



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Plan de negocio de un Hostel/Albergue  
con diseño en Permacultura en Santa Cilia de Jaca**

Presentado por Paula Alayeto Hernández

Tutelado por Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, septiembre de 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a Luismi su apoyo y guía para la realización de este trabajo.

A Conchi, secretaria de Turismo, porque no ha parado de mirar durante 18 años una y otra vez las posibilidades de que yo volviera para acabar la carrera y... ¡aquí estoy! Gracias mil.

A los compañeros y compañeras en cuyos TFG me he apoyado para realizar la estructura de este trabajo.

A todos los que me habéis ayudado con los datos, a María por todo lo referente a los gastos de un hotel, a Rubén por simplificarme los gastos de construcción de un edificio, a mi tío Andrés por responder más rápido que un rayo a cualquier pregunta sobre la finca.

Gracias Javi por ayudarme a que ese gráfico imposible sea una realidad.

A Víctor, quien me ha apoyado en esta segunda fase de mis estudios en Turismo de principio a fin. Sin ti no estaría donde estoy y no habría disfrutado tanto de volver “al cole”.

A mi familia, en especial a los padres de mi pareja por cuidar de mi chiquitín desde bien temprano, a mi tía Gloria por venir desde Segovia para que yo sacara un rato de estudio y por supuesto a mi hijo César por las horas que no he estado con él, siendo tan pequeño, para poder realizar este trabajo.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	pág. 5
CAPÍTULO 1. Marco teórico.	
1.1. Justificación del negocio ¿Por qué un albergue?.....	pág.8
1.2. Permacultura y ecoturismo.....	pág. 9
1.3. Misión, Visión y valores.....	pág. 10
1.4. Delimitación de Mercado de nuestro Hostel/Albergue.....	pág. 12
CAPÍTULO 2. Análisis de los entornos general y específico.	
2.1. Análisis del entorno general. PEST.....	Pág.14
2.1.1. Entorno Político.....	Pág.14
2.1.2. Entorno Económico.....	Pág. 18
2.1.3. Entorno Sociocultural.....	Pág. 19
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	Pág. 20
2.2 Análisis del entorno específico. 5 Fuerzas de Porter.....	Pág. 22
2.2.1. Rivalidad Competitiva.....	Pág. 22
2.2.2. Productos Sustitutivos.....	Pág. 31
2.2.3. Competidores Potenciales.....	Pág. 33
2.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	Pág. 33
2.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	Pág. 34
CAPÍTULO 3. Análisis Interno.	
3.1 Operaciones para la apertura.....	Pág. 36
3.1.1. Disposición de la casa.....	Pág. 36
3.1.2. Mobiliario y menaje.....	Pág. 37
3.1.3. Condiciones generales.....	Pág. 38
3.2. Forma jurídica y Recursos Humanos.....	Pág. 39

3.3. Marketing.....	Pág. 41
3.3.1. Objetivos.....	Pág. 41
3.3.2. Acciones de marketing-mix.....	Pág. 42
3.3.2.1. Producto.....	Pág. 42
3.3.2.2. Precio.....	Pág. 43
3.3.2.3. Distribución.....	Pág. 44
3.3.2.4. Comunicación.....	Pág. 45
3.4. Financiación.....	Pág. 46
3.5. Recursos tangibles e intangibles.....	Pág. 52
3.6. Análisis DAFO.....	Pág. 53
CAPÍTULO 4. Estrategias competitivas	
4.1. Estrategias.....	Pág. 55
4.2. Estrategia competitiva.....	Pág. 55
CONCLUSIONES.....	Pág. 57
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 58

## INTRODUCCIÓN

Este plan de negocio se realiza en especial, con la intención de comprobar la viabilidad, o no, de la transformación de una casa familiar en el pueblo de Santa Cilia de Jaca, en la comarca de la Jacetania, Pirineo Aragonés, Huesca, en un Hostel/Albergue con diseño en permacultura.

Es un proyecto con el que mi familia lleva tiempo en la cabeza, y después de los años trabajados en diferentes alojamientos hoteleros, la experiencia adquirida viajando y la información recabada durante los estudios del grado de Turismo, tengo las herramientas para llevar a cabo este plan de viabilidad. Los conocimientos de permacultura los he adquirido en un Curso en Diseño de Permacultura (CDP), aunque el diseño va a ser encargado a una empresa externa por considerar que tengo conocimientos para mantener y transmitir la filosofía de la permacultura en el proyecto, pero no para crear el diseño implementando todos los principios correctamente.

Santa Cilia de Jaca es un término municipal al que pertenecen los núcleos urbanos de Santa Cilia de Jaca (donde se encuentra el ayuntamiento), el de Somanés y la comarca pardinas compuesta por Los Fosatos, alto y bajo, y Escartín, que en realidad son caseríos dispersos.

Se puede acceder a Santa Cilia de Jaca:

- Con coche propio, bicicleta o a pie.
- Aeródromo de Santa Cilia.
- Desde Jaca: Autobús L39 desde Jaca, 2 disponibles cada día. Detalles del operador: 948 30 35 05, [info@laburundes.com](mailto:info@laburundes.com), o en taxi (de 15€ a 19€, 15 minutos) (rome2rio.com, 2020).
- Opciones de transporte para llegar a Jaca y de ahí a Santa Cilia: Autobús, aeropuerto de Huesca (75 Km), Zaragoza (160 Km) o Pamplona (106 km) y tren (estaciones de Jaca y Canfranc) (jaca.com, 2006).

Santa Cilia está rodeada de:

- Recursos culturales como la Ruta del Románico, Real Monasterio de San Juan de la Peña, Jaca, Monasterio de Siresa, estación de tren de Canfranc, diversos festivales de música.
- Fauna y flora: “El entorno de Jaca es uno de los territorios de la península ibérica con mayor diversidad faunística y florística” (Pirineum, 2013).

- Recursos deportivos como el senderismo, escalada, ski, el único aeródromo de la comarca de la Jacetania (con todas sus posibilidades aéreas), en Jaca hay una pista de hielo (donde aparte de disfrutar de realizar patinaje sobre hielo se celebran competiciones oficiales de diferentes disciplinas deportivas), diferentes competiciones como la marcha cicloturista quebrantahuesos.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Justificación del negocio ¿Por qué un albergue?**

Un albergue es una tipología de alojamiento cercana con sus huéspedes y económico por lo que es perfecta para poder cumplir nuestra misión. Considero el albergue la mejor opción teniendo en cuenta la zona y el espacio de la finca de la que dispone mi familia, y además he tenido en cuenta la competencia, ya que en el pueblo hay otro albergue pero es exclusivo para peregrinos y ya hay 4 casas rurales de alquiler íntegro. En realidad la idea de negocio se acerca más a la de un hostel, pero de momento en España los hostels se rigen por la normativa de los albergues, además de ser un concepto nuevo para parte de las personas a las que nos queremos dirigir, de ahí incluir ambos en el nombre: Hostel/Albergue Permacultura Nenina. La razón de este nombre es porque no hay Albergue o Hostel que lleve la palabra Permacultura (aunque sí contenga la palabra en la descripción), por lo que llamarnos así nos beneficia enormemente en nuestro posicionamiento SEO teniendo en cuenta que nuestra visión es que cada vez nos busquen más por permacultura que por alojamientos en Santa Cilia de Jaca o en los alrededores de Jaca. Nenina es en honor a quien fue la dueña de esa finca, hermana de los familiares que, en caso de ser viable, financiarán este proyecto.

Otra razón para haber elegido el modelo de Hostel/Albergue es que he dado la vuelta al mundo, además de otros viajes, y es en hostels que más me he alojado y por lo tanto la tipología que más conozco, con la que más empatizo y más cercana me siento con su viajero, me gusta su versatilidad ya que se puede alojar todo tipo de personas, las cuales, en general, son curiosas, sociales y con historias muy interesantes que contar.

La forma jurídica elegida es la sociedad limitada, ya que requiere poco desembolso económico y poca burocracia en comparación con otras formas jurídicas, además de protegernos a la hora de responder ante terceros, no haciéndolo con todo el capital personal sino que respondemos de manera limitada a la aportación de capital social.



## 1.2 Permacultura y Ecoturismo

Para quienes no estén familiarizados con el concepto de permacultura, es un concepto integral que engloba el cuidado por la gente, por la tierra y para ello usar los recursos de modo sustentable, cultura permanente sería la definición más corta. Concepto acuñado por los australianos Bill Mollison y David Holmgren en 1978, “combinando los conocimientos de los pueblos tradicionales con las ciencias de ecología, agronomía, economía, desarrollo sustentable, ingeniería y arquitectura, entre otras. Publicaron su primer libro, *PermacultureOne*, en 1978 como una alternativa a la agricultura industrial<sup>1</sup>.” (Guerrero, 2019)

En la permacultura se buscan círculos cerrados de tal manera que los desechos de una actividad sean la energía de la siguiente actividad. Hay que tener en cuenta que:

Se trata de un término genérico, para hablar de todo un sistema de valores, éticas y principios universales aplicados en el diseño y la arquitectura. Estos valores de la permacultura aparecen en todas las etapas de un proyecto: planeación, desarrollo, mantenimiento, organización y preservación de un hábitat apto de sostener la vida en el futuro (Bioguía, 2019).

Por el momento no hay estudios de demanda de Permacultura y debido a que el ecoturismo es un concepto que integra mucho de los principios de la permacultura, es el segmento de turismo que vamos a analizar.

Ecoturismo, turismo sostenible, son conceptos que han estado ligados al turismo de naturaleza, pero en la actualidad, es un concepto que implica una manera de viajar, no importa si es a un espacio natural, una zona urbana o incluso turismo de sol y playa. “El ecoturismo/turismo sostenible se basa en un conjunto de principios y buenas prácticas que puede hacer muchos tipos de empresas turísticas. Y la definición está en continua expansión.” (Honey, 2016)

Leal (2017), en su informe realizado para The Ostelea, ha resumido con bastante acierto los valores de este concepto que van a ser la base de toda decisión que tomemos:

---

<sup>1</sup> En este link [https://files.holmgren.com.au/downloads/Essence\\_of\\_Pc\\_ES.pdf](https://files.holmgren.com.au/downloads/Essence_of_Pc_ES.pdf) hay un buen resumen en Español de “los conceptos y los principios de la permacultura extraídos del libro “Permacultura Principios y Senderos más allá de la Sustentabilidad” de David Holmgren” (permacultureprinciples.com, 2009)

El ecoturismo debe estar fundamentado en cinco elementos:

1. Debe de estar basado en la naturaleza.
2. Debe de ser ecológicamente sostenible.
3. Debe de ser un medio para la educación ambiental.
4. Debe ser económicamente beneficioso para la comunidad local.
5. Debe ofrecer una satisfacción óptima a los turistas.

De acuerdo con la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES), los que llevan a cabo actividades de ecoturismo y los que participan en actividades de ecoturismo deberían de seguir los siguientes principios:

1. Minimizar los impactos, ambientales y sociales.
2. Aumentar la conciencia y el respeto por el ambiente y la cultura.
3. Ofrecer experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones.
4. Ofrecer beneficios financieros directos para la conservación.
5. Proveer beneficios financieros y participación real para la población local.
6. Aumentar la sensibilidad de los turistas hacia el país anfitrión en su clima político, cultural y social. (Leal, 2017, p. 6)

### **1.3 Misión, Visión y valores**

La misión del Hostel/Albergue es ser un ejemplo que muestre como otra manera de relacionarse con la Tierra y con las personas no solo es posible, sino necesario y que las personas que se alojen en él por principios, o solo como un alojamiento más, vivan la permacultura de tal manera que les incite a implementar la permacultura en sus vidas, ya vivan en espacios rurales o urbanos, que sea un ejemplo de empresa sostenible en todos los aspectos, no solo en el económico.

La visión del Hostel/Albergue es ser un referente en permacultura, que cada vez más, los clientes nos busquen como lugar para aprender permacultura y menos solo alojamiento. Que los cursos que se impartan desestacionalicen obteniendo beneficios todos los meses del año.

Los valores que nos van a guiar en la toma de decisiones son los principios éticos de la permacultura:

- Cuidado de la Tierra: Con la actividad del Hostel/Albergue Permacultura Nenina, vamos a crear recursos naturales en vez de expoliarlos como es tradicional en cualquier empresa. En la actualidad, cuando se habla de sostenibilidad, se habla de reducir el impacto que cada empresa produce en la tierra con su actividad, nosotros creemos que es tarde para eso, creemos que la degradación del ecosistema producida con la actividad de cada empresa es tal que no solo no hay que producir impacto sino que hay que revertir el impacto ya causado.
- Cuidado de las personas: “El cuidado de la gente empieza por nosotros, pero se expande para incluir nuestras familias, vecinos, comunidades locales y regionales” (Permacultureprinciples, 2009). A la hora de tomar una decisión se tendrá en cuenta que influya positivamente a las personas que trabajamos y las que se alojan en el Hostel/Albergue Permacultura, además de a la comunidad local.
- Repartición justa: “El icono de la tarta y la rebanada de ella representa el tomar lo que necesitamos y compartir lo demás, reconociendo que hay límites de cuanto podemos dar y cuánto tomar” (Permacultureprinciples, 2009). Esperamos obtener beneficios en 5 años, al principio tendremos que “tomar”, pero una vez empezamos a tener beneficios esperamos poder revertir parte de estos en un mayor cuidado de la tierra y las personas.

## 1.4. Delimitación del mercado de referencia del Hostel/Albergue

Para delimitar el mercado de referencia vamos a utilizar el modelo de Abell (1980). Según Reyes, “el mercado de referencia es la intersección que se da de un conjunto de productos que pueden satisfacer la necesidad o función de un conjunto de compradores potenciales”. (Reyes, 2019)

Los clientes del Pirineo Aragónés: deportivo (senderismo o excursiones en bicicleta, escalada, esquí de montaña o de fondo de pista, excursión en avioneta, patinaje artístico), cultural: ruta del Románico, festivales de música. Y además nosotros vamos a dirigirnos específicamente a ecoturistas. No vamos a cubrir las necesidades de los clientes que realizan Turismo de Lujo.

Las necesidades que necesitan cubrir los clientes que llegan al Pirineo Aragónés: alojamiento, seguridad para el equipo deportivo, autogestión de la alimentación (cocina propia). Nosotros cubrimos la necesidad de aprendizaje y no vamos a cubrir la necesidad de restauración.

Las tecnologías para cubrir las necesidades mencionadas son múltiples, nosotros solo vamos a utilizar una, la de Hostel/Albergue.

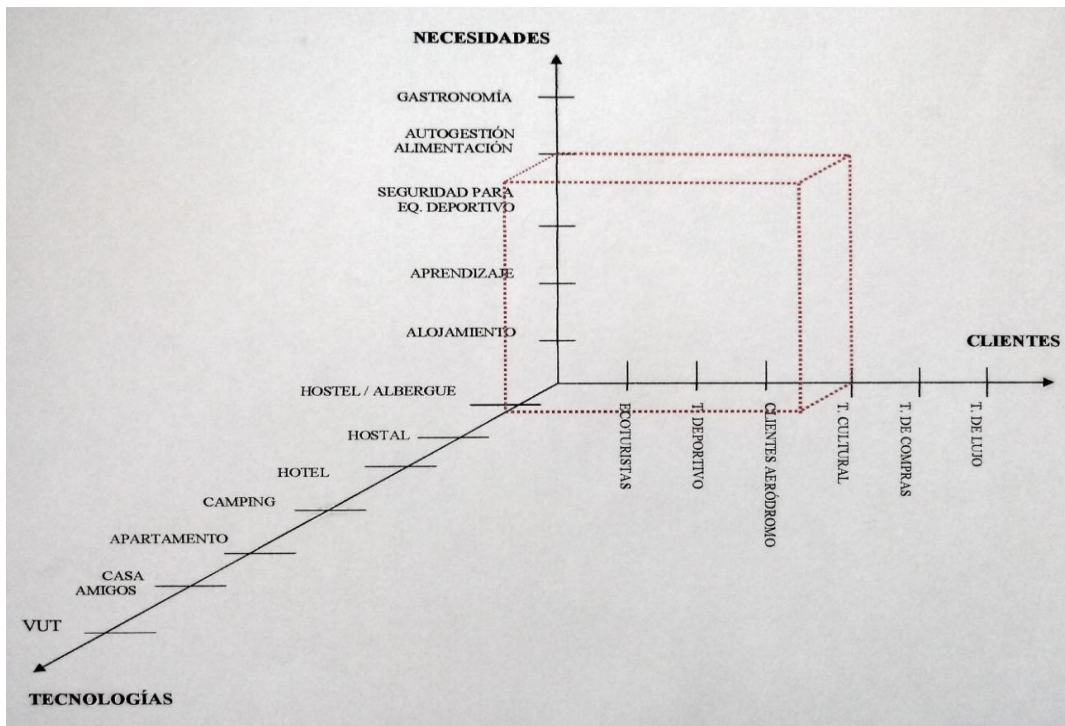


Gráfico 1.1. Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO 2**

**ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

**GENERAL Y ESPECÍFICO**

## **2.1 Análisis del entorno general. PEST.**

“La estructura para realizar un buen análisis PEST/PESTEL podría ser: describir cada factor, bien sea político, económico, social, tecnológico, medioambiental o legal, describir la forma en la que impacta al sector y cuantificar el impacto” (Macias, 2010).

Actualmente, todos los factores de PEST están influidos por la crisis transversal del Covid-19, que no ha dejado ningún factor indiferente, siendo difícil cuantificar el impacto en cada sector, cómo de rápido se va a recuperar la economía y de qué manera, qué políticas se van a tomar para la reconstrucción del país, etc. Tenemos la ventaja de tener que hacer la obra antes y de que la fecha de apertura no vaya a ser hasta noviembre 2021, año en el que se espera ya haya una vacuna y haya más estabilidad en general, sabiendo si hay rebrotes o no... en definitiva, cuando se abra, habrá menos incertidumbre.

### **2.1.1. Entorno Político-Legal**

El entorno político no es muy estable en la actualidad. Desde que aparecieron los partidos Unidas Podemos, Ciudadanos y Vox, parece que la mayoría absoluta, incluso cualquier gobierno que no sea de coalición, es cosa del pasado, lo cual, hasta que nos adaptemos a este nuevo modelo de gobierno, genera inestabilidad.

El gobierno de coalición, para paliar la recesión económica causada por el Covid-19, ha aprobado préstamos ICO, además de querer promover el turismo como medida de recuperación económica, lo cual nos beneficia para podernos acoger a ayudas.

La política energética cada vez está más enfocada hacia el uso de energías renovables, esperando que la transición hacia el uso único de este tipo de energías haya acabado en 2050.

En el ámbito legal, los albergues y los hostels se rigen por el Decreto 84/1995 de 25 de abril por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de Albergues y Refugios como alojamientos turísticos. La Cámara de Comercio de Zaragoza ha hecho un muy buen resumen de los puntos esenciales de este decreto, que son:

- Un albergue ha de ser instalado en municipios cuyo número de habitantes no sea superior a 5.000. En caso de que supere los 5.000 habitantes deberán estar situados fuera del casco urbano.
- Han de tener calefacción en todas sus instalaciones, excepto los que realicen su actividad exclusivamente en temporada veraniega o refugios de alta montaña donde su inaccesibilidad haga imposible la prestación de este servicio.
- Todos los establecimientos han de disponer al menos de un teléfono general para uso de los clientes, a no ser que el coste sea desproporcionado por la ubicación, inaccesibilidad o imposibilidad técnica, en cuyo caso podrán ser exonerados de su cumplimiento.
- Todos los albergues tendrán una zona de recepción.
- Las escaleras y pasillos en las zonas comunes serán de al menos 1 metro.
- Los albergues de montaña y alta montaña han de disponer de material de socorro, salvamento y primeras curas, espacio para secado de ropa mojada, guarda esquís en las zonas de nieve, taquillas suficientes según la capacidad del establecimiento, zona despejada y apropiada para aterrizaje de helicóptero, vivienda y aseo completo, separados de los clientes, para uso de los guardas o empleados (al no estar en montaña ni alta montaña este último requerimiento no lo vamos a cumplir, ya que es un pueblo).
- Las habitaciones deben disponer de ventilación directa al exterior o a patios no cubiertos, un 60% de la capacidad total del albergue se ha de destinar a habitaciones con un mínimo de 4 y un máximo de 18 plazas. El restante 40% como máximo de la capacidad total del alojamiento de los albergues podrá ser destinado a habitaciones de superior capacidad unitaria hasta un máximo de 40 plazas, con la misma proporcionalidad de dimensiones que las anteriores y que son las siguientes:
  - Una superficie de al menos 4.5 metros cuadrados por litera, incluido baño.
  - 4 metros cuadrados por cama, incluido baño.
  - La altura mínima del techo será de 2,5 metros, y en el caso del bajo cubierta de 2 metros para el punto medio y de 1,5 metros en el lugar de menos altura.
  - Al menos el 60% de estas habitaciones dispondrán de cuarto de baño incorporado
  - Las alturas deberán ser, en todo caso, de dos alturas como máximo.

- Deberá instalarse una habitación doble cada 20 plazas, con una superficie mínima de 10 m<sup>2</sup>, incluido baño.
- Respecto a los servicios higiénicos:
  - Las habitaciones con baño incorporado deberán contar como mínimo con los siguientes elementos:
    - Un inodoro cada 12 plazas o fracción, con puertas de cierre.
    - Un lavabo cada 6 plazas o fracción
    - Una ducha cada 12 plazas o fracción, con puerta de cierre.
  - En caso de que los servicios sean colectivos o agrupados por bloques, habrá un bloque como mínimo por planta, que mantendrá los porcentajes mencionados en el apartado anterior.
  - Si las plazas de dichas habitaciones superan la cifra de 30 por planta , se
    - dispondrán bloques separados para hombres y para mujeres.
  - La totalidad de los servicios higiénicos, sean individuales o colectivos, dispondrán de agua caliente y fría.
- Los albergues dispondrán de una sala –comedor que contará con una superficie mínima de 0,75 m<sup>2</sup> ; por plaza, dotada de mesas y bancos, sillas o taburetes y ofrecerán en todo caso, el servicio de desayuno, al menos con autoservicio mecánico. Deberán contar con el espacio necesario para la preparación de los clientes que así lo deseen por sus propios medios. Los albergues que se encuentren en alguna de las circunstancias de ubicación establecidas para los refugios ofrecerán también obligatoriamente el servicio de comidas, además de contar con instalaciones de cocina. El establecimiento dispondrá de sala de estar multiuso con superficie de 1 metro cuadrado por plaza como mínimo, a la que podrá destinarse el 50 % de la capacidad del comedor, en cuyo caso deberá ser divisible en dos zonas
- El servicio mínimo a prestar en las habitaciones comprenderá colchón con funda, almohada y mantas, siendo obligatorio el servicio opcional de sábanas, funda de almohada y toallas. Los precios de dichos servicios serán expuestos en la recepción y en cada planta, y deberán ser incluidos en la publicidad del establecimiento. En el supuesto de no proporcionar sábanas, las normas internas exigirán que el cliente use sábanas propias o saco de



dormir. El albergue proporcionará el servicio de limpieza en las debidas condiciones. El titular de cada establecimiento podrá fijar respecto al uso de sus servicios e instalaciones por parte de personas que estén o no alojadas, las normas de régimen interior que considere convenientes, en las que se podrán determinar turnos o límite temporal a la duración de las estancias. (Cámara de Comercio de Zaragoza, pp. 1-4).

En este mismo artículo se detallan los documentos que han de ir adjuntos a la solicitud para obtener la autorización de apertura por parte del Departamento de Industria, Comercio y Turismo indispensable para iniciar la actividad como Albergue; estos son:

- Memoria descriptiva de la actividad a realizar, con especificación de los componentes materiales, de personal y servicios.
- Documento acreditativo de la personalidad física o jurídica del titular de la explotación.
- Memoria o proyecto visado con planos finales, a escala 1:100 con la distribución de planta, accesos, pasillos y habitaciones.
- Plano de situación
- Licencia municipal de apertura o, en su defecto licencia de obras e informe escrito del ayuntamiento competente respecto al estado de tramitación de la licencia de apertura. Nota: La licencia de apertura se solicita en el área de Urbanismo del Ayuntamiento correspondiente.
- Certificado de Sanidad sobre condiciones higiénicas del establecimiento, potabilidad del agua y evacuación de residuales. En el caso de estar conectado a redes públicas, bastará con una certificación acreditativa del Ayuntamiento.
- Documento que acredite el cumplimiento de las medidas mínimas de prevención de incendios, según establece la normativa vigente para establecimientos turísticos.
- Lista de precios de los distintos servicios y Reglamento de régimen interior.

Una vez autorizados deben inscribirse en el Registro de Albergues y de Refugios del Servicio Provincial del Departamento de Industria, Comercio y Turismo. (Cámara de Comercio de Zaragoza, pp. 4 y 5)

## 2.1.2. Entorno Económico

Como ya he mencionado, vivimos un periodo de incertidumbre, ya que las otras crisis económicas no han sido provocadas por razones sanitarias como es el caso en el que nos encontramos. Es difícil pronosticar cómo van a evolucionar muchas de las variables del entorno económico, como el crecimiento del PIB, el consumo interno, ahorro, tasa de desempleo. Por lo que voy a dar datos de estas variables pero tendrán que ser revisados más adelante.

La tendencia del PIB en Aragón era a la baja. Tanto en 2017, como en 2018, la media de crecimiento era superior a los 3 puntos mientras que en 2019 fue de 1,75 según el IAE (Instituto Aragonés de Estadística), que coincide con una tendencia a la baja a nivel estatal pero que no ha afectado a la tasa de desempleo que ha seguido disminuyendo.



Gráfico 2.1. Evolución del PIB y desempleo desde el año 2000 en España y su relación.

Fuente: Javier Martínez Argudo. Econosublime.com

El salario mínimo interprofesional se ha incrementado este año a 950€ mes en 14 pagas (13.300€ año), lo que supone un incremento del 5,5% con respecto a 2019 (Pascual, 2020). Este incremento beneficia al sector turístico ya que influye directamente en la capacidad de gasto de las personas.

El Ingreso mínimo vital, aprobado el 29/05/2020, no beneficia al sector turístico directamente, ya que está destinado a paliar la pobreza extrema, por lo que quien lo perciba difícilmente usará este ingreso para realizar turismo, pero sí beneficia indirectamente, ya que invertirán el dinero en comercios de venta de productos de primera necesidad que experimentarán un crecimiento en sus ventas.

### **2.1.3. Entorno Sociocultural**

La seguridad es uno de los principales factores para la decisión de viaje, para los alojamientos rurales de alquiler completo esto es una ventaja en esta crisis del Covid-19, pero para nuestro Hostel/Albergue es una desventaja al ser parte de su esencia compartir zonas comunes con otros huéspedes.

Debido a que esta crisis está afectando a la sociedad y economía del primer mundo, se están invirtiendo muchos recursos y esfuerzo para tener lista una vacuna para principios de 2021 a más tardar.

Cada vez hay mayor concienciación por parte de la sociedad de la necesidad de un cambio del modelo económico actual, hacia un modelo más sostenible, aunque es cierto que sigue primando el precio que sigue siendo el factor más importante y más para el público de un Hostel/Albergue.

Booking.com ha encargado realizar un estudio con más de 22.000 participantes para saber cuáles son las tendencias del turismo en 2020, parte de este estudio ha sido publicado en Hosteltur.com (2019) y los datos que aportan indican que el viajero está cada vez más preocupado por la sostenibilidad:

El 54% de los viajeros globales quieren hacer algo para ayudar a reducir el turismo excesivo, mientras que el 51% estaría dispuesto a cambiar su destino original por uno menos conocido, pero similar, si ello redujese su impacto medioambiental.

Tendencia sumar varias experiencias en un único enclave:

El turista se decantará cada vez más por destinos que ofrezcan una amplia variedad de experiencias y atracciones enriquecedoras. Al 54% de los viajeros le gustaría hacer un viaje largo a un destino que reúna todas sus actividades y lugares de interés favoritos. El 62% coincide en que elegirían un lugar en el que todas las actividades y atracciones de su interés estén cerca para ahorrar tiempo (Hosteltur, 2019).

Estas tendencias se corroboran según el artículo del señor Adamuz (2020) que resalta cómo el turismo, según lo conocíamos antes de la crisis, necesitaba un cambio, y cómo esta crisis simplemente lo ha precipitado.

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

“Si la emoción es el producto, la tecnología la herramienta” (WAM, 2020).

Cada vez se utiliza más la tecnología en la forma en la que viajamos. “Según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje” (Vidal, 2019).

“Por razones de competitividad y lograr la satisfacción del cliente, a continuación presentamos 10 tendencias tecnológicas en el turismo que cualquier prestador de servicios o profesional debe conocer” (Tovar, 2016). He complementado las tendencias escritas por Tovar (2016) con información de 2019:

1. Big Data u Open Data. El almacenar masivamente los datos, dota a las empresas de ventaja, en el caso del turismo, tanto en beneficio del turista (como por ejemplo para conocer su perfil y así ofrecerle un mejor servicio), como de la empresa, ya que esta información permite que las empresas utilicen sus recursos de una manera cada vez más eficiente, por ejemplo: una campaña de marketing.
2. Marketing Digital. “Como medio de publicidad efectivo y económico, este medio ha cobrado auge por los resultados y efectividad que ha tenido, aunado a los bajos costos y a estar al alcance de la mayoría de la población” (Tovar, 2016).

3. Tecnología Móvil. “En España hay 116 líneas por cada cien habitantes [...] A los españoles les encanta estar informados sobre las noticias actuales, buscar fotos de lugares, leer las opiniones de otros usuarios sobre hoteles y restaurantes [...] el 20% del gasto de los consumidores se hace a través de Internet” (El Nacional, 2019). “Según TripAdvisor, un 45% de los usuarios emplean su Smartphone para todo lo relacionado con sus vacaciones” (Vidal, 2019).
4. Innovación y diferenciación en la oferta de alojamiento. “La innovación sin duda permitirá estar un paso adelante en cualquier industria, en el caso del alojamiento puede tratarse de buscar alternativas innovadoras a los huéspedes para su descanso, estadía y los requerimientos que éste necesite, con el fin de dar un plus en el servicio que resulte satisfactorio” (Tovar, 2016).
5. Adaptación. La resiliencia es la adaptación al cambio. Prueba de esto es la quiebra de Thomas Cook, el touroperador más antiguo del mundo que no supo adaptarse a las nuevas necesidades de los viajeros que cambiaron de reservar de manera presencial a hacerlo online.
6. Realidad Inmersa. “Consiste en darle un acercamiento al cliente hacia el servicio o producto que adquiera, esto mediante recorridos virtuales, imágenes, videos, etcétera” (Tovar, 2016). De esta manera el cliente durante la reserva puede ver lo que experimentará a su llegada.
7. Modelos de fidelización.
8. Redes Sociales y aplicaciones. Una empresa ha de estar presente en las redes sociales de Instagram, Facebook y Twitter, como mínimo, es una manera muy económica de publicitarse.
9. Economía Colaborativa. “El compartir e intercambiar productos y servicios entre los prestadores y colaborar de manera conjunta en cualquier ámbito es benéfico para las empresas, en especial en lo digital” (Tovar, 2016).
10. Internet of things. Consiste en la incorporación de sensores conectados a Internet dentro de objetos físicos como vehículos, maletas, edificios... (Vidal, 2019).

## 2.2. Análisis específico. 5 Fuerzas de Porter.

La idea básica de las Fuerzas Competitivas empieza con la noción de que la competencia es frecuentemente tratada de manera muy estrecha por los gerentes y las cinco Fuerzas Competitivas afirman que: sí, estás compitiendo con tus directos competidores pero... también estás en una batalla por las ganancias con un conjunto amplio de competidores y clientes, que tienen poder de negociación en el precio como los proveedores, quienes buscan coger una parte de la acción y Productos o Servicios Sustitutivos que son una limitante seria para tu rentabilidad y crecimiento. (Porter, 2018)

### 2.2.1. Rivalidad Competitiva. Producto, Mercado y Competencia

Competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes. (Banrepcultural, 2017)

En base a esta definición analizo los diferentes componentes:

#### Producto

Analizaré el alojamiento (junto con la necesidad de tener a buen recaudo el equipamiento deportivo) y el diseño en permacultura como 2 productos diferentes.

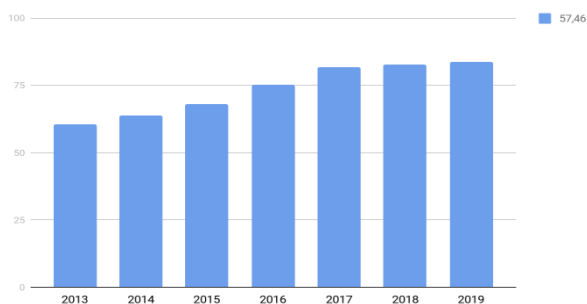


Gráfico 2.2. Evolución turismo extranjero.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Alojamiento: Debido a la crisis sanitaria, se han puesto de manifiesto límites que tiene esta vaca lechera (alusión a matriz

BCG) que es el turismo y que parecía ser inagotable; aún así, el alojamiento es un

producto que ha estado en auge en España, aunque el crecimiento cada vez era menor, hasta antes de la pandemia como podemos ver en el gráfico de arriba.

Nuestro mercado se centra en el Pirineo Aragonés, “el patrón de la estacionalidad aragonesa guarda cierta simetría con el patrón de la demanda turística de la provincia de Huesca. Este hecho se debe a que está determinado, principalmente, por el peso del turismo altoaragonés y, más en concreto, del Pirineo Aragonés.” (AC Consultores, 2019):

Es por esto que los datos en los que me baso para analizar el mercado son de Aragón, de Jaca o del Pirineo Aragonés.

Estacionalidad:

Un estudio exhaustivo del perfil dinámico de la demanda turística provincial en España durante los últimos 18 años ha permitido identificar cuatro tipos de comportamientos en España ante la estacionalidad (Landaluce, 2017) (citado en A.C.Consultores, 2019, p. 22):

[...] Provincias que se caracterizan por una doble dinámica estacional, ya que presentan una gran concentración turística en la época estival y a su vez una menor, pero destacada, concentración en los meses de invierno. Son las provincias de Lleida y Huesca.

[...] El pico comienza en julio y se concentra en agosto, pero no se prolonga con intensidad durante los meses de junio y de septiembre. [...] El mes de noviembre es el que presenta peores resultados. Los meses de diciembre, enero y febrero no ocupan, a diferencia de lo que sucede en España, el fondo del valle, debido a la existencia de turismo de la nieve. (Landaluce, 2017, citado en AC Consultores, 2019, pp. 22 y 51)

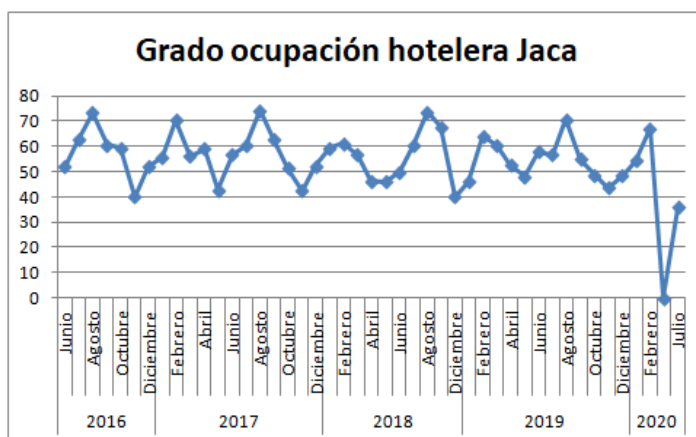


Gráfico 2.3.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE.

Los datos del alojamiento de Jaca además de corroborar la fuerte estacionalización con 2 picos, el porcentaje de ocupación no llega al 80% en ninguna época por lo que podemos decir que es un mercado saturado por esto es esencial la diferenciación a la hora de crear un nuevo alojamiento.

De los datos anteriores obtengo la información de que abrir un alojamiento en Jaca es arriesgado ya que es un mercado saturado, pero si nos hacemos un nombre, turismo siempre va a haber.

No hay costes de cambio fuertes, hay personas afines a cadenas hoteleras, todo alojamiento intenta fidelizar a sus clientes, pero la fidelidad es muy voluble en el turismo en general.

Diseño en Permacultura: La permacultura es un concepto que se está descubriendo, es un producto estrella, hay poca competencia y cada vez más demanda, aunque es fácil de copiar. Nuestra visión es ser un coste de cambio en el mercado de la Permacultura. Si se busca en Google: Hostel Permacultura, sale un Hostel en Chile. Si se añade: España, sale información de Worldpackers.com, una página de economía colaborativa.

En España sí hay ecohoteles que en realidad lo que tienen son diseños de permacultura, pero se dirigen a un perfil de lujo, no se dirigen al mismo perfil de cliente que nuestro producto.

## **Mercado**

Al ya estar analizada la parte del oferente del mercado en el producto, aquí analizaré la parte del demandante del mercado, es decir: el perfil de nuestro turista.

En el artículo del señor Pombo se da la siguiente definición de a quién van dirigidos los hostels y sus motivaciones de viaje:

Los hostels no están dirigidos a un viajero específico sino a cualquiera que desee participar de su desenfadada propuesta de convivencia social y lúdica. Para promover las relaciones entre los huéspedes, que pueden ser de cualquier edad, jóvenes, mayores, solitarios, parejas, grupos, familias con niños, etc..., suelen dedicar un gran espacio a las áreas comunes, que por lo general están bien diseñadas y decoradas, y resultan confortables para que todo el mundo se pueda relacionar. En este sentido, también suelen programar actividades participativas, sean musicales o de otro tipo, y se



esmeran en ofrecer una información práctica sobre la ciudad o zona en la que se localizan, así como actividades externas que se puedan contratar en el mismo alojamiento (Pombo, 2017).

En el artículo también se mencionan las vicisitudes de alojarse en un hostel siendo peregrino; gracias a esta información, he afianzado la idea de que el peregrino no es nuestro viajero por varias razones: una es que Santa Cilia de Jaca no es el final de etapa sino que está en medio de etapa en el camino Francés (sí es final de etapa en uno de los caminos Catalanes, de hecho es el nexo de unión entre este camino catalán y el francés, pero el camino Catalán no es muy transitado); otra razón son los horarios, incompatibles con los horarios del resto de posibles viajeros y teniendo en cuenta que en principio vamos a ser solo 2 trabajadores, no podemos abarcar un amplio horario y, por último, porque en Santa Cilia de Jaca ya hay un albergue público de peregrinos como ya he mencionado antes.

A quienes sí nos vamos a dirigir es a personas con fines deportivos:

- **Senderistas:**

Estos gráficos resumen el perfil del senderista en el pirineo aragonés:

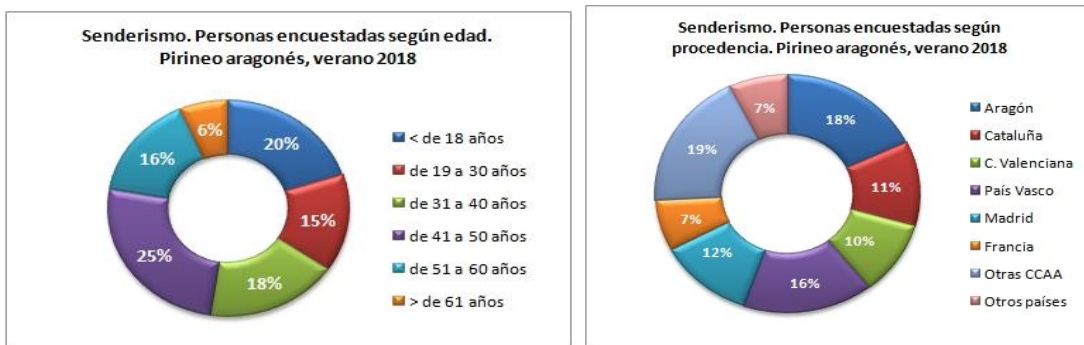


Gráfico 2.4. Edad.

Fuente: Montaña segura

Gráfico 2.5: Procedencia.

Fuente: Montaña segura

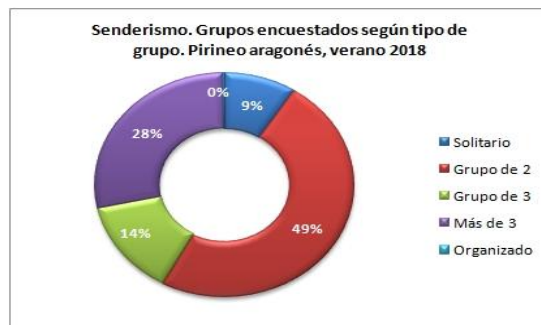


Gráfico 2.6: Tipo de grupo. Fuente: Montaña segura

- **Usuarios Fly-pyr y Pirivuelo:**

Ana Alegre, responsable de Pirivuelo (en los recursos de Santa Cilia de Jaca, deportes, daré detalle de sus actividades), me ha dado la siguiente información sobre sus clientes (no hacen un estudio, por lo que son datos informales):

Vuelos sin motor:

- Pilotos de 40 años o más, que vienen en grupos (el Club) de 10 personas más o menos, se alojan en casa rural porque es la oferta que tienen ahora mismo en Santa Cilia, que es donde quieren alojarse ya que al alojamiento van solo a dormir. Algunos pilotos viajan con sus familias.
- Alumnos jóvenes (nueva tendencia) que vienen a sacarse el título con sus progenitores.
- La mayoría de los pilotos son extranjeros.

Vuelos con motor (excursiones turísticas):

- Personas muy diversas en edad, parejas, familias.
- La mayoría de vacaciones pero también vienen personas en el día desde Navarra o Zaragoza.
- La mayoría de las excursiones son contratadas por turismo nacional.

- **Turista de Ski**

La media de edad se sitúa entre los 35 y 45 años [...] el 28% de los esquiadores es menor de edad, un dato que evidencia el potencial de crecimiento que tiene este sector.

Se "desmiente el mito del esquí como un deporte caro o 'para las élites'", según recoge el estudio, "Ni se aprecia la concurrencia de un alto poder adquisitivo entre los practicantes, ni el retrato del visitante permite concluir que haya un grupo homogéneo. Por el contrario, se trata de personas de distintas procedencias, con niveles y preferencias".

Los motivos para elegir una estación destacan la proximidad y la facilidad de acceso, pero se valoran también otros factores, como la oferta para un

entorno familiar, la calidad de la nieve y la disponibilidad de diferentes niveles de dificultad en la misma estación. (Porrás, 2019)

El perfil del turista de Hostel/Albergues:

Javier Valat, miembro de la asociación Agrupho (agrupación Nacional de hostels y albergues Turísticos Española, creada para hacer frente a las vicisitudes específicas de esta tipología de alojamiento en esta crisis del Covid-19), ha publicado información extraída del INE sobre el prototipo de cliente de los hostels:

El público de los hostels españoles es en un 85% extranjero, son mayoritariamente viajantes de entre 15 y 44 años, grupo de edad que representa el 46% de las pernoctaciones totales de 2019 en el país (INE). Además el 70% de la clientela de hostels son millennials (nacidos entre 1981 y 1999) quienes tienden a viajar más a menudo que otros grupos de edad, con vocación internacional, y un 62% lo hace fuera de temporada alta, contribuyendo así a la desestacionalización del sector turístico (Braintrust, 2019 citado en Valat, 2020). (Valat, 2020)

Pero para Aragón los números son otros:

De los viajeros que han visitado Aragón en 2019, 2.952.253 han sido nacionales y 858.192 extranjeros, lo que supone un 77,5 % de turismo procedente del mercado nacional y un 22,5% del mercado internacional. La subida en los viajeros nacionales ha sido del 1,79%, mientras que la subida en los viajeros extranjeros ha sido del 5,16%, fruto de la mayor promoción internacional realizada en estos últimos años. (Aragónturismo, 2020)

De los turistas nacionales las comunidades que más nos visitan son:

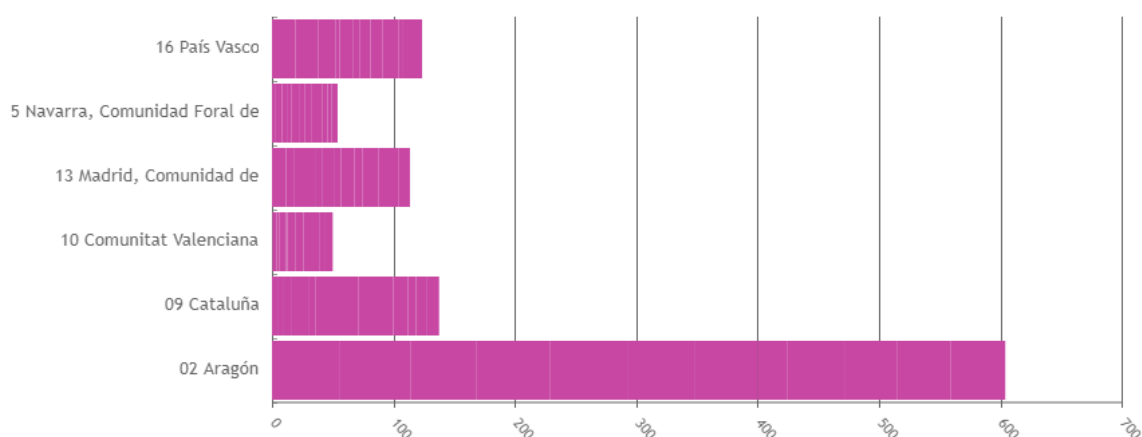


Gráfico 2.6: Distribución porcentual de los viajeros según comunidad autónoma de procedencia. Fuente: INE

Con la peculiaridad de que los de la propia comunidad de Aragón son los que menos viajan por la comunidad en agosto, lo cual ayuda a desestacionalizar.

A esta información hay que añadir el perfil del ecoturista:

Segmento	Edad	Características	Intereses
Vieja generación	50-70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viajero Experimentados</li> <li>- Segmento más amplio</li> <li>- Disfrutan de ambientes tranquilos</li> <li>-Dispuestos a pagar más por experiencias más auténticas</li> <li>-Buscan altos estándares de confort que los grupos más jóvenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscan nuevas experiencias</li> <li>-Están muy interesados en la educación ambiental</li> <li>-Buscan la información en canales tanto offline como online</li> </ul>
Viajeros jóvenes	18-30	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presupuesto diario más bajo -</li> <li>Mayor tiempo de estancia (un mes a un año)</li> <li>-Mochileros y viajeros en año sabático</li> <li>-Eligen alojamiento más barato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les gusta involucrarse con la comunidad -Experimentan actividades y productos locales</li> <li>-A menudo combinan sus viajes con actividades de voluntariado o en proyectos comunitarios o de</li> </ul>

			conservación.
	18-44	-El segundo mayor segmento -La mayoría han viajado mucho - Han trabajado o estudiado fuera de su país de origen	-Están en constante búsqueda por destinos remotos
	31-44	-Ingresos altos y poco tiempo - Usualmente viajan en pareja aunque se distinguen también viajeros solos	-Buscan experiencias inusuales ‘una vez en la vida’. -Buscan encajar al máximo, el tiempo con sus vacaciones -La comodidad es importante para ellos
Familias con niños	Es un segmento muy amplio	-Es un segmento creciente -Buscan una buena relación calidad/precio -Buscan buenas instalaciones y un equilibrio, seguridad y diversión. - Sus vacaciones combinan diversión con enriquecimiento cultural y experiencias de alto nivel.	-Buscan vacaciones todo incluido especialmente popular entre las familias, debido a su conveniencia y control sobre el gasto - Buscan ecoprogramas para los niños -Buscan actividades de educación ambiental

Tabla: 2.1. Características del ecoturista europeo. Fuente: Leal, 2017, p. 14

Con toda esta información puedo resumir que el perfil de nuestro turista es:

- Tanto nacional como internacional.
- De 18 a 45 años especialmente.
- Familias con hijos en busca de educación ambiental, viajeros solos o grupos de amigos.
- Con motivaciones varias: El aprendizaje de una forma de vida, interactuando con el día a día del hostel o simplemente la motivación de cubrir su necesidad de alojamiento (y lugar seguro para su equipamiento deportivo) durante su visita a esta zona del pirineo para realizar deporte o visitas culturales.

## Competencia

### Alojamientos en Santa Cilia de Jaca:

- Albergue de peregrinos Municipal de Santa Cilia de Jaca. 10€ persona/noche (a partir de ahora p/n). 18 plazas. Se ofrece cena por 9€ y desayuno por 4€. Exclusivo peregrinos, no se puede reservar. Abierto desde Semana Santa hasta el 31 de octubre.

### Jaca:

- Albergue municipal de peregrinos de Jaca. 10€ p/n. 32 plazas. Exclusivo peregrinos, no se puede reservar. Abierto de primeros de marzo a primeros de diciembre.
- Casa de peregrinos Casa Mare. 10€ p/n 24 plazas. Desayuno 4€. Exclusivo peregrinos, se puede reservar.
- Residencia Albergue Jaca. 20€/63€. 228 plazas.

### Alojamientos en pueblos cerca de Santa Cilia de Jaca:

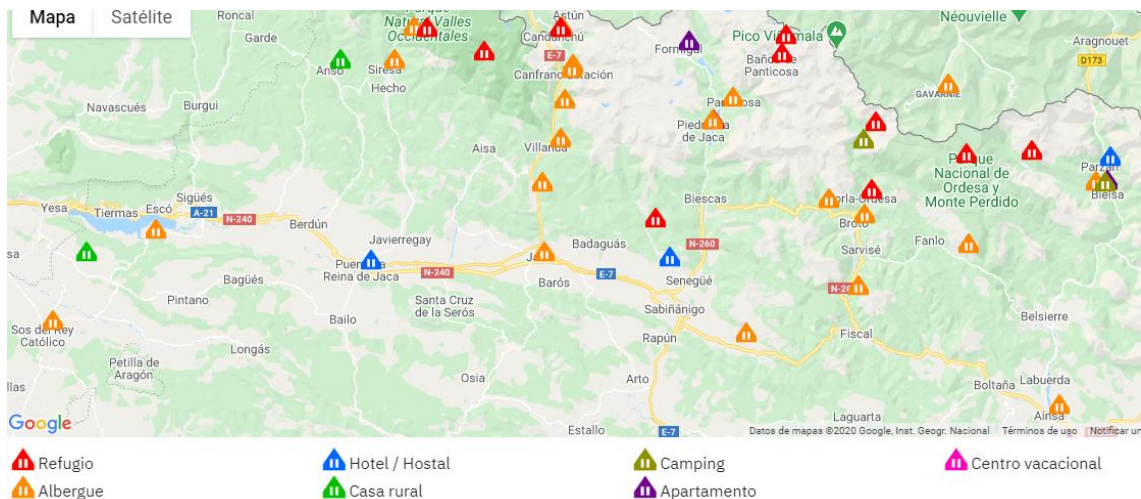


Figura: 2.1. Fuente: alberguesyrefugios.com

Debido al espacio reducido para este trabajo, no analizo cada uno de ellos, he elegido 5 al azar:

- Albergue de Yebra, en Yebra de Basa. 40 plazas, de 15€ a 20€ p/n en habitación de 20 literas, precio para grupos de más de 10 y alojándose más de una noche. De 19€ a 21€ p/n en habitación de 2, 3 o 4 personas con baño incluido y de 23€ a 27€ en estas habitaciones con el desayuno incluido, ambas tarifas para estancias de más de una noche. Abierto todo el año.

- Albergue Tritón, en Villanúa. 30 plazas, 17€ p/n en litera; desayuno: 2€, media pensión: 11€, pensión completa: 19€. Abierto todo el año.
- Bosque del Betato, en Piedrafita de Jaca. 32 plazas, 18€ p/n en litera (16€ si la estancia es de 2 noches o más), 50€ habitación doble/noche; desayuno: 6€, cena: 14€, media pensión: 20€ y pensión completa: 34€. Abierto todo el año.
- Mora de Nuei, en Aínsa. 34 plazas, 18€ p/n en litera, 49€ habitación doble, no ofrece pensión. Abierto todo el año.
- Albergue Borda Bisaltico, en Hecho. 52 plazas, 38€ habitación doble con baño comunitario, 25€ habitación individual, 75€ habitación 4 personas con baño comunitario, 105€ habitación 5 ó 6 personas. Abierto de junio a septiembre todos los días y el resto del año fines de semana y puentes.

### **2.2.2. Productos Sustitutivos**

#### **De necesidad de Alojamiento:**

Alojamientos en Santa Cilia de Jaca:

- Casa Rural el Bosque, 250€ noche, alquiler íntegro para de 2 a 14 personas.
- Casa Rural La Posada, 115€ noche, alquiler íntegro para 6 personas.
- Casa Rural Lagar de Palacio, desde 145€ noche, 2 casas con alquiler íntegro de hasta 22 personas.

Jaca:

- El número de productos sustitutivos en Jaca es de 78 según booking.com a 05/09/2020, divididos:

Por coste:

0€ - 50€: 6, 50€ - 100€: 45, 100€ - 150€: 41, 150€ - 200€: 9, +200€: 6

Por categoría:

1 estrella: 3, 2 estrellas: 6, 3 estrellas: 36, 4 estrellas: 5, otros (en su mayoría apartamentos, un hostel y una casa): 28.

Alojamientos en pueblos cerca de Santa Cilia de Jaca:

Puente la Reina de Jaca (5km de Santa Cilia):

- Hotel Anaya, 48€ noche, habitación doble.

Santa Cruz de los Seros (a 6km de Santa Cilia):

- Hostelería Santa Cruz 65€ noche, habitación doble, desayuno incluido.
- Hotel Rural el Mirador de los Pirineos, 94€ noche, habitación doble.

Abay (a 8km de de Santa Cilia):

- Casa Campo 75€ noche, habitación doble.
- Apartamento Casa Campo, 130€ noche, apartamento entero para 4 personas.
- Los Abetos, 245€ noche, casa entera para 8 personas.

Bailo (a 10km de Santa Cilia):

- Casa Alaya, 103€ noche. Apartamento entero para 6 personas.

Javierragay (a 13km Santa Cilia):

- Garces Rural, 200€ noche. Alquiler íntegro para 4 personas.
- Casa Lo Ferrero, 230€. Alquiler íntegro para 6 personas.

Aísa (a 14km de Santa Cilia):

- Casa Rural Estarrún, 65€ p/n, habitaciones.

### **De necesidad de aprendizaje:**

Granjas escuela: Una alternativa a nuestra propuesta de aprendizaje sería ir a una granja escuela para aprender de la naturaleza en especial de los animales.

Ecoaldeas: Donde suelen tener valores de sostenibilidad y sustentabilidad, además de realizar cursos de bioconstrucción, diseño en permacultura o simplemente alojarse en una casa de invitados para aprender cómo es la vida en la ecoaldea, a cambio de un precio y de trabajo.



### **2.2.3. Competidores Potenciales**

Crear un alojamiento es caro, se requiere de una fuerte inversión, y aunque existe una creencia de que cualquiera puede dedicarse al turismo con éxito, y por lo tanto abrir un alojamiento sin mucho conocimiento, el turismo es una disciplina transversal que requiere del conocimiento de varias y diversas disciplinas.

Hace unos años se concedían ayudas, sin pedir muchos requisitos, para la transformación de casas de particulares en rurales y así potenciar el turismo rural, pero estas ayudas ya no están en vigor, por lo que la realización de nuevos alojamientos rurales no es tan accesible.

Teniendo en cuenta lo escrito, si se realizara la inversión para abrir un alojamiento, copiar el que sea con diseño en Permacultura no requiere de mucha más inversión y realizar un curso de diseño en Permacultura cuesta 800€, es decir que es accesible para cualquier inversor.

### **2.2.4. Poder de negociación de los compradores**

Como ya he mencionado en el entorno tecnológico, la tecnología ha transformado el turismo, a las empresas y a los turistas, a quienes ha empoderado, “el hecho de que el usuario comparta continuamente su experiencia es un aliciente para que el servicio se procure como excepcional. Conseguir una “propina digital” es ahora el objetivo.” (Vazquez, 2016).

El móvil ha empoderado al turista, es él el que busca información de qué visitar, transporte, alojamiento, gastronomía, compara precios, compra, guarda los contratos en su móvil, tiene el mapa, la guía turística en el móvil, etc. Toda la oferta del mundo sin moverse del sofá.

Ahora puede realizarse una compra o reserva en pocos minutos, sin desplazarse al punto físico de venta, desde diferentes dispositivos y comparando precios y calidades.

Las ofertas y el turismo *low cost* han ido ganando terreno gracias a la generación *Millennial*, target de moda del turismo actual. Se trata de un grupo poblacional de entre 18 y 34 años, hiperconectado y que lleva a cabo intensivas investigaciones antes de comprar *online*. La comparación de precios es el primer paso que realizan antes de la contratación de un servicio turístico, lo que ha llevado a las empresas a establecer precios más competitivos y lanzar ofertas *low cost*. (Vazquez, 2016).

La suma de todos estos factores hace que el comprador tenga un gran poder de negociación.

#### **2.2.5. Poder de negociación de los proveedores**

Al no tener restaurante e ir a ser autosuficientes a nivel energético, nuestro único proveedor con el que no tenemos poder de negociación es el ayuntamiento en el abastecimiento de agua.

También podríamos tener una limitación de negociación con la lavandería ya que de las 3 que hay en Jaca, solo una está realmente enfocada a la hostelería.

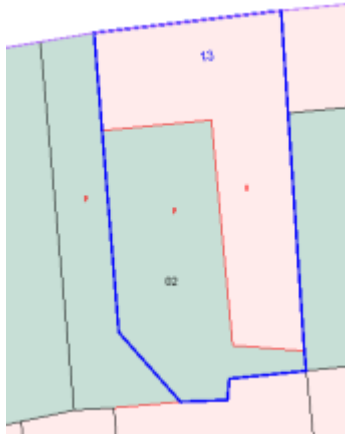
Nuestros otros proveedores van a ser a quienes compremos amenities (hay muchas empresas que distribuyen a toda España) y la empresa telefónica que contratemos (cada vez hay más operadores y más flexibilidad para el cambio).

Lo necesario para empezar la actividad será comprado buscando un equilibrio entre precio y productos de proximidad, lo cual puede dar un cierto poder de negociación a los proveedores de camas (por ejemplo), pero no excesivo.

**CAPÍTULO 3**  
**ANÁLISIS INTERNO**  
**Y**  
**ANÁLISIS DAFO**

## 3.1. Operaciones para la apertura.

### 3.1.1. Disposición de la casa



En la imagen de la izquierda se puede ver en verde la parte de finca sin construir y en rosa la construida y construible.

La finca tenía construidos 2 edificios (como así figura a día de hoy en el catastro) pero de uno de ellos no queda nada, por lo que será necesario reformar el edificio existente que consta de 2 plantas de 48 m<sup>2</sup> cada una y construir el otro edificio que constaba también de 2 plantas de 54 m<sup>2</sup> cada una.

Los requisitos mínimos para poder adquirir la licencia de Albergue Rural en la comunidad autónoma de Aragón son los que he detallado en el entorno Político, y son en los que me he basado para decidir cuántas plazas y de qué manera van a estar distribuidas, va a ser de la siguiente manera:

En el edificio a reformar:

En la segunda planta habrá 2 habitaciones con 4 literas cada una y baño propio (disponiendo de 2 duchas y 2 wc cada uno). Estas habitaciones dispondrán por persona, de un cajón con candado bajo la litera para guardar el equipaje, una taquilla para guardar los enseres que necesite tener más a mano, lámpara y enchufe en cada litera, además de disponer de cortina para ofrecer un poco de intimidad.

La separación entre ambas habitaciones será completa y de alta calidad para que si reservan grupos haya intimidad entre una y otra habitación.

En la primera planta se dispondrá la cocina, el salón, la recepción y un toilet.

En el edificio a construir:

En la segunda planta habrá 5 habitaciones dobles, 3 de ellas con baño propio, mientras que las 2 restantes compartirán baño, estarán dispuestas de tal manera que puedan utilizarse como habitación de 4 familiar o como 2 habitaciones dobles con baño compartido.

En la primera planta habrá 2 habitaciones adaptadas para uso de minusválidos, equipadas con un sofá cama (de 1,20m de ancho) cada una pudiendo transformarse en triples o cuádruples si son niños. En esta planta también estará la sala donde se encontrará la lavadora, armario secador, guarda esquís y guarda bicicletas.

En total habrá 32 plazas, 34 si quienes ocupan los sofá cama son niños.

Como ya he mencionado, el diseño en permacultura será realizado por una empresa externa siguiendo los principios de la Permacultura<sup>2</sup>, que incluirá contratar con perfectaenergia.com el montaje de los paneles solares, es una empresa que financia la instalación del sistema solar, no teniendo que hacer un desembolso inicial sino que se va pagando mes a mes como si fuera la factura de la luz. La reutilización del agua de las duchas para llenar la cisterna de los WC, será una de las maneras de gestionar eficientemente el agua.

La reforma y construcción son parte del diseño en permacultura y por lo tanto realizadas por la misma empresa con materiales biodegradables.

El presupuesto que me han dado es de 450€ m<sup>2</sup> a rehabilitar y 850€ m<sup>2</sup> zona a construir nueva, informándome de que el coste de las licencias suele suponer el 3,5% de la obra y el proyecto del arquitecto unos 6000€, incluido el diseño en permacultura ya que mis conocimientos no llegan para realizarlo por mi cuenta, aunque sí para supervisar que esté acorde a los valores que se quieren para el albergue.

### **3.1.2. Mobiliario y menaje**

Para mobiliario y decoración voy a reciclar lo más posible los muebles guardados por mis tíos de la familia, muy en consonancia con la decoración de un alojamiento rural con encanto, aún así presupuesto 4000€ por el mobiliario (espejos, mesillas, armarios, lámparas) o decoración que pueda faltar.

Los precios detallados en el apartado de financiación, dada la situación que me imposibilita viajar, han sido tomados de páginas de internet, tomando los precios del mobiliario que se adecua a lo que considero más adecuado para el albergue, aún así, se

---

<sup>2</sup> Póster Principios para hacer diseño en Permacultura : [https://permacultureprinciples.com/es/pc\\_principles\\_poster\\_es.pdf](https://permacultureprinciples.com/es/pc_principles_poster_es.pdf) (principlespermaculture.com)

intentará que el mobiliario lo fabrique un artesano carpintero o herrero de la zona acorde a los principios del ecoturismo de km 0 y de beneficiar a la comunidad local.

En el salón se instalará una mesa larga y 2 bancos, 2 mesas con sus sillas, además de tener ya el mueble pensado para la recepción.

Para calcular el número de toallas de mano necesarias para abrir el Hostel/Albergue, he tenido en cuenta que aparte de las 7 habitaciones (con un máximo de ocupación de 16 personas) se necesitan toallas de mano para el toilet de recepción y los 2 baños de las habitaciones de literas con 2 cambios de toallas cada uno por día.

Las 32 toallas medianas y las 32 grandes extra, son para alquilar, 5€ el juego de 2 toallas.

Hay que tener en cuenta que todos los precios son con IVA, por lo que el 21% será devuelto. Se calcula así ya que el coste inicial lo incluye.

### **3.1.3. Condiciones generales.**

#### **Reservas**

Al realizar una reserva con el Hostel/Albergue Permacultura Nenina se aceptan los términos, normas y condiciones de este, ya se formalice directamente con el Hostel/Albergue o a través de cualquier colaborador.

Para realizar una reserva es necesaria la aportación de una tarjeta de crédito o débito válida hasta fecha de entrada como garantía de pago, la reserva se abonará al realizar el check-in pudiendo ser el método de pago diferente a la tarjeta aportada al reservar.

La reserva no quedará formalizada hasta recibir un número de reserva especificando los datos de esta.

Horario de entrada: 12:00 pm a 20:00 pm. Se agradece la facilitación de la hora de llegada. Consultar posibles cargos para llegadas fuera del horario establecido.

A la llegada se le solicitará documento de identidad válido y pago del total de su reserva. Los servicios extra que contrate durante su estancia serán cobrados en el momento de solicitar el servicio.

Gastos de cancelación reservas individuales:

- Hasta 10 días antes de la fecha de llegada: Gratuita
- Hasta 48 horas antes de la fecha de llegada: 50% del total de la estancia.
- 48 horas o menos de fecha de llegada: 100% del total de la estancia.

Gastos de cancelación reservas de grupo: Por favor consulte confirmación de reserva.

La estancia mínima en litera o en habitación doble entre semana será de 1 noche, en habitación doble los fines de semana será de 2 noches.

### **Estancia**

Horario de desayunos: 7:30 am a 9:30 am. Contactar con el equipo el día anterior antes de las 15:00 si se precisa picnic. Desayuno básico tipo buffet, contacte con el equipo para más información.

Horario de recepción: 8:00 am a 15:00 pm. El equipo agradece la solicitud de cualquier información o servicio en ese horario.

A partir de las 15:00 horas el acceso al Albergue/Hostel será con el código facilitado a su entrada. En caso de urgencia una persona del equipo está disponible las 24 horas.

Horario de salida: 11:00. Late check-out bajo disponibilidad.

Cambio toallas y sábanas en estancias largas cada 3 días, por favor contacte con el equipo si tiene otras necesidades.

## **3.2 Forma jurídica y Recursos Humanos**

Los dueños de la casa son 3 hermanos, mis tíos, que formarían una sociedad limitada, como he mencionado en la introducción he elegido esta forma jurídica ya que implica poco desembolso económico (3.000€) en comparación con otras formas jurídicas como la sociedad anónima (60.000€), además de ser tan fácil crearla como seguir estos 8 pasos:

Registrar el nombre de la empresa; abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa; redacción de los estatutos sociales; escritura pública de la constitución; liquidación sobre el impuesto de sobre transmisiones

patrimoniales; tramitar en hacienda la obtención del NIF, alta en el IAE y declaración censal; inscripción en el registro mercantil; obtención del NIF definitivo. (Infoautónomos, 2017)

Realizar estas gestiones tiene un coste “aproximadamente de 550€” (Iberoeconomía, 2017). En la cuenta bancaria se han de ingresar 3.000€ que podrán ser gastados por la sociedad una vez esta esté constituida. También es necesario que uno de los socios, al menos, sea autónomo, cuya cuota no vamos a incluir en nuestros gastos ya que 2 de los 3 socios ya son autónomos.

Los socios no aportarán trabajo, los 2 empleados seremos mi pareja y yo y nos encargaremos de la gestión integral del Hostel/Albergue, nuestro salario será de 17.000€ anuales por persona hasta llegar a cubrir costes, una vez pasado el punto de solvencia, tendremos un beneficio del 5% cada uno de cada reserva.

En un principio, cuando superemos el 50% de ocupación, 2 días seguidos o más, contrataremos a través de una agencia de trabajo temporal (Adecco) personal de limpieza con un coste de 11€ la hora, incluido seguridad social, etc.

Principales labores de los empleados:

Ambos: atención al cliente (registro, información y facturación) y preparación-recogida del desayuno.

Trabajador 1: Apoyo en limpieza, gestión de reservas, contabilidad, yield manager.

Trabajador 2: Mantenimiento y limpieza.

Horarios: Entre los 2 tendremos que cubrir un horario de 7:00 am a 15:00 pm, estando uno por la tarde on-call para recibir las entradas de la tarde. El primer año se librarán a turnos, considerará seguir este modelo o cerrar el albergue un día a la semana.

El primer año se cerrará el Hostel/Albergue 15 días en Mayo y el mes de Noviembre para dar vacaciones al equipo. Esta decisión se ha tomado teniendo en cuenta la información recabada en el punto 2.1.2. y el documento que AC Consultores (2019) realizó sobre desestacionalización para el gobierno de Aragón, donde prueban que en la comarca de Jacetania el mes con menos ocupación es noviembre y mayo es un mes flojo en Huesca.

Si nos entraran reservas para el periodo de vacaciones, tendríamos que replantear esta opción contratando a una o 2 personas dependiendo del grado de ocupación.



### **3.3. Marketing**

El marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. (Kotler y Armstrong, 2013, p.5)

Una vez analizados los diferentes entornos y visto que tenemos puntos fuertes y oportunidades, pero también existen amenazas y debilidades, entiendo la importancia del marketing en un proyecto como este. En este trabajo esbozo un marketing base, a partir del cual desarrollar un plan de marketing exhaustivo, resumido en 2 partes:

1. Definición de los objetivos, generales y específicos, que se quieren alcanzar al realizar un plan de marketing.
2. Acciones para llegar a dichos objetivos, estas acciones las voy a llevar a cabo a través del marketing mix.

#### **3.3.1. Objetivos**

Objetivo general:

- Coordinar un conjunto de acciones de marketing mix en base a la permacultura y en concordancia con la filosofía de empresa que hemos planteado en Misión, visión y valores, para ser un nombre de referencia en el mundo de la permacultura y el ecoturismo.

Objetivos específicos:

- Garantizar la cobertura y penetración de la empresa en el perfil del turista expuesto anteriormente en un 85%.

- Desestacionalizar la demanda. Buscando llegar en estos meses a una ocupación del 60%.
- Conseguir un conocimiento por parte de la población local del proyecto. Penetrar en el mercado del Pirineo Aragonés.

### **3.3.2. Acciones de Marketing-Mix**

Con la elección de la estrategia de marketing, la empresa entonces construye un programa de marketing integrado —consistente en una mezcla de los cuatro elementos de la mezcla de marketing (las cuatro Ps)— que transforma la estrategia de marketing en un valor real para los clientes. La empresa desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para ellas. Les fija un precio a las ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén disponibles para los consumidores meta. Por último, la empresa diseña programas de promoción que comuniquen su propuesta de valor a los clientes meta y los persuade de tomar acción sobre la oferta de mercado. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 29)

#### **3.3.2.1. Producto**

El Hostel/Albergue Permacultura Nenina está diseñado para ofrecer a quién se aloje en él comodidad, tranquilidad y diversas experiencias como la de compartir y conocer a personas diversas, o la de aprender una manera de vivir más afín a nuestra naturaleza.

El diseño del Hostel/Albergue va a ser una experiencia en permacultura que nos va a mostrar como:

- Gestionar el agua, desde la recogida de agua de lluvia y sus usos, hasta la salida, limpia, del Hostel/Albergue.
- Funcionar en nuestro día a día sin generar residuos.
- Uso eficiente de la energía: uso de placas solares y de estufa de rocket de alto rendimiento.
- Cada árbol, cada ventana tendrán un porqué están ahí y cumplirán 2 o más funciones.

El Hostel/Albergue va a disponer de:

Habitaciones:

- 2 habitaciones comunes con 4 literas de 2 cada una con baño en cada habitación.
- 3 habitaciones dobles con baño en la habitación.
- 2 habitaciones dobles con baño compartido, pudiendo convertirlas en 1 habitación para 4 personas y 1 baño.
- 2 habitaciones dobles preparadas para personas con movilidad reducida, disponen de un sofá cama cada una pudiendo convertirse en triples para adultos o cuádruples para niños menores de 12 años.

Salón/cocina:

- Con zona de biblioteca para buscar información (turística, de permacultura, rutas de senderismo, etc.) y para intercambio de libros en diferentes idiomas.
- Proyector y pantalla para ver películas o poder realizar una presentación.

Habitación multiusos:

- Lavadora/Secadora
- Guarda bicis/skies

### 3.3.2.2. Precio

Con los precios fijados busco conseguir una ventaja competitiva. Para fijar los precios he tenido en cuenta: los precios de la competencia, nuestra misión de que nuestro proyecto llegue a muchas personas y nuestros objetivos de llegar a un 85% de ocupación en los meses fuertes y un 60% en los meses de baja ocupación. El precio que más he ajustado a la baja es el de la litera para conseguir la ventaja competitiva mencionada al principio:

LISTA DE PRECIOS		Precios servicios extra	
Litera	15€	Toalla mediana y grande	5€
Habitación doble con baño	50€	Lavadora	5€
Habitación con baño compartido	40€	Armario secador	2€
2 habitaciones con un baño	70€	Picnic	2€
Uso sofá cama por adulto	15€		
Uso sofá cama por menor 12 años	10€		
Todos los precios incluyen desayuno básico <sup>3</sup>		Precio medio: 3,5€	

Tabla 3.1. Fuente: Elaboración propia.

<sup>3</sup> Pan, cereales, café, infusiones, mantequilla, mermelada, aceite y tomate.

Se considerará grupo a partir de 8 personas. Los descuentos a grupos estarán entre el 5% y el 15% de descuento dependiendo del número de personas del grupo, número de días reservados y fechas (aumentando el porcentaje de descuento en los meses de poca demanda).

### **3.3.2.3. Distribución**

La distribución se aplicara de manera 100% online en la web 2.0 y en armonía con nuestra filosofía de cero residuos (a excepción de los trípticos, marketing directo):

- Motor de reservas de nuestra web corporativa.
- Booking: Registrarse es gratuito. Cobran un porcentaje por reserva variable en función del programa contratado, cuya principal diferencia es la visibilidad del establecimiento en la página. El porcentaje elegido es el más bajo, 15%, por reserva recibida. Dado que ese 15% de comisión lo calculan sobre precio con IVA, la realidad es que el porcentaje se acerca más a un 16,5%.
- Hostelworld: Funciona muy parecido a booking.com. También cobran un 15% de comisión. Esta página es la más adecuada para nuestro tipo de establecimiento y para dirigirse al perfil más joven.
- Escapadarural: Tiene diferentes tipos de ficha que van desde la gratuidad hasta la exclusiva (con un coste de 1875€ anuales), la principal diferencia es el posicionamiento en la primera página, o no. Como en Escapada Rural solo hay 3 establecimientos de Santa Cilia, cogeré la ficha más económica con un precio de  $210€ + IVA = 254€$
- Albergues y refugios: “Para aparecer en la web se firma un convenio con la FAM con algún tipo de reducción u oferta para sus federados, por lo demás es gratuito. Si se quiere permitir las reservas online con nuestro motor se cobra 0.50 por reserva y la instalación es completamente gratuita.” (Empleado albergues y refugios, 2020)

### 3.3.2.4. Comunicación

La comunicación incluye acciones de publicidad, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo.

Las acciones de publicidad que vamos a llevar a cabo son las siguientes:

- Comunicación digital: con un tono informativo y formativo (en permacultura y recursos de la zona especialmente) a la vez que cercano con los clientes. Las redes en las que estaremos presentes son Facebook, Instagram y Twitter.

Se va a contratar la creación de una identidad web corporativa e identidad visual corporativa (logotipo, interfaz de usuario y usabilidad web) del Hostel/Albergue con motor de reservas a través de wordpress, trasladando nuestras instalaciones a ella para que el cliente se pueda hacer una idea nítida de cómo va a ser su experiencia durante su estancia.

Escribiré artículos de valor añadido para el Hostel/Albergue, creando comunidad en redes, haciendo que estas sean un espacio donde los potenciales clientes puedan interactuar entre ellos fomentando la creación de lazos entre clientes, turistas potenciales y curiosos online.

Las acciones de relaciones públicas a tomar son:

- Todas las entradas traen consigo una actividad de relaciones públicas al llegar al establecimiento: una visita guiada por las instalaciones y el primer contacto informativo sobre permacultura y sus aplicaciones concretas en nuestro proyecto. Todos los días a la misma hora enseñaremos y explicaremos todo el proyecto a quienes quieran de nuestros clientes.
- Organizaré eventos con líderes de opinión y prescriptores de producto de la permacultura y otros temas interesantes para nuestro público objetivo. Véase charlas, coloquios, entrevistas, cursos y demás actividades formativas. La asistencia requerirá realizar la estancia con nosotros.

Las acciones de Fuerza de ventas serán:

- Para crear fidelización, se ofrecerá un 10% de descuento a partir de la tercera reserva.
- Promociones: de apertura, en días señalados, alojamiento + forfait (colaborando con las estaciones de ski más cercanas, Formigal y Candanchú), de alojamiento

+ vuelo (en colaboración con Pirivuelo) y alojamiento + dorsal quebrantahuesos (en colaboración con la organización de esta carrera ciclista).

Y por último, las acciones de Marketing directo:

- Creación de trípticos que se distribuirán de manera estratégica en oficinas de turismo y en las estaciones de ski más próximas a Santa Cilia de Jaca, Formigal y Candanchú.
- Tarjetas de visitas.

### 3.4 Financiación

Construcción y reforma de la casa	
Reforma casa	450m2 x 96€m2 = 43.200€
Construcción parte derruida	850m2 x 108m2 = 91.800€
<b>Total</b>	<b>135.000€</b>
Licencias (un 3,5% del total obra)	135.000€ x 0,035 = 4.725€
Proyecto del Arquitecto	6.000€
<b>Total</b>	<b>145.725€</b>
Costes para la apertura de un albergue en Aragón	
Declaración Responsable	200€
Licencia de apertura	1.435€
Constitución Sociedad limitada	3.550€
Costes varios burocracia	1.000€
Seguro	1.000€
<b>Total</b>	<b>7.185€</b>
Marketing y PMS	
PMS (Programa gestión Hostel/Albergue)	513€
Creación Página web y posicionamiento SEM	1.000€
Acciones de Marketing mix	2.000€
<b>Total</b>	<b>3.513€</b>

Tabla 3.2. Fuente: Elaboración propia

Mobiliario	
Habitación con literas:	
Literas	8 x 393 = 3.144€
Colchón 90 cm x 200 cm	16 x 123€ = 1968€
Cajones debajo de literas para guardar equipaje	16 x 55€ = 880€

Taquillas (de 8 puertas cada una, 1 por habitación)	2 x 172€ = 344€
Aplicques de luz con bombilla	16 x 5€ = 80€
<i>Total</i>	<i>6.416€</i>
Habitaciones cama doble:	
Base tapizada	7 x 110€ = 770€
Colchón 150 cm x 180 cm	7 x 211€ = 1.477€
Sofá cama 120 cm x 180 cm	2 x 89€ = 178€
<i>Total</i>	<i>2425€</i>
Menaje habitaciones:	
Almohadas	40 x 15€ = 600€
Funda protege chinches 150 cm x 200 cm	10 x 35€ = 350€
Funda protege chinches 90 cm x 200 cm	20 x 25€ = 500€
Juego sábanas 150 cm x 200 cm (4 por cama)	4 x 7 x 36€ = 1.008€
Juego sábanas 90 cm x 200 cm (4 por cama)	4 x 16 x 27€ = 1.728€
Juego sábanas sofá cama	4 x 29€ = 116€
Edredón cama matrimonio (2 por cama)	14 x 2 = 392€
Fundas edredón (4 por cama)	4 x 7 x 23€ = 644€
Manta cama de 90cm	20 x 21€ = 420€
Toallas de mano 50 cm x 100 cm	4 x 22 x 2,20€ = 193, 60€
Toallas pequeñas baño 70 cm x 140 cm	6 x 16 x 4,24€ = 407€
Toallas grandes baño 100 cm x 150 cm	6 x 16 x 6,41 = 616€
Alfombra baño	4 x 7 x 13€ = 364€
Dispensador triple jabón	9 x 24€ = 216€
Dispensador jabón	3 x 16€ = 48€
<i>Total</i>	<i>7.603€</i>
Cocina:	
Muebles, electrodomésticos y montaje	10.000€
Menaje	2.000€
<i>Total</i>	<i>12.000€</i>
Habitación variada:	
Lavadora	360€
Armario secador	70€
Guardaesquí	33€
Guardabicis	50€
<i>Total</i>	<i>513€</i>
<i>Total Salón y decoración</i>	<i>4.000€</i>
<b>Total mobiliario, menaje y decoración</b>	<b>32.958€</b>

Tabla 3.3. Fuente: Elaboración propia.

Para costear este gasto inicial vamos a pedir 2 créditos diferentes:

Al construir una parte nueva, se puede pedir una hipoteca autopromotor, que se caracteriza por ser un préstamo que financia una obra en vez de una vivienda ya

construida. Además, el banco no desembolsa el total del préstamo autorizado de una vez, sino que va desembolsando el préstamo según va avanzando la obra. Otras características son que se financia un 80% de la construcción en caso de vivienda habitual y 60% en el resto de casos y puede empezar a pagarse hasta 2 años después del primer desembolso por parte del banco, tiempo suficiente para empezar a pagar una vez acabada la obra, durante esos 2 años si hay que pagar los intereses, pero no capital.

No muchos bancos ofrecen el préstamo autopromotor, yo he elegido el del Banco Santander con un tipo de interés fijo con TAE 2,84 y TIN 1,65 el primer año y 2,65 el resto de años, a devolver en 15 años.

Teniendo en cuenta que el precio de la finca se revalorice por la misma cantidad que lo invertido en ella, 146.000€, el préstamo del banco Santander será de 102.200€ a 15 años hace que la primera cuota sea de 641,32€ y el resto de cuotas de 685,62€.

Esta hipoteca tiene unos costes de formalización de 294€ (278,30 tasación y 15,73€ la nota simple) que han sido incluidos en costes varios burocracia.

En segundo lugar, para financiar el resto del proyecto, se solicitará un préstamo ICO que como lo define la página web del gobierno de España, es un préstamo:

- Para autónomos, emprendedores y todo tipo de empresas, tanto españolas como extranjeras que deseen llevar a cabo actividades empresariales y/ o inversiones, cubrir necesidades de liquidez o gastos dentro del territorio nacional.
- Particulares y comunidades de propietarios que deseen rehabilitar su vivienda o edificio.
- Se solicita a través de las entidades de crédito.
- Con un importe máximo por cliente de 12,5 millones por cliente.
- Y dentro de los conceptos financiados están las actividades empresariales y/o inversión y necesidades de liquidez dentro del territorio nacional.

Solicitaría un préstamo ICO de 50.000€ a devolver en 15 años con 2 años de carencia a un tipo de interés TAE de 4,627% transformándose en una cuota de 468,44€ mensuales.



RESUMEN COSTES/INGRESOS INICIAR ACTIVIDAD HOSTEL/ALBERGUE			
Costes de obra	145.725€	Hipoteca autopromotor	102.200€
Costes apertura	7.185€	Préstamo ICO	50.000€
Gastos marketing y PMS	3.513€		
Mobiliario, menaje y decoración	32.958€	Recursos propios necesarios	37.181€
<b>Total</b>	<b>189.381€</b>	<b>Total</b>	<b>189.381€</b>

Tabla 3.4. Fuente: Elaboración propia.

### Gastos fijos mensuales

La luz va a ser instalada por perfectaenergia.com y la cantidad de placas solares a instalar para la capacidad que necesitamos tiene un coste mensual de 57€. Las basuras y agua cuesta unos 70€ cada 4 meses.

Actualmente se paga de IBI 45,81€, pero el valor catastral se incrementará con la reforma ya que este valor está integrado por el valor catastral del suelo, y el de las construcciones, como indica el artículo 22 del texto refundido de la ley del catastro inmobiliario. Según la página web Ibi.com.es, el tipo impositivo rústico que se aplica en Jaca es de un 0,4%, suponiendo que se revaloriza al dinero invertido en ella, 150.000€, el IBI a pagar anual será de unos 600€.

Debido a la fuerte inversión que tenemos que realizar al principio, el primer año se va a amortizar menos de lo estimado por la Cámara de Huesca para un proyecto como este (550€ mes), esta amortización se irá incrementando con el incremento de ocupación hasta compensar, incluyo una partida de 100€ de posibles imprevistos.

### Costes variables

La lavandería Pirineos en Jaca, nos cobra 0.90€ kilogramo, y se ha calculado que el peso de sábanas y toallas en una habitación doble es de unos 4 kg (hay que tener en cuenta que la mayoría de las toallas van mojadas y la lavandería pesa al llegar), y por litera de 1 kilogramo ya que no hay toallas.

Se pondrán dispensadores triples en cada habitación para facilitar que el consumo de gel, champú y acondicionador sea más responsable y evitar el uso de amenities individuales, ya que suponen mucho residuo no biodegradable y un coste innecesario. Para calcular el coste variable he supuesto que cada cliente gasta medio sobre de cada producto. Los precios de los amenities varía considerablemente, ya que los productos que usemos serán de calidad, calculo 0,20€ por producto, gel, champú, acondicionador y pastilla de jabón.

La limpieza de las habitaciones será llevada a cabo por las 2 personas contratadas (nosotros), por lo que en costes variables solo tenemos que incluir los productos de limpieza, que dada la dificultad de calcularlo, voy a suponer que el gasto es de 0,10€.

El desayuno estará incluido en el precio, será básico: Pan, cereales, café, infusiones, mantequilla, mermelada, aceite y tomate. Por persona el coste será de unos 0,50€.

Las comisiones tienen en cuenta el coste que tiene el pago con tarjeta y las de los canales de distribución, que suele ser un 15% (del precio con IVA) pero no todas las reservas entrarán por esos canales ni todos los clientes pagarán con tarjeta.

Costes fijos mensuales		CF Anual	Costes variables litera		CV Hab. Doble	
Luz	57€	684€	Lavandería	0,90€	Lavandería	1,80€
Agua y basura	17,50€	210€	Amenities	0,30€	Amenities	0,40€
Salarios 2 personas	2.834€	34.008€	Limpieza	0,10€	Limpieza	0,30€
Teléfono + Internet	50€	600€	Desayuno	0,50€	Desayuno	0,50€
Hipoteca Autopromotor	686€	8.232€	Comisiones	1,5€	Comisiones	2€
Hipoteca ICO	468€	5.616€				
Amortización	200€	2.400€				
Imprevistos	100€	1.200€				
PMS	44€	512€				
IBI	50€	600€				
Seguros	85€	1000€				
<b>Total</b>	<b>4.592€</b>	<b>55.080€</b>	<b>Total</b>	<b>3,30€</b>	<b>Total</b>	<b>5€</b>

Gráfico: 3.5. Fuente: Elaboración propia

Como el primer año vamos a abrir 10 meses y medio para dar vacaciones al equipo, el mínimo necesario a ingresar por mes será:  $4.590€ \times 12 = 55.080€ : 10,5 = 5.245€$

Margen operativo						
	Precio	-10% IVA	-CV	nº plazas	total	100% ocupación 1 día = 390€
L	15€	13,50€	10,20€	16	163€	100% ocupación 30 días = 11.700€
HD BC	20€	18€	13€	4	52€	100% ocupación 320 días = 124.800€
HD B	25€	22,50€	17,50€	10	175€	(45 días de vacaciones)
Porcentaje de ocupación necesario para cubrir costes: 45%						

Tabla: 3.6. L: Litera, HD BC: Habitación doble baño compartido; HD B: Habitación doble con baño. Fuente: Elaboración propia.

Ingresos servicios extra: Debido a la dificultad de calcular estos ingresos he estimado que el 50% de los usuarios de literas harán uso de un servicio extra, siendo el ingreso medio de 3,5€.

Hay que tener en cuenta la diferencia de precio por persona entre alojarse en litera o en habitación doble y que el 45% de ocupación es ponderando ambos precios.

Observando el gráfico 2.3, de la página 23, vemos que la ocupación hotelera media en Jaca varía del 40% al 80%, nosotros vamos a invertir y prestar gran atención al marketing para desestacionalizar y que nuestro porcentaje de ocupación esté por encima de la media.

TABLA DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% ocupación	45%	60%	70%	80%	85%
Ingresos – coste variable - 10% IVA	56.160€	74.880€	87.360€	99.840€	106.080€
Ingresos servicios extra - 21% IVA	6.370€	8.494€	9.910€	11.325€	12.033€
Total Ingresos	62.530€	83.374€	97.270€	111.165€	118.113€
Costes fijos	55.080€	55.080€	55.080€	55.080€	55.080€
Beneficios	7.450€	28.294€	42.190€	56.085€	63.033€

Tabla 3.7. Fuente: Elaboración propia

Estos datos nos indican que el proyecto: Hostel/Albergue Permacultura Nenina es viable aunque con pocos beneficios, por cada plaza ocupada obtenemos poca rentabilidad debido al tipo de alojamiento ofertado, aunque hay que tener en cuenta el alto coste que supone la financiación requerida, este coste se extinguirá a los 15 años.

### 3.5. Recursos Tangibles e Intangibles

Recursos tangibles físicos: Finca, construcciones y todo lo material habido dentro de ellas.

Recursos tangibles financieros: suman 200.000€, contando los créditos y el dinero disponible por la familia.

Los recursos intangibles humanos:

- Como expliqué al principio, he viajado mucho alojándome mayoritariamente en Hostels, además de haber trabajado como recepcionista casi 10 años en hoteles\*\*\*\*, lo cual me da un know-how de atención al cliente de una categoría superior a la requerida en un Hostel/Albergue.
- El segundo trabajador, mi pareja, tiene un alto conocimiento de todas las áreas de una obra, pudiendo solventar cualquier incidente o identificarlo para saber a qué profesional acudir.

Recursos intangibles no humanos: Al ser nueva apertura no contamos con ninguno.

### 3.6. DAFO

DAFO: “identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la actuación de la empresa y las fortalezas y debilidades con las que la misma cuenta. De este modo, se plantean las bases en virtud de las cuales se pueden establecer las distintas estrategias.” (guerrasynavas.com, 2012)

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Poco personal	1	Crisis sanitaria Covid-19
2	Horario reducido de atención continua	2	Alta estacionalidad
3	Altos costes fijos en préstamos	3	Sensación de inseguridad generada por la crisis sanitaria
4	La rentabilidad del negocio depende de una alta ocupación	4	Muchos productos sustitutivos
5	Empezar la actividad, por lo que no tenemos un nombre, no se nos conoce	5	Inestabilidad Política
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Se ha hecho una fuerte inversión de tiempo y esfuerzo en realizar este plan de negocio dándome un alto conocimiento del mercado en el que nos queremos introducir	1	Tendencia de cambio hacia un turismo más sostenible
2	Empleados al día de los avances tecnológicos, con alto conocimiento del producto Hostel/Albergue y del concepto de permacultura	2	Difícil de transformar un alojamiento ya en funcionamiento para que tenga diseño en permacultura
3	Variedad de perfiles a los que nos dirigimos	3	Aumento salario mínimo interprofesional
4	Diseño de Permacultura, exclusivo en la zona	4	Ayudas al desarrollo del turismo y Políticas energéticas cada vez más enfocadas al uso de energías renovables

Tabla 3.8. Fuente: Elaboración propia.

**CAPITULO 4**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

## 4.1. Estrategias

Hay que diferenciar los distintos niveles de actuación estratégica:

Estrategia global o corporativa:

- Orientación básica de la empresa en su conjunto.
- Contenidos: Misión, ajuste empresa-entorno, búsqueda de oportunidades para crear valor, definición campo de actividad, etc.
- Importancia de la búsqueda de sinergias.

Estrategia competitiva o de negocio:

- Necesaria en empresas multiactividad.
- Se refiere a cómo competir mejor en un negocio.
- Contenidos: creación y mantenimiento de la ventaja competitiva; creación, mejora y explotación de RyC valiosos, etc.

Estrategias funcionales:

- Cómo utilizar mejor los recursos en cada área funcional.
- Nexo de unión entre estrategia global y planes concretos.
- Contenidos: Áreas de producción, comercial, financiación, I+D, etc. (Guerras y Navas, 2007).

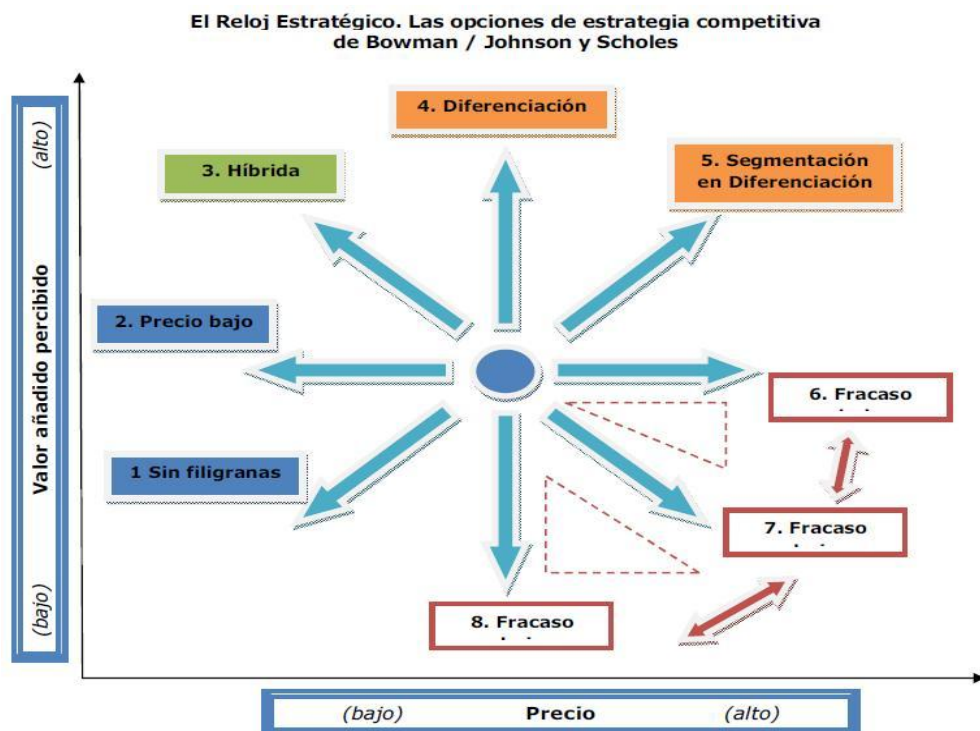
En este capítulo nos vamos a centrar en las estrategias competitivas del Hostel/Albergue Permacultura Nenina. Las estrategias corporativas, así como las funcionales, han sido desarrolladas de manera transversal a lo largo del trabajo.

## 4.2 Estrategias competitivas

Michael Porter (1980) considera 2 formas de competir: costes o diferenciación. Sea como sea que compite la empresa, lo que busca es una ventaja competitiva que sea valorada en el mercado, que sea sustancial y de esta manera ser sostenible, cuanto más sustancial sea una ventaja competitiva, más sostenible en el tiempo.

Como ya he mencionado en el plan de marketing, busco ventajas competitivas tanto en el precio como en la diferenciación; el precio es el acorde a un albergue, pero vamos a ofrecer mucho más que alojamiento en un albergue, ofrecemos información y formación de una manera de vivir amable con la vida y resiliente, esencial en estos días de grandes cambios, todo con una calidad superior a la de un albergue. Además busco ofrecer algo diferente a lo que ofrecen los competidores que se dirigen a los mismos clientes objetivo, pero que no atienden necesidades que estos tienen. Esto convierte mi estrategia en híbrida.

Las estrategias básicas ofrecidas por Porter (citado en Blanco,2016): liderazgo de costes y diferenciación son ampliadas por Johnson y Scholes (citado en Blanco, 2016) adaptando el esquema propuesto por Cliff Bowman (citado en Blanco, 2016) mediante el planteamiento del llamado “Reloj Estratégico” (también conocido como Matriz de Cliente) donde se plantea como posibilidad la no total exclusión del liderazgo en costes y el liderazgo en diferenciación(El planteamiento final es que las organizaciones excelentes destacan por una buena relación calidad-precio).(Blanco, 2016)



*Nota\**. La matriz estratégica agrupa las opciones en una matriz de dos por dos en cuatro grupos: estrategias 1 y 2 en el cuadrante inferior izquierdo, estrategia 3 en el cuadrante superior izquierdo, estrategias 4 y 5 en el cuadrante superior derecho y estrategias 6, 7 y 9 en el cuadrante inferior derecho.

Fuente: [www.dbcalidad.blogspot.com](http://www.dbcalidad.blogspot.com)

Gráfico: 4.1. Fuente: David Blanco, 2016



## CONCLUSIONES

Este trabajo se ha realizado para comprobar la viabilidad de la transformación de una finca, que pertenece a mi familia y está en Santa Cilia de Jaca (Pirineo Aragonés), en un Hostel/Albergue con diseño en permacultura.

Es precisamente este diseño en permacultura el que nos diferenciará del resto de oferta del Pirineo Aragonés.

Para conocer esta viabilidad he estudiado los entornos general y específico, estando el primero muy influenciado por la crisis sanitaria provocada por el virus COVID-19 que estamos atravesando actualmente. Con el estudio del entorno específico he observado que el mercado de Jaca (población a con datos de INE, que está a 15 km de Santa Cilia de Jaca) tiene mucha oferta de alojamiento con una media de ocupación que no supera el 80% en temporada alta (y del 40% en temporada baja), pero veo factible superar esa media gracias a la originalidad de este proyecto y su adaptabilidad a diferentes perfiles turísticos, además de la inversión en marketing, con la perspectiva de penetrar rápidamente en el mercado del Pirineo Aragonés.

Finalmente he comprobado que el proyecto para la creación del Hostel/Albergue Permacultura Nenina es viable aunque reporta pocos beneficios, esto cambiará al acabar ambas hipotecas a los 15 años de constitución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abell, Derek F. (1980). Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Prentice Hall.
- Adamuz, José Alejandro (30 de abril de 2020). Las claves del turismo post covid-19. National Geographic (Consulta: 29/07/2020)  
[https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus\\_15469](https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469)
- AC consultores (febrero de 2019). Desestacionalización de la demanda turística en Aragón. Turismodearagon.com. (Consulta: 05/08/2020)  
<https://www.turismodearagon.com/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Desestacionalizaci%C3%B3n-Turismo-Arag%C3%B3n-enero-2019.pdf>
- Albergue Borda Bisaltico. Consulta competencia. (Consulta: 03/09/2020)  
<http://www.bordabisaltico.com/>
- Albergue Bosque del Betato. Consulta competencia (Consulta: 03/09/2020)  
<https://www.elbetato.com/>
- Albergue Tritón. Consulta competencia (Consulta:03/09/2020)  
<https://www.alberguetriton.es/>
- Albergue Mora de Nuei. Consulta competencia (Consulta:03/09/2020)  
<https://moradenuei.com/>
- Albergue de Yebra. Consulta competencia. (Consulta: 03/09/2020)  
<https://www.alberguedeyebra.com/>
- Albergues y refugios (31 de mayo de 2020). Página de búsqueda de albergues y refugios. alberguesyrefugios.com (Consulta: 01/09/2020)  
<https://www.alberguesyrefugios.com/>
- Aragón Turismo (31 de enero de 2020). Los datos turísticos de 2019 sitúan a Aragón en su récord histórico. Turismodearagon.com (Consulta: 18/08/2020)  
<https://www.turismodearagon.com/2020/01/31/los-datos-turisticos-de-2019-situan-a-aragon-en-su-record-historico/>
- Banrepcultural (Red Cultural del Banco de la República de Colombia). Competencias del mercado. Enciclopedia.banrepcultural.org. (Consulta: 16/08/2020)  
[https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Competencias\\_del\\_mercado#:~:text=Competencia%20se%20refiere%20a%20la,y%20necesidades%2C%20les%20compran%20o](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Competencias_del_mercado#:~:text=Competencia%20se%20refiere%20a%20la,y%20necesidades%2C%20les%20compran%20o)
- Bioguía (2 de septiembre de 2019). Permacultura: Un sistema de principios para la sustentabilidad. (Consulta: 15/06/2020)  
[https://www.bioguia.com/ambiente/permacultura\\_29281718.html](https://www.bioguia.com/ambiente/permacultura_29281718.html)

Blanco, Daniel (10 de enero de 2016). El Reloj Estratégico (Bowman).  
Dbcalidad.blogspot.com (Consulta: 14/09/2020)  
<https://dbcalidad.blogspot.com/2016/01/el-reloj-estrategico-bowman.html>

Booking.com. Consulta oferta en Jaca para el fin de semana del 25 al 27 de septiembre.  
(Consulta: 05/09/2020)  
[www.booking.com](http://www.booking.com)

Cámara de Comercio de Huesca. Ha aportado datos del trabajo. 03/06/2020.

Cámara de Comercio de Zaragoza (24 de julio de 2008). Emprende tu idea de negocio.  
Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de: Albergues.  
<https://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/Albergue.pdf>

Cortinas, Carlos (21 de enero de 2020). España rozó los 84 millones de turistas en 2019.  
Cinco días El País. (Consulta 17/08/2020)  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/20/economia/1579518415\\_556581.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/20/economia/1579518415_556581.html)

Epdata.es (agosto de 2020). Jaca - La ocupación de los hoteles en el municipio, en datos  
y gráficos. (Consulta 20/08/2020)  
<https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hoteler-hoteles-datos-graficos-municipios/143/jaca/3887>

FNSrooms. Programa de gestión del Hostel/Albergue, WEB y motor de reservas.  
(Consulta: 20/05/2020)  
<https://www.fnsrooms.com/>  
<https://www.fnsrooms.com/es/precios-fnsrooms>

Guerras y Navas (2007). Análisis estratégico: Análisis interno, análisis externo, Misión  
y objetivos. (Consulta: 13/09/2020)  
[https://www.academia.edu/6452726/Guerras\\_y\\_Navas\\_2007\\_AN%C3%81LISIS\\_ESTRAAT%C3%89GICO\\_An%C3%A1lisis\\_interno\\_An%C3%A1lisis\\_externo\\_Misi%C3%B3n\\_y\\_objetivos?auto=download](https://www.academia.edu/6452726/Guerras_y_Navas_2007_AN%C3%81LISIS_ESTRAAT%C3%89GICO_An%C3%A1lisis_interno_An%C3%A1lisis_externo_Misi%C3%B3n_y_objetivos?auto=download)

Guerras y Navas (25 de mayo de 2012). Libro de Fundamentos, presentación.  
Guerrasynavas.com. (Consulta: 15/09/2020)  
[http://www.guerrasynavas.com/fde1\\_presentacion.htm](http://www.guerrasynavas.com/fde1_presentacion.htm)

Guerrero, Luz (1 de noviembre de 2019). Permacultura: Definición, origen, ética y  
conceptos básicos. Aboutespanol.com (Consulta: 11/05/2020)  
<https://www.aboutespanol.com/permacultura-definicion-origen-etica-y-conceptos-basicos-3417903>

Honey, Martha (16 de junio de 2016). Martha Honey del centro de turismo responsable  
CREST en los Estados Unidos. Sustainability Leaders Project. (Consulta: 08/08/2020)  
<https://sustainability-leaders.com/entrevista-martha-honey/>

Hosteltur (13 de octubre de 2019). Las tendencias que marcarán la demanda de viajes en 2020. (Consulta: 15/07/2020).

<https://www.hosteltur.com/131927-las-tendencias-que-marcaran-la-demanda-de-viajes-en-2020.html>

Iberoeconomía (15 de agosto de 2017). ¿Cuánto cuesta crear una sociedad en España? (Consulta 21/06/2020)

[https://iberoeconomia.es/mercados/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-en-espana/#:~:text=%E2%80%9CA%20grandes%20rasgos%2C%20el%20coste,a%20750%20euros%20\(teniendo%20en](https://iberoeconomia.es/mercados/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-en-espana/#:~:text=%E2%80%9CA%20grandes%20rasgos%2C%20el%20coste,a%20750%20euros%20(teniendo%20en)

IBI. ibi.com.es (Consulta: 03/06/2020) <http://www.ibi.com.es/p/jaca.html>

Infoautonomos (6 de octubre de 2017). ¿Cómo crear una Sociedad Limitada? (Consulta:03/06/2020)

<https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Instituto Nacional de Estadística (2020). Encuesta de Ocupación en Albergues Mensual (Consulta: 18/07/2020)

<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9665>

INE Base. Encuesta de Ocupación de Albergues Anual (Consulta:06/08/2020)

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176964&menu=resultados&secc=1254736195398&idp=1254735576863#!:tabs-1254736195403](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176964&menu=resultados&secc=1254736195398&idp=1254735576863#!:tabs-1254736195403)

Jaca.com (1 de marzo de 2006). Como llegar a Jaca: Autobús, tren, aeródromo, taxi. (Consulta: 15/08/2020).

<http://www.jaca.com/accesos.htm>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). Fundamentos del Marketing, 11ª edición. Pearson

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Leal Londoño, Maria del Pilar (21 de junio de 2017). Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y Tendencias.PDF The Ostelea

[http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe\\_Turismo%20Ecologico.pdf](http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf)

Macías, Miguel (7 de abril de 2015).Cómo analizar el entorno y los factores externos que influyen en tu modelo de negocio. Advenio. (Consulta: 10/06/2020)

<https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>

Martínez Argudo, Javier 25 de agosto 2019. ¿Por qué es importante el PIB para un país? El crecimiento económico. Econosublime. (Consulta 25/06/2020).

<http://www.econosublime.com/2018/01/por-que-es-importante-pib.html>

Mollison, Bill y Holmgren, David (1978). Permacultureone: A Perennial Agricultural System of Human Settlements. Tagari Publications.

Montaña Segura (18 de marzo de 2019). Perfil de las personas que practican senderismo en el Pirineo Aragonés. Montanasegura.com (Consulta: 28/08/2020)

<https://montanasegura.com/perfil-de-las-personas-que-practican-senderismo-en-el-pirineo-aragones/>

Nacional, El (25 de octubre de 2019). En España existen 116 líneas móviles por cada cien habitantes. (Consulta: 31/07/2020).

[https://www.elnacional.cat/es/tecnologia/espana-116-lineas-moviles-cien-habitantes\\_434181\\_102.html](https://www.elnacional.cat/es/tecnologia/espana-116-lineas-moviles-cien-habitantes_434181_102.html)

Pascual Cortés, Raquel (24 de enero de 2020). El salario mínimo: quién y cuánto se cobra y como repercute en la economía. El País economía. (Consulta: 20/05/2020)

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/23/economia/1579764596\\_382273.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/23/economia/1579764596_382273.html)

Permacultureprinciples.com (2009). Cuidado de la gente. (Consulta: 14/08/2020)

[https://permacultureprinciples.com/es/es\\_ethics\\_people.php](https://permacultureprinciples.com/es/es_ethics_people.php)

Permacultureprinciples.com (2009). La esencia de la Permacultura. (Consulta 14/08/2020)

[https://files.holmgren.com.au/downloads/Essence\\_of\\_Pc\\_ES.pdf](https://files.holmgren.com.au/downloads/Essence_of_Pc_ES.pdf)

Pirineum Multimedia (2013). Fauna y Flora. (Consulta: 10/07/2020)

<https://www.jaca.es/turismo/naturaleza/fauna-y-flora.html#:~:text=El%20entorno%20de%20Jaca%20es,el%20ambiente%20mediterr%C3%A1neo%20del%20somontano.>

Pombo, Antón (12 de diciembre de 2017). Camino de Santiago: Albergue versus Hostel. Gronze.com (Consulta: 06/07/2020)

<https://www.gronze.com/articulos/camino-santiago-albergue-versus-hostel-14582>

Porras Nuñez, Carmen (22 de noviembre de 2019). Radiografía del perfil del esquiador en España. Hosteltur.com. (Consulta: 02/08/2020)

[https://www.hosteltur.com/132848\\_radiografia-del-perfil-del-esquiador-en-espana.html](https://www.hosteltur.com/132848_radiografia-del-perfil-del-esquiador-en-espana.html)

Porter, Michel (10 de septiembre de 2018). Cinco Fuerzas de la Competencia.

Entrevista a M. Porter. Marketingdigitalconsulting. (Consulta: 16/08/2020).

<https://marketingdigitalconsulting.com/cinco-fuerzas-de-la-competencia-entrevistaporter/>

Porter, Michel (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Patria.

Préstamo ICO. Ministerio de asuntos económicos y transformación digital, Gobierno de España. (Consulta: 13/06/2020)

<https://www.ico.es/web/ico/que-es-ico>

Reyes, Enmanuel (27 de mayo de 2019). Mercado de Referencia. Emprendedorinteligente.com (Consulta: 12/06/2020)  
[https://www.emprendedorinteligente.com/mercado-de-referencia/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20mercado%20de%20referencia%20\(modelo%20Abell\),-Un%20mercado%20es&text=Por%20lo%20tanto%20el%20mercado,un%20conjunto%20de%20compradores%20potenciales.](https://www.emprendedorinteligente.com/mercado-de-referencia/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20mercado%20de%20referencia%20(modelo%20Abell),-Un%20mercado%20es&text=Por%20lo%20tanto%20el%20mercado,un%20conjunto%20de%20compradores%20potenciales.)

Rome2rio.com (en constante actualización). Búsqueda de transporte a Santa Cilia de Jaca (Consulta: 15/08/2020)  
<https://www.rome2rio.com/es/map/Santa-Cilia-de-Jaca/Jaca>

ThepowerMBA, Equipo (4 de marzo de 2019). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThepowerMBA.com (Consulta 20/08/2020)  
<https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Tovar Soto, Juan Antonio (11/11/2016). 10 tendencias tecnológicas en el turismo. Entornoturistico.com. (Consulta 30/08/2020)  
<https://www.entornoturistico.com/10-tendencias-tecnologicas-en-el-turismo/>

Valat, Javier 29/04/2020. Agrupho solicita medidas específicas. Hosteltur. (Consulta: 26/06/2020)  
[https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022216\\_agrupho-solicita-medidas-especificas.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022216_agrupho-solicita-medidas-especificas.html)

Vazquez, Ana (26 de septiembre de 2016). ¿Qué beneficios han traído las nuevas tecnologías al sector turístico? Hosteltur.com (Consulta: 01/09/2020)  
[https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/004562\\_que-beneficios-han-traido-las-nuevas-tecnologias-al-sector-turistico.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/004562_que-beneficios-han-traido-las-nuevas-tecnologias-al-sector-turistico.html)

Vidal, Belén 05/12/2019. Turismo y tecnología: como la tecnología revoluciona el sector turístico. WAM Global Growth Agents. (Consulta: 29/07/2020).  
<https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

We are Marketing (WAM), Global Growth Agents, 2020. Estudio sectorial e informe de tendencias en la industria del turismo. (Consulta: 30/07/2020).  
<https://www.wearemarketing.com/es/estudios/tendencias-turismo-mundial/>