61€		425.266,49€		43.233,90€	

