



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING PARA UN HOTEL ECOSOSTENIBLE. RIVERSO

Presentado por Alicia Parra Nafría

Tutelado por Blanca García Gómez

Soria, a 25 de mayo, de 2021

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	6
BLOQUE 1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.	8
1.1 Misión y visión	8
1.2 Análisis externo	8
1.2.1 Delimitación del mercado de referencia	8
1.2.2 Análisis del entorno general	9
1.2.2.1 Factores político-legales	10
1.2.2.2 Factores económicos.....	12
1.2.2.3 Factores socioculturales	13
1.2.2.4 Factores tecnológicos.....	14
1.2.2.5 Factores ecológicos y medioambientales.....	15
1.2.2.6 Factores demográficos	15
1.2.3 Análisis del sector.....	15
1.2.3.1 Análisis del sector turístico español.....	15
1.2.3.2 Análisis del sector turístico de Castilla y León.....	16
1.2.3.4 Competencia	18
1.2.3.5 Clientes.	19
1.2.3.6 Proveedores e intermediarios.....	21
1.2.3.7 Grupos de interés	21
1.3 Análisis Interno.....	22
1.3.1 Recursos y capacidades	22
1.3.2 Organización empresarial.....	22
1.4. Análisis DAFO de un hotel eco-sostenible.....	23
BLOQUE 2. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL PROYECTO DE UN HOTEL ECO-SOSTENIBLE.	25
2.1 Hotel eco-sostenible.....	25
2.1.1 Normativa, responsabilidad ecológica y certificados	25
2.2 Definición de objetivos y estrategias	25
2.2.1 Objetivos estratégicos.....	25
2.2.2 Estrategias de marketing. Diferenciación del servicio	26
2.2.3 Segmentación y posicionamiento estratégico.....	27
2.3 Marketing operativo: Plan de acción	27
2.3.1 Plan de producto	27
2.3.1.1 Instalaciones, elementos generales y aspecto del hotel	28
2.3.1.2 La marca de Riverso	29
2.3.2 Plan de precio.....	29
2.3.3 Plan de distribución.	30

2.3.4 Plan de comunicación	32
2.3.4.1 Herramientas de comunicación tradicional	32
2.3.4.2 Herramientas de comunicación online	33
2.3.4.3 Otras acciones de comunicación.....	34
2.4 Estimación del presupuesto en comunicación. Ejecución y control del plan de marketing.....	35
BLOQUE 4. ALCANCE Y CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXO I. PROVEEDORES DE RIVERSO. BIENES Y SERVICIOS.	39
ANEXO II. FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE RIVERSO.....	40
ANEXO III. TABLAS E IMÁGENES DEL DISEÑO PLAN DE MARKETING PARA EL PROYECTO DE UN HOTEL ECO-SOSTENIBLE.....	43
ANEXO IV. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	49
ANEXO V. RESUMEN SIMPLIFICADO DE COSTES E INVERSIÓN DEL HOTEL.	50

INTRODUCCIÓN.

El sector hotelero y de alojamientos turísticos en España es uno de los sectores más importantes, debido a que el turismo se ha convertido en una fuente de riqueza imprescindible para nuestro país. En palabras de Estella (2016), “se encuentra en un momento de cambio sistemático de la actividad hotelera y del sector turístico en su conjunto. Es un sector que ya ha experimentado un cambio radical en la oferta, la demanda y el canal de comercialización, lo que le convierte en un sector más dinámico y menos previsible”. Cambios en el sector que se verán agravados y modificados drásticamente debido al Covid-19¹, una pandemia que ha favorecido la demanda de establecimientos de reducida dimensión, ubicados en lugares alejados de las grandes ciudades, en zonas rurales, en la naturaleza, etc.

El sector turístico contribuye al PIB español con aproximadamente un 14%, aunque el peso de los hoteles no es muy grande, en torno a un 1%, se considera un sector estratégico, debido a que es uno de los principales elementos que conforman el producto turístico y genera importantes ingresos en otros sectores. Por ejemplo, en el sector alimentario, en la distribución del gasto de alimentación extradoméstico, los hoteles consumen aproximadamente 2.377 millones de euros en alimentos.

Por tanto, el turismo en España, y su cada vez más notable masificación, es de vital importancia, pero para mantener y cuidar el ecosistema que nos rodea y para intentar frenar el avance del cambio climático sin renunciar a un sector tan importante como éste, somos testigos de un proceso evolutivo centrado en la creación de hoteles más orientados al ecologismo y a la sostenibilidad.

Debido al cambio climático² se están modificando las costumbres de la población en aras a contribuir a detener el avance de este fenómeno. Por ello, también está variando el turismo hacia nuevas formas más ecológicas y sostenibles.

Además, por la actual crisis global del Covid-19, tal y como están evolucionando los acontecimientos se puede pensar que habrá un antes y un después. Y ese después significa que se abre una nueva ventana de oportunidad para repensar la industria turística y reconstruirla desde una nueva visión más alineada con los grandes desafíos de la humanidad: sociales, ambientales, sanitarios, tecnológicos... Por tanto, esta pandemia supone y supondrá un gran impacto, no solo en el ámbito sanitario, sino también en el social y económico, es por ello que será necesario replantear algunos aspectos del turismo actual, sobre todo en cuanto a seguridad y al número de personas que viajan. El turismo interno y los viajes de proximidad serán una opción cada vez con más peso, por ello potenciar el turismo rural y sostenible puede ayudar a mantener el sector.

Otro aspecto a tener en cuenta es la globalización, que ha modificado el concepto de turismo, convirtiendo los viajes en una necesidad para las personas, pero olvidando el impacto negativo que esto provoca sobre el planeta.

Estos hechos y sobre todo la actual crisis del Coronavirus van a hacer cambiar la forma de hacer turismo. En España, según Fernando Valmaseda³, “la forma de viajar va a

¹ Covid-19, según la OMS, es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.

² Cambio climático es la variación global del clima de la Tierra, que se debe a causas naturales y a la acción del hombre y se produce sobre todos los parámetros climáticos: temperatura, precipitaciones, nubosidad, etc, a muy diversas escalas de tiempo (definición de la web del Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico)

cambiar a desplazamientos cortos en coche, búsqueda de espacios naturales y se va a producir una desestacionalización del turismo” (*declaraciones en el programa Espejo Público, 25 de mayo 2020*).

Un modelo de hotel en zonas naturales y rurales que se pueda adaptar a las exigencias ecológicas y sostenibles, son los conocidos como *hoteles eco-sostenibles*, también llamados *hoteles eco-friendly* u *hoteles sostenibles*. Dichos hoteles se pueden definir, según ISTUR⁴, como aquellos alojamientos que, independientemente de su clasificación, categoría, ubicación y/o tipo de operación, tienen como base de su diseño y gestión los principios económico-estratégicos, medioambientales, sociales y culturales. Sus objetivos están determinados por la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes de interés o stakeholders, respetando el entorno y su biodiversidad, en un marco de ética permanente y contribuyendo al desarrollo sostenible, buscando mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad presente y futura.

Es importante añadir que este tipo de hoteles también contribuiría a la necesidad de poner en valor las zonas rurales para luchar contra la despoblación.

Es por todo ello, que en este documento se desarrollará un plan de marketing del proyecto del *hotel eco-sostenible Riverso*, en Soria. Los objetivos que se buscan a partir de esta investigación son los siguientes:

- Hacer ver que un hotel eco-sostenible, puede conseguir potenciar las actuales actividades turísticas en Soria, además de potenciar otras, e impulsar una imagen de la provincia centrada en un turismo ecológico y sostenible que aumente la competitividad de la provincia y una diferenciación con el resto de los destinos, a través de una filosofía eco-sostenible y responsable.
- Demostrar que un negocio así puede adaptarse a las nuevas formas de turismo que van a surgir debido al cambio climático y a la crisis global del Covid-19. Promoviendo este tipo de turismo rural y eco-sostenible, para hacer ver a la gente que es necesario un turismo de este tipo.

Con el fin de conseguir estos objetivos, se ha elegido hacer un plan de marketing, porque como elemento clave de la planificación empresarial, identifica las mejores oportunidades de negocio para la empresa y describe cómo conseguir y mantener posiciones en los mercados. Con los hechos sucedidos en todo el mundo, las empresas deben estar preparadas para cambiar productos, presentar otros nuevos y entrar en mercados emergentes.

Un plan de marketing combina todos los elementos del marketing mix en un plan de acción coordinado, siendo una buena herramienta de comunicación para conseguir los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación.

El trabajo está organizado y estructurado en bloques en función de la metodología de un plan de marketing estratégico completo y que cumple con los requisitos establecidos, tal y como se ha mostrado en el índice. A continuación, comenzamos con el desarrollo del TFG.

³ Fernando Valmaseda es asesor y experto en comunicación sector del turismo.

⁴ ISTUR es el Instituto de la sostenibilidad Turística.

BLOQUE 1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Nos ocupamos en este primer bloque del análisis previo, elemento clave que nos permitirá tomar las mejores decisiones a la hora de implementar las diferentes acciones tendentes a la puesta en marcha del negocio. Como todo proceso de planificación estratégica, es necesario recabar toda la información posible para adoptar las decisiones en un entorno de mayor certidumbre.

1.1 Misión y visión

La misión de “Riverso”, nuestro eco-hotel es: brindar el mejor servicio al cliente basado en la eficiencia, eficacia y excelencia en unas instalaciones hoteleras eco-sostenibles, logrando pleno entretenimiento acompañado de tranquilidad, confort, bienestar y calidad. Adaptando nuestros recursos y capacidades a las diferentes necesidades de los clientes, buscando siempre la mejor opción para su satisfacción. Todo ello en un entorno natural de una ciudad con historia y tradición.

La visión de “Riverso” es la siguiente: ser una empresa referente en el sector hotelero eco-sostenible, ofreciendo la mejor calidad en un alojamiento vanguardista, así como otros servicios de gimnasio, spa y tratamientos corporales, que aportan armonía, relajación, salud, higiene, diversión y conexión con la naturaleza. Todo ello respetando el entorno natural a través de un diseño y una construcción con principios medioambientales y cumpliendo con normas de construcción bioclimática⁵, también contribuyendo al desarrollo de la comunidad apoyando el comercio local, promoviendo una alimentación de temporada y con productos locales, suministro eléctrico a través de placas fotovoltaicas, iluminación LED de bajo consumo y el uso de materiales orgánicos en sábanas y toallas.

Una vez descritas la misión y la visión de dicho hotel, dado que las empresas existen y operan en el entorno de marketing, el siguiente paso de un plan de marketing es estudiar ese entorno, tanto general como específico. Después de realizar este análisis externo, llevar a cabo un análisis interno. A continuación, ya realizado el estudio de mercado externo e interno, se seleccionará la información clave que dará lugar al análisis DAFO que ayude a la toma de decisiones, así como determinar las ventajas competitivas de la empresa y estudiar su situación analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades).

1.2 Análisis externo

Dedicamos estas líneas a analizar el entorno en el que opera la empresa, aspecto clave para un adecuado diseño de la estrategia de mercado a adoptar.

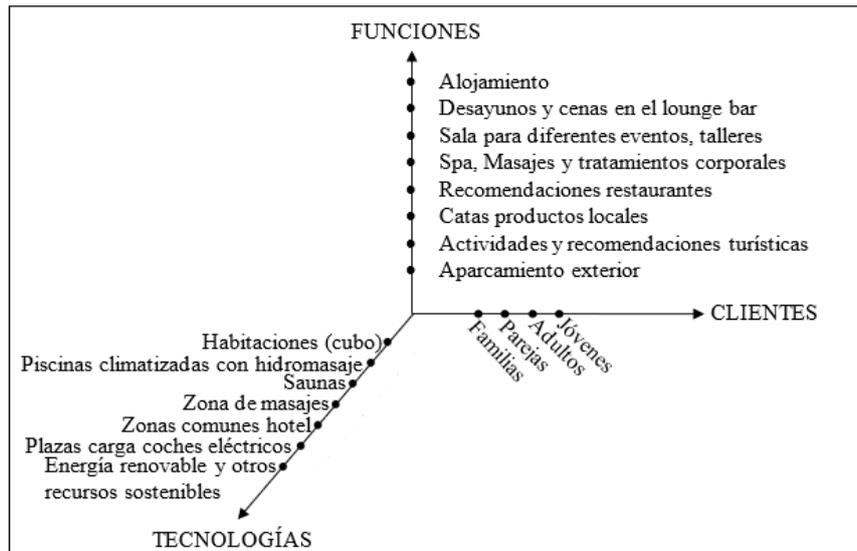
1.2.1 Delimitación del mercado de referencia

El mercado de referencia o campo de actividad se puede definir como aquel que cubre una necesidad genérica. Definimos y representamos el mercado a de referencia a través del modelo de Abell, quien plantea tres dimensiones para delimitarlo: grupo de clientes a los que se satisface, función del cliente y dimensión tecnológica utilizada, respondiendo así a las preguntas ¿a quién se atiende?, ¿qué necesidad se satisface? Y ¿cómo se satisfacen las funciones de los clientes? (Abell, 1980).

La representación gráfica del hotel a través de dicho modelo es la siguiente:

⁵ Normas de construcción bioclimática son buscan reducir al máximo el consumo de calefacción o aire acondicionado, es decir, que esté aislado y bien orientado.

Figura 1. Gráfico Abell para hotel “Riverso”



Fuente: elaboración propia adaptada del gráfico de Abell (1980).

La dimensión cliente busca definir el perfil del mercado. El hotel “Riverso” va dirigido a personas de todas las edades que deseen relajarse, desconectar o realizar actividades de entretenimiento, gastronómicas y turísticas, en un paraje natural, con encanto y muy tranquilo.

La dimensión función identifica la necesidad que se satisface. El hotel, además del alojamiento también ofrece otros servicios como: desayunos y cenas con camarero y el resto del día con autoservicio 24 horas (exclusivo para huéspedes) en un *lounge bar*⁶, spa, masajes y otros tratamientos, actividades gastronómicas de productos locales, un espacio dedicado para diferentes eventos y talleres (relacionados con la cultura, el deporte, música, cine, etc),aparcamiento exterior, actividades y recomendaciones turísticas por el entorno cultural y natural de la provincia de Soria, donde se pueden realizar numerosas actividades. Todo ello en unas instalaciones diseñadas para brindar confort y comodidad a los clientes y facilitar sus necesidades.

La dimensión tecnología define las alternativas tecnológicas existentes. En este caso se dispone de habitaciones cubo, piscina climatizada con hidromasaje, saunas, zona de masajes, zonas comunes del hotel, plazas con carga para coche eléctricos, todo ello a través de electricidad producida por energías renovables como las placas fotovoltaicas en cada una de las habitaciones cubo, y ofreciendo otras alternativas sostenibles y ecológicas en los servicios como las sábanas orgánicas en las habitaciones.

1.2.2 Análisis del entorno general

Para realizar el análisis del entorno general, hay que identificar los factores y variables que van a tener un impacto significativo en el desarrollo de la actividad empresarial y cuáles no. Este análisis se efectuará a través del análisis PESTEL, este instrumento nos facilita el estudio del entorno de la empresa, analizando una serie de factores cuyas

⁶ Lounge bar el término "lounge" significa vestíbulo o salón de descanso. Actualmente el término se refiere al placer, la comodidad y la elegancia. Está muy de moda este tipo de ambiente y no solo lo vemos en bares y restaurantes, sino también como opción en bodas, eventos sociales y como decoraciones de hogares.

iniciales son las que le dan nombre (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológica y legal).

1.2.2.1 Factores político-legales

Estos factores se refieren a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad española, en sus distintos niveles (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales) y que supondrán un impacto en la economía. Son los siguientes:

a) España acusa cierta inestabilidad política derivada de la gestión realizada por el Covid-19. Una crisis que podría volver a poner de manifiesto un alejamiento entre los ciudadanos y las instituciones públicas. Además de disminuir el nivel de confianza de los españoles con respecto a los partidos y la clase política.

En las situaciones de inestabilidad política se produce la desconfianza entre los inversores e incertidumbre en los empresarios, que lleva a una ralentización económica. En el caso del hotel “Riverso”, la inestabilidad política causará menor estabilidad económica de la empresa y provocará incertidumbre de los stakeholders⁷ (proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes, propietarios, gerentes, empleados).

b) La política turística engloba las diferentes formas que tiene la administración pública de intervenir en esta actividad y contribuir a su fomento, desarrollo y corrección de los problemas que dicha actividad puede generar. La política turística se considera parte de la política económica ya que debe ayudar a mejorar el bienestar de los ciudadanos a través de la creación de riqueza, generación de puestos de trabajo, etc. También por su gran impacto socioeconómico que tiene, tiene que ser considerado como un elemento estratégico en las actuaciones de las administraciones.

En la Constitución Española, art.148, queda recogido que son las Comunidades Autónomas las encargadas de la promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial, de esta forma la Administración Central se encarga de la promoción conjunta a nivel nacional.

Este hecho determina que surja un abundante cuerpo legislativo propio de cada comunidad.

A nivel nacional desde comienzos de la actividad turística, se han elaborado, aprobado e implantado diferentes planes, los más recientes son:

- Los *Planes FUTURES I y II (Planes Marco de la Competitividad del Turismo Español)*.
- El *Plan PICTE (Plan Integral de la Calidad del Turismo Español)*.
- El *Plan Horizonte 2020*.
- El *Plan PNIT (Plan Nacional Integral DE Turismo) (2012-2015)*.

Actualmente se está elaborando la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 que pretende impulsar los tres pilares de la sostenibilidad: socioeconómica, medioambiental y territorial. Sin embargo, esto puede verse afectado por los efectos de la pandemia, llevando a una modificación de la misma o bien aplazar el desarrollo de la estrategia. Los fundamentos de esta estrategia y por los que el hotel “Riverso” puede verse beneficiado, son: crecimiento socio económico, preservación de los valores naturales y culturales, beneficio social, participación y gobernanza, adaptación permanente y liderazgo.

⁷ Stakeholders es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa “partes interesadas”

A nivel autonómico, en Castilla y León, el plan actual es el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023. Por el que se verá beneficiado el hotel “Riverso”.

Además, este Plan se basa en la diferenciación de destino de Castilla y León respecto a otros destinos competidores, a través de la sostenibilidad y la excelencia, características que comparte con “Riverso”.

- c) Subvenciones y ayudas solicitadas para la empresa, para el sector de las empresas en general y del turístico en particular, que afectan de manera positiva al eco hotel “Riverso”. Las ayudas y subvenciones están especificadas en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Ayudas y subvenciones del sector turístico.

Ayudas de ámbito Nacional y Europeo	
Emprendetur I+D+i	Destinado a proyectos y modelos de negocio dirigidos a fortalecer el potencial innovador y la competitividad de las empresas del sector turístico. Existe una línea destinada a Jóvenes emprendedores.
Líneas ICO	Diseñadas para financiar actividades empresariales y proyectos de inversión de autónomos, emprendedores y empresas.
Enisa (Empresa Nacional de Innovación)	Líneas de financiación diseñadas para impulsar a las pequeñas y mediana empresas españolas con proyectos viables e innovadores.
CDTI	Instrumentos de financiación a disposición de las empresas para el desarrollo de proyectos de innovación turística. Concede a la empresa ayudas económicas propias y facilita el acceso a la de terceros (Subvenciones del Programa Marco de I+D de la UE, por ejemplo) para ofrecer ayudas a proyectos de innovación y transferencia de tecnologías para el turismo.
IER, Incentivos económicos regionales	Para reformas, modernizaciones o nuevos hoteles. Son la principal línea de subvención, a fondo perdido procedente de Fondos FEDER.
Otros Fondos FEDER	Las zonas ultraperiféricas se benefician de la ayuda específica para solucionar los posibles inconvenientes debidos a su lejanía. Una de las acciones relacionadas con el turismo que pueden recibir financiación, es el desarrollo de servicios turísticos innovadores, en particular en la regiones menos favorecidas y periféricas (nuevos modelos de negociación la explotación de nuevas ideas, ...). Así como acciones hacia el desarrollo de alto valor añadido de productos y servicios en nichos de mercado (turismo de salud, cultura y ecoturismo, turismo gastronómico, turismo deportivo, etc).
Subvenciones a PYMES	Para fomentar el ascenso profesional de la mujer en Castilla y León.
	Para la realización de proyectos innovadores y de cooperación basados en las TIC.

- d) Los impuestos perjudican a “Riverso”, además de la incertidumbre por ser algo que puede cambiar dependiendo del Gobierno que haya en cada momento o por una situación de crisis como la del Covid-19, el hotel como empresa deberá pagar una serie de impuestos estatales y municipales.

Por un lado, los estatales que debe pagar una empresa son: IRPF, Impuesto de Sociedades y personas jurídicas y el IVA.

Por otro lado, los municipales, recaudados por el ayuntamiento de la localidad de Soria, son: el Impuesto de Actividades Económica (IAE) y el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).

Añadir el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social, que no es un impuesto como tal, pero supone un desembolso importante para cualquier empresa.

- e) El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) fija la cuantía retributiva mínima, o el valor del salario mínimo, que debe recibir un trabajador por la jornada legal de trabajo, independientemente del tipo de contrato que tenga.

En 2020 el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social fijó el SMI en 905 €/mensuales, teniendo en cuenta 14 pagas a lo largo del año o 1.108,3 €/mensuales, teniendo 12 pagas al año. Supone un incremento del 5,6% respecto al salario de 2019.

1.2.2.2 Factores económicos

Se trata de aquellos que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una compañía y que incluyen todas las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar u obstaculizar a la empresa en el logro de sus objetivos.

- a) La inflación: el indicador de inflación más importante es el Índice de Precios al Consumo (IPC). En España, el IPC en junio de 2020 fue de -0,3 con una variación mensual del 0,5%, por lo que la inflación acumulada, desde enero hasta junio, es de -0,7%. Esta cifra negativa se debe a la crisis del Covid-19 que ha provocado un descenso generalizado de los precios, salvo excepciones como alimentación y bebidas alcohólicas, cuyos precios han subido.

En líneas generales España venía arrastrando anualmente un aumento del nivel de precios, pero actualmente, debido a la crisis sanitaria el nivel de precios ha empezado a caer alcanzando valores negativos. Aunque todavía no se puede hablar de deflación, es cierto que los datos muestran una clara tendencia a la baja, lo que significa que aumenta el peligro.

Esta repentina bajada de los precios, causará la disminución de los beneficios empresariales tanto del sector turístico, que se analizará más adelante, como de otros sectores. Ya que al reducirse los ingresos, es previsible que también disminuyan sus beneficios.

- b) Renta per cápita: según datos publicados por la oficina de estadística comunitaria Eurostat, el PIB per cápita español en 2019 se situó en el 91% de la media de la UE, esto significa que se mantuvo 15 puntos por debajo del promedio de la zona euro (106%). En 2017, la agencia de rating española Axesor preveía que el PIB per cápita precrisis se recuperara en 2020, sin embargo, el escenario ha sido muy distinto, pues nadie contaba con una pandemia global. Por ello, en el segundo trimestre de 2020 el PIB per cápita fue de 5.174 €, un 1.416 € menos que el mismo trimestre del año anterior.

- c) En 2019 el PIB español cerró con un incremento anual del 2% frente al avance del 2,4% que se registró en 2018, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). La economía española seguía creciendo y recuperándose de la crisis económica. Se venían registrando datos muy positivos para sector turístico y empresas como Rivero. Pero las buenas noticias se frenaron drásticamente y España entró en 2020 en una recesión técnica con una caída histórica en el segundo trimestre del PIB del 18,5% respecto al primer trimestre (segundo trimestre del año que coincidió con el estado de alarma, el confinamiento y la paralización general de la actividad). Datos muy negativos que, sin embargo, como la causa de esta crisis económica es sanitaria, se estima que se recuperen para 2022 los niveles de PIB de antes del Covid-19.

- d) Desempleo: en el segundo trimestre de 2020 la tasa de paro creció hasta el 15,33% y el número total de parados se situó en 3.368. Se trata del peor aumento en un segundo trimestre desde 2012.
En junio de 2019 los datos eran muy positivos, consiguiendo un descenso del paro de 63.805 respecto al mes anterior. Comparándolo con junio de 2020 el incremento del paro ha sido de 847.197.
Además, sigue predominando el paro en mujeres. El desempleo masculino se sitúa en 1.646.965 (junio 2020) al bajar en 19.133 (-1,15%), mientras que el femenino está en 2.215.918, al incrementarse en 24.240 (1,11%).
- e) El déficit público español se compone por el déficit del Estado, el déficit de las Comunidades Autónomas y el déficit de los ayuntamientos. A partir de 2012 se ve una disminución progresiva año a año del déficit público.
España se encuentra entre los países con más deuda del mundo según el ranking mundial de deuda pública. Ésta se mantenía en valores estables y continuos cercanos a los 400.000 millones de euros antes de la crisis económica de 2008 es a partir de ese año cuando las cifras se disparan y continúan creciendo. Aunque la subida más drástica es entre los años 2008 y 2014, pasando de 439.771 millones de euros en 2008 a 1.039.388 en 2014. A partir de entonces la deuda sigue aumentando, pero de una forma más estable y en cifras más bajas.
Eran buenas noticias que España cada vez se endeudara menos, hasta el año 2020, que las cifras vuelven a ser desfavorables.

1.2.2.3 Factores socioculturales

Son aquellos factores relativos a las formas y modelos culturales de la sociedad. Debido a los cambios sociales que están surgiendo a causa de la crisis económica, la globalización, la crisis sanitaria, el desarrollo tecnológico, el crecimiento económico, etc.

- a) Conflictividad social: es una variable intermedia entre lo negativo y el equilibrio, ya que existen contradicciones entre lo que los habitantes piensan y como actúa y opina el gobierno y el resto de entidades políticas, especialmente en tres situaciones: la primera a raíz de la crisis económica por las reformas y recortes; la segunda, por las actuaciones para hacer frente a la independencia de Cataluña; la tercera, las distintas medidas económicas y sanitarias tomadas para hacer frente al Covid-19.
- b) Sindicatos: se puede considerar una variable media entre el equilibrio y la negatividad, ya que últimamente estos grupos de presión están perdiendo parte de su energía y poder de movilidad y concentración social debido a que están forzando junto al gobierno los cambios en la estructura laboral del país.
- c) Defensa del consumidor: es una variable positiva, pues debido a la crisis económica mundial y a la globalización, las organizaciones de defensa de consumidores y usuarios (por ejemplo: FACUA, OCU...) están trabajando más activamente y velando mucho más por los derechos de los consumidores.
- d) Valores y creencias básicas de la sociedad: variable positiva, ya que las actitudes de la sociedad española hacia el consumo, el ocio y los viajes son activas. Teniendo también en cuenta el mantenimiento del medio ambiente, así como la seguridad e higiene, estos aspectos potenciarán más o menos según el concepto que la sociedad tenga de ellos.
El modelo turístico tradicional español, basado en sus tres “s” (sun, sea and sand), tiene un nuevo componente: “la experiencia”.

- e) Estilos de vida: empresas del sector turístico como es Riverso se verán afectadas por los cambios de vida de la sociedad, como está ocurriendo actualmente, y tendrán que adaptar su actividad a estos.
Actualmente, existe una preocupación por la salud y el culto al cuerpo. Por lo que contar con un spa o un centro Wellness se ha convertido en una exigencia de la demanda hotelera. En términos económicos, se debe tener en cuenta que el turista de salud viaja fuera de temporada y gasta entre seis y diez veces más que uno convencional (Hosteltur, 2014).
- f) Épocas de viaje: se trata de una variable entre equilibrio y positiva. Ya antes de la pandemia se venía observando un descenso de la estacionalidad motivada principalmente por 4 causas: fragmentación de las vacaciones (menor posibilidad de vacaciones prolongadas), posibilidad de realizar viajes de corta duración, productos “complementarios” al turismo de “sol y playa” y el cambio climático.
Y esta desestacionalización se ha visto acelerada a raíz de pandemia mundial del Covid-19.
Ahora se prevé que las estancias que va a elegir la gente van a ser mucho más cortas y cercanas a su lugar de residencia, viajando sobre todo los fines de semana y festivos, y no como hasta ahora que se elegía en verano zona de sol y playa cuyas zonas se masificaban, yendo a lugares más rurales y parajes naturales que no estén masificados, lo que beneficia a los hoteles como Riverso.
- g) Además, existen otras muchas variables dentro de los factores socioculturales como, por ejemplo: el idioma, valoración del tiempo libre, creencias/religión, el nivel cultural, etc.

1.2.2.4 Factores tecnológicos

La tecnología es uno de los factores que condiciona el entorno de las empresas en general y la vida de las personas. Aplicando las tecnologías de la información en el sector turístico y hotelero se han logrado grandes beneficios como pueden ser conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer un mejor servicio, llegar a un número mayor de clientes y optimizar recursos.

- a) TICs en las empresas: las grandes empresas tienen a su alcance tecnologías de la información y comunicación muy avanzadas y con gran repercusión y experiencia en comparación con las Pymes, como Riverso. A pesar de ello, se considera una variable positiva ya que una pequeña empresa también puede disponer de mejoras en la gestión a través de: *Property management systems*, bases de datos, centrales de reservas (CRS, GDS), *Yield* o revenue management, CRM, Web 2.0, motores de reserva, Channel managers, etc. Además, puede conseguir, invirtiendo en un software de gestión hotelera, centralizar la información en una única base de datos que facilita unas herramientas especializadas para las áreas específicas que tiene cada hotel. Como pueden ser la gestión de las reservas, recepción de clientes, departamento logístico, etc. Consiguiendo que la comunicación entre el hotel y el cliente sea más fluida y directa.
Las tecnologías en la prestación del servicio pueden ser tarjetas magnéticas, *check-in* y *check-out* exprés, sistemas de domótica...
- b) Equipamiento de TICs en los hogares: actualmente se considera una variable muy positiva. En la mayoría de los domicilios cuentan con ordenadores, tablets o dispositivos móviles con acceso a internet, desde donde pueden visitar, reservar y comprar los distintos servicios ofrecidos.

Según datos del INE, en 2019 80,9% de los hogares dispone de algún tipo de ordenador.

1.2.2.5 Factores ecológicos y medioambientales

Estos factores se componen de las diferentes variables relacionadas con el grado de ecologismo y sostenibilidad medioambiental. En el caso de nuestro eco-hotel, Riverso, estos factores son la principal característica, que ya se puede identificar en el nombre.

Hoteles así forman parte del ecoturismo, que según la Organización Mundial del Turismo es: “una nueva forma de practicar turismo donde se aúnan descanso, cultura y naturaleza, y, donde la tolerancia y la diversidad son fundamentales para la práctica del turismo sostenible”. Algunos de estos pueden ser: construcción bioclimática, armonía y respeto con el entorno, localización lejos de saturación urbanística y turística, empleo de materiales naturales, productos locales, etc.

En posteriores apartados se profundizará sobre los diferentes elementos ecológicos y medioambientales como factor positivo de Riverso, y diferenciador.

1.2.2.6 Factores demográficos

Son factores que se ocupan de analizar el estudio de poblaciones en relación al volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, etc, que crearán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

a) Tamaño de la población: La despoblación en Castilla y León y en concreto en Soria, donde se localiza Riverso, viene siendo desde hace tiempo una preocupación que se intenta solventar sin resultados evidentes.

Es una variable que por una parte afecta negativamente porque encontrar y reclutar personal cualificado para cada puesto, puede ser complicado en una zona con cada vez menos habitantes, de avanzada edad y más emigraciones de la gente joven. Sin embargo, es una variable positiva para atraer clientes que buscan tranquilidad y zonas sin masificar.

b) Tasas de natalidad y mortalidad: al no haber nacimientos la estructura poblacional está envejecida y la media de fallecimientos aumenta. Se trata por tanto de una variable negativa para una empresa como Riverso, al haber menos nacimientos y más fallecidos la población disminuye, habiendo así menos familias y usuarios individuales podrán disfrutar de las instalaciones del eco-hotel.

1.2.3 Análisis del sector

Previo a analizar las cinco fuerzas de Porter, se realiza un análisis del sector hotelero, sector en el que opera Riverso. Para un análisis más exhaustivo se divide en tres apartados: análisis del sector hotelero español, del sector en Castilla y León, del sector provincial.

1.2.3.1 Análisis del sector turístico español

Desde el punto de vista de la oferta, el sector hotelero español contaba en 2019 con más de un millón de camas distribuidas en 12.654 establecimientos, según el INE. En septiembre de 2020 esos datos se reducen a 12.202 establecimientos⁸. Además

⁸ Se debe señalar que los establecimientos y plazas facilitados por el INE se deben a una “media anual de establecimientos abiertos”, por lo que no corresponde con los registrados en anualmente por las Direcciones Generales de Turismo, que suelen ser muchos más.

de las empresas hoteleras, en España podemos encontrar una amplia oferta de alojamientos turísticos denominados “extrahoteleros”. En este grupo se incluyen los apartamentos, los campings y los alojamientos rurales.

En relación con el tipo de alojamiento hotelero, la categoría predominante es la de cuatro estrellas, seguida de la de tres estrellas y la de dos.

Desde el punto de vista geográfico, la mayor parte de la oferta hotelera española se concentraba en las zonas costeras, principalmente Andalucía, Cataluña, Canarias, Baleares y Comunidad Valenciana, aglutinando en 2015 el 71% del total de la oferta. Sin embargo, en 2019 representan el 48% del total de la oferta. Ello se debe a que el desarrollo del producto turístico tradicional de “sol y playa” se ha visto frenado por el segmento urbano, que ha dado lugar a un turismo de negocios, congresos, compras, cultural y rural, y el aumento de los viajes de fin de semana (*city-breaks o short-breaks*).

Por otro lado, estamos ante un sector de comportamiento claramente estacional, lo cual exige de ciertas adaptaciones para tratar de equilibrar un poco la demanda a lo largo del año, sobre todo en zonas costeras.

En referencia a la nacionalidad de los clientes, los españoles habían dejado de ser los mayores demandantes de hoteles nacionales, como se puede observar en la tabla 1.2. entre 2015 y 2019. Sin embargo, y debido a la Covid, en el año 2020 los clientes nacionales han sido de vital importancia (57,19%).

Tabla 1.2. Viajeros según procedencia en España.

Procedencia	2015		2019		Ene-Sep 2020	
	Viajeros	%	Viajeros	%	Viajeros	%
Residentes en España	47.427.184	50,95	172.343.426	38,15	62.859.444	57,19
Residentes en el extranjero	45.653.817	49,05	279.368.213	61,85	47.063.375	42,81

Fuente. Elaboración propia a partir de datos INE.

La tendencia con respecto a las categorías se sitúa entre dos extremos, desde el *low cost* o *express* (Hoteles Easyjet, Ibis, etc), hostales y alojamientos alternativos (*peer-to-peer* y el *cochsurfing*) con servicios mínimos, al *boutique* hotel o el hotel *life style*, con una amplia oferta de actividades culturales y de ocio (talleres gastronómicos, culturales, deportivos, música, cine, etc). Los hoteles *boutique* han nacido de forma paralela a los hoteles *life style*, ofreciendo además una experiencia única en un entorno *trendy* y *cool*. Los conceptos que van asociados a este tipo de hoteles son: únicos, *trendy*, servicios personalizados, experienciales, exclusivos, íntimos, orientados al diseño, etc.

1.2.3.2 Análisis del sector turístico de Castilla y León.

En Castilla y León la clasificación de los alojamientos turísticos, según el Boletín de coyuntura turística de Castilla y León, es la siguiente: hoteles, hostales y pensiones; camping; alojamientos de turismo rural (hotel rural, posada y casa rural); albergues turísticos; viviendas de uso turístico; apartamentos turísticos.

Aunque se trata de una oferta amplia, sigue siendo escasa en comparación con los alojamientos hoteleros, ya que cerca del 39% del total de las plazas de establecimientos turísticos corresponde a hoteles. Si lo comparamos con el análisis del sector en España, los hoteles siguen siendo la oferta que predomina, sin embargo, en Castilla y León, le quitan terreno los campings y los alojamientos rurales. Pero sobre todo la diferencia está en los apartamentos turísticos, mientras

que a nivel nacional representan un 18% de las plazas, en Castilla y León no llega al 4%.

En cuanto a los alojamientos hoteleros por categorías la categoría predominante es la de tres estrellas, seguida de la de dos estrellas y la de cuatro⁹.

Desde el punto de vista geográfico la oferta hotelera de Castilla y León se concentra en León, Burgos y Salamanca. Con 426 hoteles, 333 hoteles y 271 hoteles, respectivamente, según el Boletín de coyuntura turística de Castilla y León (2019). El resto de las provincias de la comunidad no alcanza los 200 establecimientos hoteleros.

El turismo de interior como alternativa al “sol y playa”, se encuentra en auge y Castilla y León puede ser una de las beneficiadas. Como ya se ha mencionado, se está produciendo un cambio de oferta hacia el turismo cultural y rural. Es por ello que Castilla y León puede aprovechar su riqueza histórica, natural y gastronómica. En un momento en el que hay un aumento de los viajes cortos o viajes de fin de semana (*city-breaks o short-breaks*).

Con respecto a la estacionalidad, es la comunidad que registra mayor estacionalidad turística de España, según los datos analizados por eDreams Odigeo. En Castilla y León el 69% de las reservas se realizan en verano, debido a que el clima es más fresco que en otras comunidades españolas.

En referencia a la nacionalidad de los clientes los españoles son los mayores demandantes, como se puede observar en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Viajeros según procedencia en Castilla y León.

Procedencia	2015		2019		Ene-Sep 2020	
	Viajeros	%	Viajeros	%	Viajeros	%
Residentes en España	5.349.480	78,44	6.888.518	77,32	2.209.750	86,63
Residentes en el extranjero	1.470.656	21,56	2.020.323	22,68	340.901	13,37

Fuente. Elaboración propia a partir de los Boletines de coyuntura turística de Castilla y León (2020, 2019, 2015)

La tendencia con respecto a las categorías se sitúa entre dos extremos, desde los hoteles urbanos tradicionales, hostales y pensiones con servicios mínimos, al *boutique hotel* o el *hotel life style*.

1.2.3.3 Análisis del sector turístico de Soria.

El 31% del total de las plazas de establecimientos turísticos corresponde a hoteles. En Soria la oferta por plazas queda más equilibrada entre hoteles, hostales y pensiones, campings y alojamientos de turismo rural, es decir, los hoteles no son la oferta que predomina en solitario, a diferencia de lo que ocurre en España y Castilla y León. En una provincia como Soria toma fuerza la oferta de campings y alojamientos rurales, dada su abundancia de municipios, villas, montes, etc.

En cuanto a los alojamientos hoteleros la categoría predominante es la de cuatro estrellas, seguida de la de dos estrellas y la de tres. En Soria no existen hoteles de cinco estrellas y los hoteles de cuatro, tres y dos estrellas son tan solo 22; el resto de la oferta de establecimientos que entran dentro de esta clasificación la completan hostales y pensiones, hasta alcanzar un total de 140 establecimientos (hoteles, hostales y pensiones) según el Boletín de coyuntura turística de Castilla y León.

⁹ Todos los datos del análisis del sector turístico de Castilla y León son del Boletín de Coyuntura económica de Castillas y León, así como los del siguiente apartado del análisis en Soria

Por otro lado, los hoteles se concentran en los núcleos urbanos donde la población supera los 3.000 habitantes, siendo la principal ubicación Soria capital, El Burgo de Osma, Almazán, Ólvega, Ágreda y San Esteban de Gormaz.

El auge que atraviesa el turismo rural y cultural, como alternativa al de “sol y playa”, beneficia a una provincia como Soria. Es por ello que Soria debería explotar su patrimonio histórico arquitectónico, natural y gastronómico. Además, el aumento de los viajes cortos o viajes de fin de semana hace de Soria un lugar perfecto para este tipo de viajes por su buena ubicación en el mapa, rodeada de otras provincias con grandes núcleos urbanos.

La estacionalidad al igual que en la Comunidad es muy notable y más de la mitad de las reservas se realizan en la época estival. En verano de 2020, los datos que arrojan el Boletín de Coyuntura Turística de la Junta de Castilla y León son especialmente positivos para Soria. Registró la estancia media más alta de Castilla y León durante los meses de julio y agosto de 2020 con 2,5 días y 3,08, respectivamente, frente a una media regional de 1,99 días y 2,22 días.

En cuanto a la nacionalidad de los clientes alojados en establecimientos hoteleros, los españoles son los clientes fundamentales de los hoteles sorianos, como se puede observar en la tabla 1.4. De 2015 a 2019 son los viajeros nacionales los que alimentan el turismo soriano. En lo que va de 2020 dentro del contexto marcado por la pandemia, vuelve a quedar reflejada la importancia que el turismo nacional supone para Soria. Esta tendencia de Soria donde predominan los viajeros españoles se debe principalmente a que los españoles tienen periodos vacacionales cortos, días festivos o fines semanas que utilizan para realizar turismo rural y cultural cerca de su ciudad de trabajo.

Tabla 1.4. Viajeros según procedencia en Soria.

Procedencia	2015		2019		Ene-Oct 2020	
	Viajeros	%	Viajeros	%	Viajeros	%
Residentes en España	345.351	93,65	445.935	94,04	100.716	92,30
Residentes en el extranjero	23.423	6,35	28.242	5,96	8.404	7,70

Fuente.: Elaboración propia a partir de los Boletines de coyuntura turística de Castilla y León (2020, 2019, 2015)

La tendencia actual con respecto a las categorías en Soria se sitúa entre dos extremos, desde los hoteles urbanos tradicionales, hostales y pensiones, a los hoteles rurales y casas rurales sin tener en cuenta otras categorías de alojamientos turísticos como al *boutique* hotel o el hotel *life style*, aplicados a un entorno rural y sostenible para proteger y preservar el medio rural y ambiental.

1.2.3.4 Competencia

Se considera competencia a aquellas empresas que ofrecen servicios iguales o similares para satisfacer las mismas necesidades de los consumidores. Existen varios niveles de competencia, pero solo hablaremos de la competencia de marca, al ser la que afecta más directamente al funcionamiento de la actividad comercial del *Eco-hotel* Riverso.

La siguiente tabla muestra la comparativa de dichas empresas de la zona o alrededores que compiten de forma directa con *Hotel* Riverso:

Tabla 1.5. Competidores de Riverso

CARACTERÍSTICAS	COMPETIDORES PRINCIPALES					
	Alfonso VIII	Parador Antonio Machado	Hotel Ábaster	Hotel Castilla Termal	Hotel Spa Río Ucero	Glamping Cañón del Río Lobos
Localidad	Soria	Soria	Soria	El Burgo de Osma	El Burgo de Osma	El cañón del Río Lobos
Precio ¹⁰	69€	75€	62€	140€ ¹¹	82€	100€
Accesibilidad	A 500m del centro	A 550m del centro	A 300m del centro	A 150m del centro	A 500m del centro	A 48km del centro
Servicios	Servicio de habitaciones, parking, wifi gratis, habitaciones familiares, bar, desayunos, restaurante.	Servicio de habitaciones, parking gratis, wifi gratis, bar, desayunos, restaurante	Tetera/café en las habitaciones, parking, wifi gratis, habitaciones familiares.	2 piscinas, spa-balneario y centro de bienestar, centro de fitness, parking, wifi gratis, bar, desayunos, restaurante.	Spa y centro de bienestar, centro de fitness, parking gratis, wifi gratis, bar, desayuno buffet, restaurante	1 piscina, parking gratis, habitaciones familiares, bar, restaurante.
Calificación Booking	8,8	8,8	9,1	9,1	7,8	7,3
Elemento Diferenciador	Organizan eventos (bodas, bautizos, convenciones, etc)	Se contempla una extraordinaria panorámica de la ciudad y del río Duero	Único hotel calificado como hotel boutique de la ciudad	Edificio histórico: antigua universidad renacentista	Excelentes vistas a la Catedral y centro histórico del Burgo de Osma.	Ubicación en el paraje natural del Cañón del Río Lobos

Fuente.: Elaboración propia.

El riesgo de competidores potenciales va a depender de las barreras de entrada al sector. Para generar dichas barreras es importante potenciar la diferenciación de los productos, de modo que logra fidelidad a la marca. En el caso de Riverso se diferenciará por las habitaciones cubo de diseño vanguardista (estilo hotel boutique) y una construcción con principios ecológicos y sostenibles (construcción bioclimática y de eficiencia energética, uso de energías renovables, plazas de parking con carga de coches eléctricos, uso de materias orgánicas, etc) para proteger y preservar el paraje, la flora y la fauna donde se ubicará, en un entorno natural con vistas panorámicas a la ciudad de Soria y al río Duero, un moderno lounge bar acompañado de catas de productos locales, actividades y recomendaciones turísticas, ofertas y promociones especiales, packs experiencias, etc.

1.2.3.5 Clientes.

Son aquellas personas, físicas o jurídicas, a los que la empresa ofrece sus servicios a cambio de una contraprestación determinada con anterioridad.

¹⁰ Noche habitación doble.

¹¹ Desayuno incluido

Tabla 1.6. Segmentos de clientes de empresas de turismo

Parejas y los <i>dink</i> ¹²	Quieren una escapada a un lugar tranquilo (packs escapada, promociones especiales y personalizadas, etc), practicar turismo de salud al contar con un balneario/spa, masajes y tratamientos corporales, alojamiento en un lugar con posibilidad de hacer excursiones a parajes naturales, pueblos con historia, rutas rurales, rutas gastronómicas, etc
<i>Millennials</i>	Jóvenes del siglo XXI, que buscan nuevos destinos y tienen incorporados los viajes en su estilo de vida, encontrarán en Rivero un lugar ecológico, en medio de la naturaleza, con un diseño actual y un destino que ofrece diversas alternativas de excursiones y aventuras para hacer turismo cultural, rural, natural y experiencias gastronómicas a través de los packs experiencia <i>Millennial</i> .
Jubilados	Viajeros experimentados que buscan experiencias y un modelo turístico distinto; quieren “vivir las vacaciones” en lugar de pasar las vacaciones. Podrán vivir sus vacaciones visitando los lugares de interés turístico tanto de la capital como de la provincia y vivir otras experiencias haciendo rutas por los diferentes puntos de las rutas naturales, para después relajarse desde el spa viendo las vistas panorámicas de la ciudad de Soria y el río Duero.
Viajeros multigeneracionales	Familias constituidas por miembros de diferentes generaciones que viajan en grupo por algún evento especial, como cumpleaños, aniversario o reunión familiar. Eventos para los cuáles el hotel, además de las ofertas y posibilidades de turismo ya mencionadas, tiene a su disposición la sala de eventos y talleres
Familias	No se presenta una oferta muy aconsejada para familias con hijos, sin embargo, el alojamiento familiar de algunas habitaciones cubo y las posibilidades que ofrece Rivero puede interesar a determinadas familias por las diversas actividades que pueden realizar en familia además de tener un respiro en el spa y centro de tratamientos corporales
Otros	Clientes que no quieren alojamiento y quieren servicios de spa, tratamientos corporales, acudir a los talleres de productos locales, realización de congresos y eventos, etc.

Fuente. Elaboración propia

El poder de negociación de los clientes dependerá de los siguientes factores:

- Los costes por cambio de proveedor. Por parte de los clientes existe gran facilidad de cambio de proveedor, pues para los clientes turísticos estos costes son mínimos. Estos pueden exigir bajadas de precios en los servicios.
- El nivel de diferenciación de los servicios. En el sector hotelero es muy importante diferenciarse de la competencia para poder fidelizar a los clientes.
- El grado de concentración de las ventas. Sucede en empresas donde existe un único comprador o un número reducido de ellos que se apoderan de la mayor parte de las ventas de una compañía, hace que los resultados de la empresa dependan de ellos y que el poder de negociación se mayor. No es el caso de un hotel como este donde los clientes van cambiando.
- La información que posee el cliente sobre el sector. A través de internet el cliente tiene más fácil el acceso a la información turística, tanto de los establecimientos como de los destinos y oferta cultural de estos, ello hace que su poder de negociación aumente.

¹² Dink: el término no es nuevo. Fue acuñado en 1980 proveniente de las siglas inglesas double-income; no kids (pareja con dos sueldos y sin hijos).

1.2.3.6 Proveedores e intermediarios.

La empresa debe negociar con los proveedores cuestiones esenciales como el precio y las condiciones de prestación de servicio. El poder de negociación de los proveedores influye sobre todo en los costes de las empresas, con lo que la rentabilidad de la empresa se puede ver afectada. El poder de negociación dependerá de los siguientes factores:

- Número de proveedores y su grado de concentración: por el área geográfica de influencia de la empresa, los proveedores son escasos en número, por ello el poder de negociación de estos es muy alto, pudiendo ejercer presión en el precio y/o cantidades ofertadas y viéndose alterada la posición competitiva de la empresa como cliente.
- El grado de diferenciación: la diferenciación de los productos siempre conlleva la fidelización del cliente.
- Cuanto menor importancia tenga el cliente para el proveedor menos capacidad de negociación tendrá frente a él.
- Existencia de productos sustitutivos.

Algunos de los proveedores de *Riverso* son los siguientes: Galdón Software, S.A, Tuccitea, Ictel Ingenieros, S.L ITS Duero, S.L; Aseos 2000, S.L Enya Renovables, S.L Aguas de Soria, S.A, MABAR, Comercial Hermanos Ortega, Keralanatura, Soria Natural, S. L. Mercado municipal de Soria y Lelemonade.

El desarrollo de los servicios que ofrecen estos proveedores a *Riverso* se encuentra en el Anexo I.

Además, contará con empresas/intermediarios que ayudan a la promoción y comercialización de los bienes y servicios ofrecidos por el hotel *Riverso*, sobre estos se profundizará más adelante cuando se hable en el plan de marketing de la distribución y comunicación.

1.2.3.7 Grupos de interés

Los grupos de interés (*stakeholders*) son todos aquellos colectivos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial del hotel, y, por lo tanto, tienen la capacidad de influir directa o indirectamente en su desarrollo (Freeman, 1983).

Los grupos de interés que afectan a *Riverso* en particular y a cualquier empresa en general, son los siguientes:

- Las entidades de crédito; influye en la capacidad de inversión y endeudamiento de la propia empresa y a la capacidad de gasto de los clientes.
- Los medios de comunicación; a través de la *publicity*¹³ se puede alterar la imagen de la empresa positiva o negativamente de forma fácil y no intencionada.
- Las Administraciones Públicas; mediante la creación o modificación de normas en materia hotelera y/o turística que afecten directa o indirectamente a la empresa.
- La sociedad en general; teniendo en cuenta y llevando a cabo todas las acciones relacionadas con la RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

¹³ Publicity: es un recurso que permite a las empresas obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación, que les permite persuadir con noticias a su público posicionando sus servicios.

1.3 Análisis Interno

Este apartado es necesario para conocer y analizar los recursos y capacidades de los que dispone la empresa y establecer sus debilidades y fortalezas. En el sector hotelero la importancia de los recursos, capacidades y la organización empresarial (o estructura organizativa), es aún mayor que en el resto de los sectores. La mayoría de estos recursos y capacidades, específicos de las empresas turísticas, son principalmente intangibles.

1.3.1 Recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991) permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Las empresas son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado y de sus características.

En cuanto a los recursos de Rivero, los recogemos en las siguientes líneas.

- Recursos tangibles: formados por el capital físico y el capital financiero. En este caso el capital físico se compone de las características del edificio: tamaño, localización, construcción bioclimática, construcción de alta eficiencia energética, diseño vanguardista de cada una de las estancias del hotel (habitaciones cubo, recepción, spa, lounge bar y sala de eventos y talleres) y complementos únicos para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, en consonancia con la filosofía de Rivero se contará con dos coches eléctricos de empresa para uso exclusivo del personal. Mientras que el capital financiero lo conforma las capacidades económicas de la empresa: fuentes de financiación, tesorería, inversiones realizadas y capacidad de endeudamiento. Al ser una empresa de nueva creación se contará con una capacidad financiera limitada.
- Recursos intangibles, basados principalmente en la tecnología, imagen de marca o posicionamiento y cultura. Es un sector donde la calidad del servicio es muy importante para conseguir una buena reputación como un recurso crucial. Calidad en la experiencia de los clientes que cree la reputación deseada por la empresa. La propiedad tecnológica compuesta por las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y generación de mayores ingresos, entre otros (Barney y Arikan, 2001; Grant, 2006).
- Recursos humanos: son las personas que desarrollan los diferentes cargos en la empresa y sus competencias: capacitación, experiencia, forma de toma de decisiones, formación, aprendizaje, capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo y destreza. Dependiendo del puesto de trabajo se tendrán en cuenta unas u otras competencias, para ello se deberá elaborar un documento en el que se determinen las competencias necesarias para cada puesto del hotel. Utilizando este documento para la selección de personal.

En cuanto a las capacidades de Rivero, o habilidades que tiene para acometer o afrontar una actividad concreta (Grant, 1991), hemos de precisar que su interés no reside en las capacidades por sí mismas, sino en éstas en relación con las de otras empresas, es decir, que puede hacer nuestra empresa mejor que los competidores.

Los directivos deben analizar con amplitud y profundidad y desde perspectivas diferentes las capacidades de la empresa, identificándolas y valorándolas. Es aconsejable la comparación con otras empresas (*benchmarking*) excelentes que ayuden a mejorar.

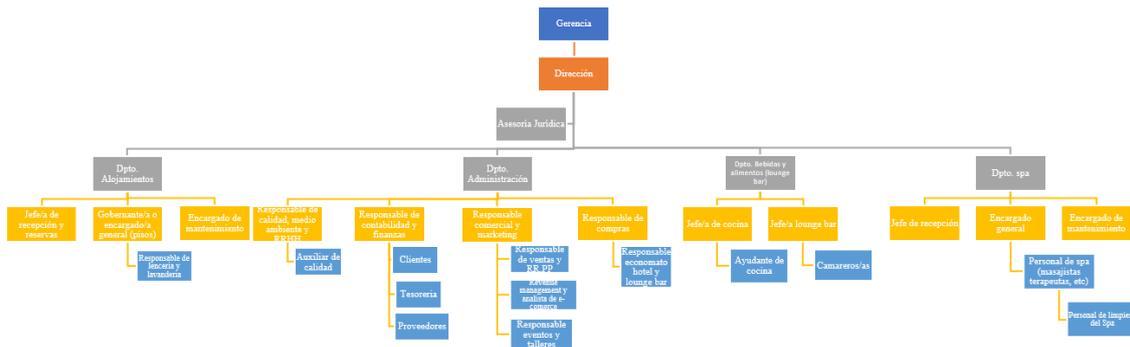
1.3.2 Organización empresarial

El *eco hotel* Rivero es una Sociedad Anónima (Rivero, S.A.).

Es la formula empresarial elegida porque se trata de un negocio con vistas a futuro, de tamaño voluminoso y con objetivos de crecimiento, que pretende contar con el respaldo de socios inversores que apoyen el proyecto y que permita crear la empresa. Además, es una empresa que inicialmente necesita una importante inyección de liquidez que permita mantener la estructura jerárquica compleja. También resulta una modalidad mercantil que mantiene la confianza y aporta una imagen profesional y competitiva, en un área donde el tamaño empresarial es importante.

En cuanto a la organización empresarial, *Riverso* se organizará en departamentos. Contará de una división funcional, es decir, que la estructura organizativa estará articulada en base a las funciones realizadas por cada departamento. El organigrama es el siguiente:

Imagen 1. Organigrama departamentos y personal de *Riverso*¹⁴.



Fuente. Elaboración propia.

1.4. Análisis DAFO de un hotel eco-sostenible

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de mano de obra cualificada en algunos puestos. • Atraso en la aplicación de las tecnologías por no tener acceso o capacidad de tenerlo. • Externalización de determinados servicios puede causar una falta de personalidad y profesionalidad. • Personal con un nivel bajo de idiomas para turismo extranjero. • Escasa experiencia en el sector, al tratarse de una nueva empresa. • Falta de contactos comerciales, gestionarlos desde cero. • La ausencia de imagen de marca hace necesario crear una acorde con la filosofía del hotel. • Escasez de capital financiero y capacidades económicas limitadas para una empresa de nueva creación con necesidades económicas elevadas. • Características de construcción bioclimática, de alta eficiencia energética y diseño vanguardista, conocimientos de expertos. • Necesidad de autorización para la localización del hotel, uso excepcional en 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta estacionalidad de la demanda. • Competencia de hoteles con muchos años de experiencia. • Grandes grupos hoteleros internacionales en distintas zonas de España. • Descoordinación entre administraciones (central, autonómica y municipal). • Excesiva regulación y burocracia que comporta costes. • Atomización de la oferta. • Legislación diferente en cada comunidad autónoma que dificulta la estandarización del producto y la comercialización exterior. • Descoordinación entre en sector público y privado. • Aparición de plataformas <i>peer to peer</i> o de igual a igual o de colaboración, que ponen a disposición del cliente viviendas turísticas vacacionales, oferta desleal, ya que en la mayoría de las comunidades autónomas no existe regulación de esta oferta. • Aumento de la fiscalidad (aumento del IVA). • La falta de apoyo de las Administraciones al turismo rural. • Los distribuidores <i>online</i> ganan peso y

¹⁴ Las funciones asumidas por los diferentes departamentos se pueden ver descritas en el Anexo II.

<p>suelo rústico, al ser elegida una zona en plena naturaleza hace que el terreno sea de clase rústica. Conllevará más tiempo y costes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificil acceso a recursos financieros. 	<p>posicionamiento y sus comisiones y condiciones aumentan, mermando el poder de los hoteles. Canales de comercialización <i>online</i> de venta <i>flash</i> o colectiva, con grandes comisiones y descuentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Apps</i> de último minuto que provocan cambios de hábito de compra de los clientes que dificulta la gestión del inventario del hotel y provoca bajada de precios. • La necesidad de estar conectado con el turista en cualquier momento bajo dispositivos digitales o electrónicos. • Pérdida de imagen de España, baja valoración de los turistas que todavía no nos han visitado. • Imagen de Soria desconocida para muchos viajeros nacionales. • Nueva ley de costas menos restrictiva.
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de un turismo eco-sostenible. • Inversión en energías renovables y eficiencia energética=reducción de costes. • Predisposición a la innovación y aplicación de la tecnología. • Implantación de un modelo de gestión más estratégico y analítico basado en el <i>revenue management</i>. • Planificación en la explotación de recursos de los que dispone el hotel por su ubicación (recursos para un turismo eco-sostenible, recursos turísticos culturales, naturales y gastronómicos, etc). • Autoservicio de algunas tareas: llaves electrónicas, reservas a través de internet, máquina de autocheck-in, etc. • Sensibilización del papel que juegan los recursos humanos como generadores de valor añadido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de una demanda sensible a atributos relacionados con el ecologismo y la sostenibilidad. • Práctica de un turismo eco-sostenible. • Madurez del producto tradicional de “sol y playa”. • Abundancia de recursos turísticos que hacen factible la diversificación del producto. • Asociacionismo y redimensionamiento empresarial. • Aparición de nuevos segmentos, nuevas oportunidades y nuevos productos turísticos. • Se está produciendo un cambio de oferta hacia el turismo cultural y rural. • La trayectoria marcada por la adaptación a los ODS puede ser abordada, fruto del COVID, convirtiendo las amenazas en oportunidades). • Estandarización de los parámetros de calidad (ICTE, UNE, Unión Europea, etc) • La pandemia ha servido para potenciar el crecimiento sostenible y superar problemas como la pérdida de identidad de los destinos, la contaminación ambiental, etc. • Momento de dejar de medir el éxito del modelo turístico español exclusivamente por el aumento del número de turistas. • Inclusión del turismo como objetivo específico en la UE. • Redes sociales permiten mayor conocimiento del cliente, una mejor adaptación de la oferta, mayor fidelización, herramienta de comunicación. • Cambios en los hábitos de compra del turista. • Gran diversidad de recursos. • Aumento del prestigio de la gastronomía española. • Condiciones climáticas, de seguridad y servicios de transporte que existen en España.

BLOQUE 2. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL PROYECTO DE UN HOTEL ECO-SOSTENIBLE.

En este segundo bloque primero se definirá y explicará que es un hotel eco-sostenible, la normativa, los certificados otorgados para ser considerados como hoteles eco, etc.

Después, se llevará a cabo el diseño de un plan de marketing del eco hotel Rivero, a través del cual se identifican las mejores oportunidades de negocio para la empresa y describe cómo conseguir y mantener posiciones en los mercados. Con los hechos acontecidos en todo el mundo, las empresas deben estar preparadas para cambiar productos, presentar otros nuevos y entrar en mercados emergentes.

2.1 Hotel eco-sostenible

Según el Instituto de la Sostenibilidad Turística los hoteles eco-sostenibles son: *“alojamientos que, independientemente de su clasificación, categoría, ubicación y/o tipo de operación, tienen como base de su diseño y gestión los principios económico-estratégicos, medioambientales, sociales y culturales. Sus objetivos están determinados por la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes de interés o stakeholders, respetando el entorno y su biodiversidad, en un marco de ética permanente y contribuyendo al desarrollo humano sostenible, buscando mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad presente y futura.”*

2.1.1 Normativa, responsabilidad ecológica y certificados

Dentro de la jerarquía normativa española no existe ningún tipo de ley o norma que regule explícitamente los hoteles eco-sostenibles. Sin embargo, son de aplicación para ser considerado un hotel de este tipo, normativa ambiental autonómica (ordenes, decretos, leyes y acuerdos) sobre residuos, sobre agua, sobre información ambiental, espacios naturales, de evaluación ambiental estratégica, etc.

De manera voluntaria y como manera de cumplir con la responsabilidad ecológica y sostenible, se puede acoger a la norma ISO 14001 (*International Organization for Standardization*) para obtener una certificación en un Sistema de Gestión Medioambiental SGMA-14001.

La norma ISO pretende implementar en los hoteles medidas de gestión ambiental y ahorro de energía. El cumplimiento de dicha norma conlleva que los establecimientos desarrollen sus propias acciones. Acciones que actualmente son guiadas por la Asociación de Hoteles Ecológicos. Las prácticas ecológicas en los hoteles establecen los siguientes criterios: compromiso con las prácticas ambientales, eficiencia y conservación de la energía, iluminación, manejo de sustancias peligrosas y tóxicas, manejo de plagas, compras, reciclaje y reutilización, transporte y eficiencia y conservación del agua (Anexo III. Tabla 3.1.).

Otro certificado oficial al que puede optar Rivero es el Spain Green Building *Council*.

2.2 Definición de objetivos y estrategias

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, y también las oportunidades y amenazas, es el momento de establecer y definir los objetivos de marketing. Por ello, en este apartado se desarrollan los objetivos que queremos conseguir y las estrategias, que son los recursos que usaremos para lograrlo.

2.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos deben ser tanto a corto como a largo plazo y consecuentes con la misión y visión de la empresa y con los resultados obtenidos en el análisis del entorno.

Los objetivos del hotel Rivero al inicio de su actividad son los siguientes:

- Posicionarse en el mercado como un alojamiento eco-sostenible, vanguardista y de calidad, que proporciona confort y bienestar.
- Obtener notoriedad a nivel local y regional, para posteriormente pasar a niveles nacionales.
- Conseguir notoriedad y diferenciación con respecto a la competencia.
- Conseguir el certificado ISO 14001 y el *Spain Green Building Council*.
- Posicionamiento en buscadores como *Tripadvisor* en su filtro de búsqueda: “*Ecolíderes*”.
- Los recursos humanos como generadores de valor añadido conseguir una satisfacción de los empleados de un 8 sobre 10 en la escala de valor, basándose en una vinculación e identificación de estos con la empresa, su filosofía y necesidades, estableciendo incentivos para la motivación del personal.
- Conseguir una alta formación de los empleados en ecologismo y sostenibilidad ambiental.
- Crear experiencias difíciles de olvidar para alcanzar un alto índice de satisfacción de los clientes (8 sobre 10 en cada aspecto a valorar).
- Fidelización de los clientes.
- Fomento del marketing interno.
- Conseguir que un 90% de los proveedores sean de la provincia.
- En el primer año lograr que la Asociación Nacional de Balnearios nos incluya en su página Web.
- Recuperar el capital aportado inicialmente en 8 u 10 años.
- Aumentar la rentabilidad a largo plazo.

2.2.2 Estrategias de marketing. Diferenciación del servicio

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es seleccionar y definir las estrategias de marketing que son precisas para alcanzar los objetivos fijados. Debemos tener en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidades y definir el público objetivo.

Las estrategias propuestas por Michael Porter (1985), buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costes, la diferenciación o la segmentación (enfocada a un segmento y con enfoque de costes bajos).

La estrategia que Rivero va a llevar a cabo, durante el comienzo de su actividad será de diferenciación. Para llevarla a cabo se apoyará en las siguientes ventajas competitivas

- Ubicación del establecimiento: entorno único y privilegiado rodeado de recursos naturales y con vistas a la ciudad de Soria.
- Imagen atractiva y cuidada a través de las estrategias de marketing *mix* definidas más adelante.
- Características de la construcción: respeto del entorno natural a través de un diseño y una construcción con principios medioambientales y cumpliendo con normas de construcción bioclimática. Construcción de alta eficiencia energética, diseño vanguardista de cada una de las estancias del hotel (habitaciones cubo, recepción, spa, lounge bar y sala de eventos y talleres)
- Servicios adicionales: parking gratuito para clientes con cargas para coches eléctricos e híbridos enchufables. Así como los servicios en el balneario/spa, talleres gastronómicos de productos locales, espacio para otros eventos, actividades y recomendaciones turísticas.
- Personal de la empresa: cercanía y servicio personalizado, al ser una pequeña empresa.

2.2.3 Segmentación y posicionamiento estratégico

En este apartado nos ocuparemos de delimitar los grupos de consumidores que constituirán nuestro target, punto de partida para después definir el posicionamiento estratégico de Riveroso.

El público objetivo del eco-hotel Riveroso a nivel nacional y regional es el siguiente:

- Parejas y *dink* (alojamiento, servicios desayuno y cenas, servicios spa, turismo cultural, histórico-arquitectónico y naturaleza, servicios de gastronomía local).
- *Millennials* (alojamiento, turismo de ocio, turismo de aventura, cultural, naturaleza e histórico-arquitectónico).
- Jubilados (alojamiento, turismo de salud, confort y bienestar, servicios de desayuno y cenas, turismo cultural, histórico-arquitectónico y naturaleza)
- Viajeros multigeneracionales (alojamiento, servicio de eventos, servicio de gastronomía local, servicio de spa).
- Familias: el alojamiento familiar de algunas habitaciones cubo y las posibilidades que ofrece la ubicación del hotel puede interesar a determinadas familias por las diversas actividades que pueden realizar en familia.
- Viajeros por negocios (alojamiento, desayunos y cenas, servicios spa, gimnasio)
- Otros clientes: que no busquen alojamiento sino servicios spa, acudir a los talleres de productos locales, congresos y eventos.

El público objetivo del eco-hotel Riveroso a nivel local son:

- Parejas y *dink* (desayunos y cenas, servicios spa).
- Jóvenes (*Millennials*: generación Y, Generación Z) (desayunos y cenas, servicios de eventos de gastronomía local, spa).
- Jubilados (salud, confort y bienestar, servicios spa).
- Otros clientes para congresos y eventos.

Para alcanzar un buen posicionamiento de nuestros servicios en el mercado, es necesario conocer las necesidades y deseos del público objetivo, adaptando los productos y servicios a este. Además de conocer la competencia y ofrecer servicios diferenciados y con mayor valor añadido respecto a los competidores.

El hotel Riveroso trata de posicionarse en la mente del consumidor como un establecimiento de calidad, único, vanguardista y con encanto, que posee como elemento diferenciador sus instalaciones eco-sostenibles y oferta de servicios de confort y bienestar en una ubicación en plena naturaleza.

2.3 Marketing operativo: Plan de acción

A continuación, para llevar a cabo las estrategias de marketing planteadas anteriormente se definirá el plan de marketing operativo. A través de acciones concretas combinando las funciones, recursos e instrumentos disponibles de la empresa para cumplir con los objetivos fijados. Para ello emplearemos el modelo de McCarthy (1960), el conocido como las 4 P's (product, price, placement y promotion – producto, precio, distribución y comunicación).

2.3.1 Plan de producto

Nuestro concepto de producto/servicio está basado en el consumidor y en las experiencias que éste les proporciona a los clientes.

El eco-hotel Riveroso ofrece servicios exclusivos en plena naturaleza y una ubicación especial, adaptando y personalizando los servicios para cada cliente.

Los servicios de Rivero se pueden dividir en 4: Hotelería, restauración, Balneario/spa y eventos. Todos los atributos asociados a los servicios empezando por las características materiales y constructivas de los servicios de los que dispone el eco-hotel se encuentran explicados en el Anexo III. Tabla 3.2.

Los servicios que ofrece Rivero se pueden concretar en los siguientes:

- Alojamiento para turistas.
- Servicios de desayunos y cenas clientes alojados.
- Servicios de desayunos y cenas clientes no alojados.
- Servicios spa.
- Turismo de salud, confort y bienestar (tratamientos ofrecidos en el spa).
- Servicios para práctica de turismo de aventura, cultural, arquitectónico y naturaleza (sinergia con otras empresas).
- Servicios de ocio (sinergia con otras empresas).
- Servicios de congresos/eventos.
- Eventos de gastronomía local.

En cuanto a las características relacionadas con la utilidad o presentación de los diferentes servicios Rivero cuenta con los siguientes atributos funcionales:

- Los que perciben los sentidos o llamados vendedores silenciosos: olor, sabor, tacto, etc.
- Diseño del hotel y las diferentes estancias y la ubicación.
- Packaging, Rivero contará con una opción complementaria a la hora de contratar un servicio ofreciendo la opción de recibir una pulsera con las coordenadas del hotel talladas en madera y la carta de reserva o servicio contratado (Anexo III. Imágenes 3.1.).

Para la realización de diferentes actividades, rutas y turismo de naturaleza en la provincia de Soria se realizará un acuerdo de cooperación empresarial con Soriaventura. Para la parte de turismo cultural y arquitectónico se informará en la recepción del hotel de las diferentes alternativas a visitar. O bien, si lo prefieren, obtener información más específica y tours guiados en turismo Soria o en la Oficina Municipal de Turismo.

2.3.1.1 Instalaciones, elementos generales y aspecto del hotel

El hotel Rivero se compone de un edificio principal, las habitaciones y el balneario/spa todos ellos con un estilo moderno y una arquitectura de diseño que complementa las características ecológicas y de sostenibilidad del hotel. (Véase Anexo III. Imágenes 3.2.).

El edificio principal, de una planta, es una construcción con cubierta de hierba donde se encuentra la recepción, el *lounge bar* y la sala de eventos. En cuanto al número de habitaciones se contará con las siguientes: 4 habitaciones cubo básica doble o individual, 4 habitaciones cubo doble con porche cubierto y bañera hidromasaje exterior, 4 habitaciones cubo doble o individual con balcón malla colgante, 2 habitaciones cubo dos alturas. Construidas con materiales como la madera, con principios medioambientales y cumpliendo con normas de construcción bioclimática, placas fotovoltaicas en cada una de las habitaciones, iluminación LED de bajo consumo y el uso de materiales orgánicos en sábanas y toallas, así como una limpieza de estos con productos que respeten el medioambiente. El balneario/spa compartirá las mismas características de construcción que las habitaciones y además contará con un sistema de aprovechamiento de agua de lluvia. Calentamiento de las aguas a través de una caldera de biomasa.

En la zona más cercana a la recepción se ubicará un aparcamiento para clientes y trabajadores con unidades de carga para coches eléctricos e híbridos recargables.

2.3.1.2 La marca de Riverso

Marca es cualquier término, símbolo o combinación que identifica a una empresa y lo diferencia del resto. La finalidad de la marca es identificar y proteger ese producto y, además, sirve de apoyo a la estrategia comercial.

Debe distinguir dos elementos clave en la marca: nombre y logotipo.

Imagen 2.1. Logotipo Riverso.



Fuente. Elaboración propia a través de www.designevo.com

Según las partes por las que está compuesta, la marca es una combinación de nombre y símbolos. Las características del nombre, se trata de un nombre derivado de dos palabras: *River* y *Soria~Riverso*. El logotipo es la primera letra del nombre, creada con un espacio en el centro que pretende identificarse con el Río Duero, combinando dos colores degradados. En primer lugar, tenemos el color marrón degradado que se asocia con la tierra, los troncos de los árboles o la madera. En segundo lugar, se encuentra un degradado de azul petróleo que en sus tonos más profundos transmite confianza, paz y seguridad, en sus tonos más ligeros que tienden al color verde traslada la frescura, el medio ambiente y la naturaleza.

La empresa seguirá la estrategia de marca única, es decir, utilizará la misma para todos los productos de la empresa sean o no distintos entre sí. Como ventaja de esta estrategia, es sencilla la introducción de productos nuevos y se ahorra significativamente las labores de promoción.

2.3.2 Plan de precio

El precio y sus modificaciones sustanciales son elementos de acción a corto plazo en cualquier estrategia de marketing. El precio aplicado al marketing se entiende desde tres variantes: aquel valor que un comprador otorga a la utilidad que va a adquirir, aquel valor a partir del cual un vendedor es capaz de vender y el punto de conexión entre comprador y vendedor.

En primer lugar, el servicio de hotelería y balneario/spa el tipo de objetivo que cumplen con el precio como variable, es una orientación hacia la imagen, con precios elevados que transmiten exclusividad. En segundo lugar, restauración y eventos están orientados hacia la competencia, alinear los precios con la competencia, ya que el sector de hostelería en Soria es un sector muy masificado donde es difícil dar exclusividad y diferenciarse, al principio.

Hay que tener en cuenta tres condicionantes básicos: el límite inferior de precios que lo marcan los costes totales, el indicador comparativo que lo marca la competencia y el límite superior que lo fija la demanda.

Para el servicio de hotelería y balneario/spa la fijación del precio óptimo o de referencia es según el mercado, utilizando el método de fijación de precios en función del valor percibido por el cliente (método intuición). Cada perfil de cliente necesita percibir distinto grado de valor y lo hará a través del precio. Por ello, se fijarán precios diferenciales, por segmentos, por tipo de habitación, de prestigio y de temporada.

En el servicio de hotelería, la tarifa oficial de Rivero (Anexo III. Tabla 3.4.) es la más alta que el hotel puede cobrar. Son precios oficiales que deben ser comunicados anualmente a la Dirección General de Turismo de Castilla y León. A partir de esta tarifa oficial se realizarán otras tarifas con precios inferiores y descuentos en función de la segmentación que se ha realizado anteriormente.

En el servicio de spa/balneario se han fijado los precios de la tarifa oficial del Anexo III (tabla 3.5). A partir de esta tarifa se realizarán otras con precios inferiores y descuentos en función de la segmentación realizada (tarifa especial para clientes alojados, tarifas para bonos, tarifas para tratamientos de varios días, etc).

Los precios fijados para los servicios de restauración son los marcados en las imágenes de las cartas y menús del Anexo III (imágenes 3.3).

La zona destinada a eventos (140m²) tendrá la opción de ser alquilada por días a 700€ o 40€/hora. Los eventos y talleres realizados en esta sala por parte de Rivero, se realizarán eventos gratuitos como no e irán variando de precio según de que se trate.

Una vez fijadas las tarifas de referencia, será necesario establecer diferentes estrategias de precio debido a la heterogeneidad de los consumidores.

- La estrategia de precios de Rivero por ser un servicio nuevo, es la de precios desnatado que implica marcar un precio alto en el lanzamiento del producto. Será necesario realizar un fuerte gasto promocional para darlo a conocer al consumidor y generar valor. No estamos buscando un consumo masivo, sino más selectivo.
- Estrategias para líneas de productos. En Rivero se realizará este tipo de estrategia combinando servicios de alojamiento en combinación con los de spa/balneario y/o restauración, así como otras actividades a realizar fuera del recinto del hotel.
- Estrategias diferenciales. Rebajas y descuentos aleatorios. El objetivo es premiar la sensibilidad al precio, esto es, clientes que dedican mucho tiempo a la búsqueda de un buen precio, así como nuevos clientes que son sensibles al precio y estaban buscando ofertas.
- Estrategias competitivas. Factor estratégico del tipo primado, es decir, se basa en establecer un precio superior al de la competencia.

2.3.3 Plan de distribución.

La intangibilidad del producto hotelero hace que el desafío de la distribución hotelera no consista en llevar el producto al minorista, sino en cómo conseguir clientes para el hotel. Para que estas actividades puedan llevarse a cabo es necesario, en la mayoría de los casos, que existan terceras personas o entidades que intervengan en dicho proceso. Estas son conocidas como intermediarios, y hacen llegar el producto desde el productor al consumidor a través de una estructura, que en marketing se denomina canal de distribución.

El posicionamiento web que han conseguido determinados distribuidores como las OTA (*Online Travel Agencies*) ha hecho que os hoteles independientes o las cadenas no muy

grandes dependan de los mismos para tener visibilidad. Es común encontrar en internet mejor posicionada la web del distribuidor que la del hotel; por esta razón el distribuidor se ha convertido en competidor y colaborador al mismo tiempo.

La distribución se desarrolla en un entorno omnicanal: multicanal y multidispositivo (ordenador, móvil, *tablet*) en el que la distribución directa se combina con la indirecta y los canales están interconectados a través de la tecnología y el *know how*, la fijación de precios en tiempo real, las redes sociales, y la geolocalización cobran especial relevancia.

Por tanto, Rivero combinará las dos estrategias básicas de distribución:

- Distribución directa. El hotel vende directamente el servicio al cliente. Los tipos de canales directos del hotel serán: la venta directa y la *web* del canal. La venta personal directa se realiza directamente en el propio establecimiento o cuando el cliente contacta directamente a través de teléfono, personalmente o por correo electrónico y las que gestionan desde el departamento comercial o el de MICE (*meetings, incentives, conference, and exhibitions*) del hotel. La página *web* del hotel Rivero (Anexo III. Imágenes 3.4.) supone un motor de reservas, adwords en Google, SEO (Search Engine *Optimization*), perfil plus en Tripadvisor, aparecer en Trivago, etc.
- Distribución indirecta. Se utiliza algún tipo de intermediación en el proceso de compra. El coste es más elevado, pero el acceso al mercado es mayor. El nivel de intensidad que aplica Rivero es selectiva. Se fundamenta en la selección entre distintos canales teniendo en cuenta a la hora de seleccionar los intermediarios turísticos características como: potencial de ventas, imagen del intermediario, el posicionamiento del mismo, la cobertura geográfica, la calidad del servicio y la política comercial desarrollada, etc. (Alcázar, 2002).

Los canales de distribución indirectos o *business to business* (B2B): agencias de viajes minoristas, sistemas de distribución global o *global distribution system* (GDS), las agencias de viajes online/virtuales u *online travel agencies* (OTA), ventas *flash*, metabuscadores.

En primer lugar, las agencias de viajes minoristas, enfocadas a atraer al segmento de jubilados y viajeros multigeneracionales. Venden paquetes turísticos a los clientes y gestionan con el hotel las reservas de alojamiento y transporte. Se negociará con aquellas que tengan mayor notoriedad: Viajes El Corte Inglés, Viajes Halcón-Ecuador y Nautalia.

En segundo lugar, los sistemas de distribución global o *global distribution systems* (GDS). Según Vogeler (2004), los CRS (*Computer reservation systems*) o GDS se pueden definir como “sistemas informáticos que conectan a los proveedores de productos turísticos con sus distribuidores, que convierten en sus principales usuarios”. Los cuatro GDS más importantes son *Amadeus, Galileo, Sabre* y *Worldspan*.

En tercer lugar, las agencias de viajes *online/virtuales* u *online travel agencies* (OTA). El modelo elegido por Rivero en este tipo de agencias es: el modelo *retail* o “al por menor” o detallista (comisionable) y el modelo opaco. En el modelo *retail* los hoteles fijan un precio de venta al público (PVP) y ofrecen una comisión a las OTA, que suele ser del 10%. En este modelo destaca *Booking.com*. El modelo opaco es un muy parecido al *merchant*. Se negociaría con la principal en España que es: eDreams Odigeo; así como con *Passporterapp*, una OTA emergente que está en crecimiento, donde planificas y organizas tu viaje a través de su app y que actualmente están trabajando también en la creación de su página *web*.

En cuarto lugar, las ventas *flash* son aquellas cuyo modelo de negocio se basa en ofrecer a los consumidores promociones, con grandes descuentos y periodos de vigencia

limitados, a través de la tipología de ofertas diarias (*daily deals*). Rivero negociaría con distribuidores como EscapadaRural.com y Chequealo.es.

Finalmente, los metabuscadores. Se trata de herramientas que recogen los datos de búsqueda del cliente y por vía *scraping* (extraer datos para manipularlos) rastrean la información de los sitios *web* de OTA y de los hoteles y las muestran en su *web* al cliente. Los elegidos por Rivero son: *Trivago*, *TripAdvisor* y *Google*. Además, todos ellos han integrado la opción de reserva en el propio sitio.

2.3.4 Plan de comunicación

El programa integral de comunicación de una empresa recibe el nombre de “*mix* de comunicación” y se trata del conjunto de instrumentos que se utilizan a la hora de comunicar. El objetivo de las diferentes acciones del plan de comunicación es dar a conocer Rivero, sus servicios y posicionarse en el mercado como un alojamiento eco-sostenible, vanguardista y de calidad, que proporciona confort y bienestar. Una vez conocido el resultado y esté controlado el impacto de estas acciones a nivel local y regional, pasar a niveles nacionales.

El “*mix* de comunicación” en el sector hotelero se encuentra constituido por cuatro elementos básicos: la publicidad, el *marketing* directo, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

2.3.4.1 Herramientas de comunicación tradicional

Nos ocupamos aquí de explicar el *mix* de herramientas de comunicación offline que pretendemos emplear para dar a conocer los servicios ofrecidos por Rivero.

- a) La publicidad es la comunicación pagada, realizada por un medio especializado no personal. Los medios utilizados para la publicidad en Rivero van a ser: prensa, radio, televisión, publicidad exterior e internet. Los soportes será un periódico, una revista, una emisora, un canal de televisión, etc., determinados. Los formatos (anuncios comerciales, cuñas de radio, etc.), se aplicarán en cada medio dependiendo de la segmentación realizada anteriormente y los servicios ofertados que se han asignado a cada uno de los grupos segmentados, serán los siguientes:
 - Radio: cuñas en programas o emisoras de radio de ámbito local para alcanzar los grupos segmentados anteriormente para este nivel y los servicios asignados que van dirigidos a esos grupos.
 - Periódicos y revistas: se publicarán anuncios en prensa para llegar al segmento de público a nivel regional y más adelante a nivel nacional, con los servicios asignados a esos grupos. A través, de periódicos como “El Norte de Castilla” y otros periódicos del resto de provincias de Castilla y León, así como de otras Comunidades Autónomas colindantes. A nivel nacional se utilizarán revistas especializadas de turismo en general y de turismo de salud, como son, por ejemplo, “*Quality*”, “*Hostelería y Turismo*”, “*Traveller*” o “*Fitur News*”.
 - Televisión: se emitirán *spots* (emocionales y experienciales) en la televisión local y regional, CYL 7 y CYL 8 Soria, para alcanzar los segmentos de público objetivo a nivel regional y local.
 - Vallas publicitarias: se publicitará el balneario/spa en los espacios destinados a ello en la ciudad de Soria.
 - Internet: publicidad en *banners* de diferentes webs y en buscadores como *Google* y *Yahoo*.
- b) Acciones de *marketing* directo. Los medios utilizados son: correo, teléfono, internet, etc. Con los datos obtenidos del cliente en su estancia o la contratación

de otros servicios, así como otras referencias de clientes potenciales, se obtendrá la información personal sobre las necesidades y deseos y rentabilizar al máximo la relación con el cliente. Esto permitirá a Roverso una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales, una relación duradera con el cliente, resultados medibles. Un medio valioso para fidelizar al cliente (*marketing* relacional).

Una vez realizada la base de datos de clientes actuales y potenciales, se debe identificar el objetivo. Dependiendo del momento los objetivos pueden ser: búsqueda de nuevos clientes, programación de promociones de venta, recopilación de información acerca del cliente y la satisfacción de su estancia, etc.

- c) La promoción de ventas. Es el conjunto de incentivos que ofrecerá Roverso de forma temporal para estimular las ventas.

Para ello seguirá la siguiente planificación: lanzamiento de los servicios de Roverso y posterior fidelización. Los instrumentos de promoción para ese lanzamiento son: publicidad, *marketing* directo y otras herramientas/acciones online (descritas más adelante). Se establecerán fechas de promoción, la presupuestación y finalmente se evaluarán los resultados.

Las acciones básicas de promoción que se aplicarán al consumidor final son: sobre la base del precio (ofertas especiales, descuentos en días especiales, bonos).

Posteriormente se pasará a la fidelización utilizando las herramientas ya mencionadas y las campañas apropiadas para ello.

- d) Relaciones públicas. Se utilizará para generar un conocimiento a través de los medios de comunicación mediante artículos, entrevistas o noticias inducidas que no siempre se pagan (es lo que se conoce como *publicity* o publicidad no pagada). Se utilizarán notas de prensa y entrevistas para dar a conocer los servicios, así como ruedas de prensa cuando el hotel organice talleres gastronómicos u otros eventos y actos para todos los públicos.

Roverso también estará presente en ferias turísticas y *workshops* (reuniones profesionales entre empresarios de un destino turístico e intermediarios con el fin de hacer negocios).

2.3.4.2 Herramientas de comunicación online

El canal directo online supone una herramienta muy importante para la imagen, la publicidad y la promoción de ventas de un hotel, es por ello por lo que a continuación se enumeran una serie de acciones de marketing online que llevará a cabo el hotel Roverso:

- Diseño y actualizaciones página *web* del hotel. La web del hotel tiene que actualizarse con ofertas, promociones o paquetes y contenidos en todos sus canales (*web* convencional, móvil, social). Tiene un diseño accesible y compatible, fácil de navegar por ella.
- Optimización en buscadores o *search engine optimization (SEO)*. Un proceso que permitirá mejorar la calidad y el tráfico de la página de Roverso desde los motores de búsqueda, a través de resultados o posicionamientos naturales.
- *Marketing* en correo electrónico o *email marketing*. Una acción que interesa al hotel para fidelizar clientes, ya que es una de las formas más sencillas y asequibles. Para conseguirlo se creará una base de datos que será depurada, obteniendo los datos a través de las diferentes plataformas y con un buen diseño HTML (es un lenguaje de marcado que se utiliza para el desarrollo de

páginas de Internet. Se trata de las siglas que corresponden a *HyperText Markup Language*, es decir, Lenguaje de Marcas de Hipertexto de la página web) en la página *web* del hotel.

- *Marketing móvil*. Se realizará una combinación de campañas: *push* y *pull*; dependiendo del momento y acción a realizar. Con las campañas *push* se enviarán mensajes de 160 caracteres como máximo, a través de los canales de distribución online, para hacer promociones especiales (concursos, sorteos, ofertas de última hora, etc.).
- Medios sociales. Se utilizará para compartir contenidos (*marketing* de contenidos) se creará y distribuirá contenido relevante, de valor, interesante, experiencias, ofertas y que dé respuesta a las necesidades de los usuarios. Según la delimitación ya establecida de los grupos objetivos (*target groups*) se utilizará este medio para atraer a los usuarios interesados hacia la marca. A través de estas acciones la empresa creará contenidos y los distribuirá de manera adecuada en redes sociales, para conseguir el posicionamiento que desea. En principio Riverso creará contenido en Facebook, Instagram y YouTube. Y estará presente también en otras redes sociales para reservas como: Tripadvisor, Google+, Booking.com, Trivago.
- Vídeos online. Se creará contenido audiovisual de alta calidad para reforzar la marca, obtener ventaja sobre los competidores y que a través del mapa *web* se pueda escoger la imagen, etiqueta y título, permitiendo que Google dirija a los visitantes al reproductor de la página en lugar de hacerlo a través de uno externo (YouTube).

2.3.4.3 Otras acciones de comunicación

Otras estrategias que aplicará Riverso, siguiendo la clasificación de marketing según los contenidos que trabaja, son las siguientes:

- *Inbound* marketing: es el marketing “de atracción” trabaja un conjunto de técnicas para llegar a los clientes de forma indirecta, es decir, que sean ellos mismos los que lleguen a la marca porque les interesa lo que ofrece. Esta estrategia será utilizada para posicionar la imagen de marca de Riverso y aumentar la reputación.
- *Neuromarketing*: aplicado en la web, redes sociales y en el hotel, para analizar los niveles de emoción, atención y memoria de los usuarios, como respuesta a estímulos, conscientes e inconscientes. Siendo una estrategia más precisa que otras para llegar al público objetivo.
- *Ambient* marketing: se trata de transmitir un mensaje de marca de manera creativa y potente. Se puede incluir como apéndice de este tipo de marketing el conocido como “de guerrilla”. Utilizando técnicas no convencionales de bajo coste y gran impacto para obtener notoriedad tanto a nivel local, regional y nacional. Así como conseguir notoriedad y diferenciación con respecto a la competencia.
- *Brand content* marketing: crear un vínculo emocional y conectar positivamente con el cliente, convertir la marca en parte de una historia, mediante *storytelling*. Aquí podemos incluir el marketing experiencial que se centra en buscar experiencias que el usuario experimente no solo en la comercialización del servicio, sino durante su uso y disfrute.
- Marketing sensorial: utilización del marketing de los sentidos, estrechamente relacionado con el neuromarketing, usando técnicas en cada estancia del hotel

que despierten las emociones a través de los cinco sentidos, mejorando la experiencia e influyendo en su comportamiento dentro del punto de venta.

2.4 Estimación del presupuesto en comunicación. Ejecución y control del plan de marketing

Al ser una empresa nueva no es posible saber con exactitud el presupuesto disponible para las acciones de comunicación. Por ello, se realizará una estimación del presupuesto necesario para las acciones que se han contemplado en el plan de marketing. Los gastos aproximados de comunicación orientados al consumidor final son los siguientes:

Tabla 1.7. Presupuesto estimado acciones de comunicación.

		Precio €	Periodicidad
Marketing local			
Anuncios publicitarios	Para dar a conocer el hotel realizados por empresa externa especializada	2.000	Coste único al inicio
Marketing en el hotel	Inbound marketing, Neuromarketing, Ambient marketing, Brand content marketing, Marketing sensorial	100	Mensual
Relaciones Públicas			
Eventos	Talleres gastronómicos, catas y otros eventos	800	Mensual
Comunicados de prensa	Comunicado en los medios de comunicación locales y regionales de la apertura del hotel	200	Anual
Redes sociales			
Instagram	Creación de contenido y planificación, gestión empresa especializada	100	Trimestral
Facebook	Creación de contenido y planificación, gestión empresa especializada	100	Trimestral
YouTube	Creación de contenido y planificación, gestión empresa especializada	300	Trimestral
Redes sociales y SEO	Gestión y mantenimiento empresa externa	150	Mensual
Online			
Página web	Creación, empresa externa especializada	2.400	Coste único al inicio
	Mantenimiento	150	Mensual
Publicidad			
Online	Banners	100	Trimestral
Exterior	Vallas publicitarias	200	Mensual
Radio	Cuñas de radio	600	Mensual
Televisión	Emisiones de anuncio publicitario	2.700	Trimestral
TOTAL		40.150	

Fuente. Elaboración propia.

Una vez conseguida la notoriedad a nivel local y regional, a través de los medios tradicionales e internet, se valorará la opción de incrementar la notoriedad en niveles nacionales mediante de los medios tradicionales e internet.

Para la correcta ejecución del plan de marketing se realiza un cronograma que recoge las acciones del plan de marketing y el tiempo estimado que se dedicará a cada una de ellas. La duración prevista es desde el 1 de enero de 2021 hasta el 6 de diciembre de 2023, las actividades y duraciones se desarrollan en el Anexo IV.

Iniciada la actividad Rivero, contará con una serie de mecanismos de control para saber si el plan de marketing funciona correctamente. Se controlará el grado de cumplimiento de los objetivos, se detectarán fallos y desviaciones para su corrección y búsqueda de soluciones. Para ello se realizará análisis mensuales de las ventas, seguimiento de la

satisfacción de los clientes, medición anual de la eficacia de las acciones publicitarias y promociones. Revisión y ajuste anual del presupuesto para marketing.

BLOQUE 4. ALCANCE Y CONCLUSIONES

El eco-hotel Rivero es una empresa pequeña ficticia de la que se ha realizado un plan de marketing como herramienta de comunicación para dar a conocer un nuevo negocio.

A pesar de la adversa situación actual, derivada de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, el hotel Rivero representa una gran oportunidad de negocio en el mercado actual; ello se debe a que el turismo, y en particular el turismo nacional rural, en nuestro país es una vía de recuperación económica.

Los elementos eco-sostenibles, diseño vanguardista y la ubicación de Rivero, hacen de este un hotel único en la provincia de Soria; además de ofrecer una gran variedad de servicios y actividades que van más allá de satisfacer necesidades básicas de los clientes, proporcionando experiencias inmejorables.

La ubicación privilegiada de Rivero, cercana a la ciudad de Soria, y al lado del río Duero, facilita la visita a los distintos puntos turísticos de la ciudad, y el acceso a los numerosos recursos naturales, arquitectónicos y culturales del resto de la provincia.

El incluir en la oferta un balneario/spa aporta un servicio muy importante ya que la sociedad cada vez demanda más el turismo de salud y bienestar. También buscan lugares tranquilos y sin aglomeraciones, característica que también tiene Rivero.

Dentro de un mercado turístico muy competitivo, es el momento de apostar por el turismo rural como fórmula capaz de llevar a cabo una gestión que mantenga el medioambiente y la biodiversidad con la que se cuenta en las zonas rurales.

El cambio de tendencias de consumo y la forma de disfrutar el tiempo libre, provoca la fragmentación de las vacaciones y la tendencia a estancias más cortas, por lo que Rivero es una salida en un mercado saturado y competitivo.

Los empleados del hotel formarán parte importante para transmitir la misión y visión del hotel, recibiendo formación previa para ello, y que el ambiente que perciban los clientes sea el deseado. Asimismo, dado que se trata de un servicio, su atención al cliente, muy cuidada y trabajada por la dirección, hará de su trabajo un elemento clave en la satisfacción de los clientes, de modo que puedan fidelizarse y volver a repetir su estancia en Rivero, a la par que recomiendan entre sus contactos este peculiar establecimiento vacacional.

En conclusión, el análisis realizado de todos los factores, estrategias, acciones descritas y el resumen de costes e inversión del hotel (Anexo V), son clave para la implantación de la empresa en el sector turístico español. Por estas razones Rivero presenta una gran oportunidad de negocio, es decir, sí que resulta viable la realización y ejecución del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos

Talón Ballester, P., González Serrano, L., & Rodríguez Antón, J. M. (2016). *Fundamentos de dirección hotelera, Volumen 1: Análisis sectorial y organización departamental hotelera*. Madrid: Síntesis, S.A.

Talón Ballester, P., González Serrano, L., & Rodríguez Antón, J. M. (2016). *Fundamentos de dirección hotelera, Volumen 2: Comercialización, Revenue Management, calidad y Finanzas*. Madrid: Síntesis, S.A.

Álvarez Gómez, L. C. (2013). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Paraninfo.

Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Barcelona: Profit.

Vargas Sánchez, A. (30 de marzo de 2021). *El turismo postcoronavirus*. Obtenido de Hosteltur.

Webgrafía

Datosmacro (2021). *Déficit en España* [En línea] Consultado 05 de octubre de 2020. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/deficit/espana>

Hoteles sostenibles. [En línea] Consultado 01 de junio de 2020. Obtenido de <http://hotelesostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>

INE. [En línea] Consultado 05 de octubre de 2020. Obtenido de <https://www.ine.es/economia/2020/04/22/espana-registro-deficit-2-2019/2627861.html>

Nh-hoteles eco-sostenibles. [En línea] Consultado 15 de junio de 2020. Obtenido de <https://www.nh-hoteles.es/eco/hoteles-eco-sostenibles>

Turismo Castilla y León (2020). *Boletín de Conyuntura de Turismo de Castilla y León* [En línea] Consultado 17 de octubre de 2020. Obtenido de <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

Turismo.gob. *Estrategias de turismo sostenible* [En línea] Consultado 12 de junio de 2020. Obtenido de <https://cutt.ly/fnqVL7s>

Blog mundoikos (2021). *Hoteles ecológicos, responsabilidad ambiental y social*. [En línea] Consultado 30 de enero de 2021. Obtenido de <https://cutt.ly/lmqVJUq>

Booking. *Alojamientos en Soria* [En línea] Consultado 15 de mayo de 2021. Obtenido de <https://cutt.ly/cnqVDDe>

Castilla Termal. *Tarifas* [En línea] Consultado 20 de abril de 2021. Obtenido de <https://www.castillatermal.com/downloads/catalogo-balneario-burgo-osma.pdf>

Designevo. [En línea] Consultado 11 de abril de 2021. Obtenido de <https://www.designevo.com/es/logo-maker/>

Frida Madrid. [En línea] Consultado 21 de febrero de 2021. Obtenido de <https://fridamadrid.com/carta>

Tripadvisor. *Alojamientos en Soria* [En línea] Consultado 15 de mayo de 2021. Obtenido de <https://cutt.ly/5nqVOFy>

Turismo online. *Normas para hoteles ecológicos* [En línea] Consultado 30 de enero de 2021. Obtenido de <https://turismoonline.com/hoteles/normas-para-hoteles-ecologicos>

Wix. [En línea] Consultado 20 de abril de 2021. Obtenido de <https://manage.wix.com/account/sites>

ANEXO I. PROVEEDORES DE RIVERSO. BIENES Y SERVICIOS.

Proveedores	Servicio ofrecido para <i>Riverso</i>
Galdón Software, S.A.	Empresa de Granada que ofrece soluciones software de gestión integral para hoteles.
Ictel Ingenieros, S.L.	Empresa gallega para la venta y mantenimiento de <i>Roommatik</i> (máquina de autocheck-in)
ITS Duero, S.L.	Diseño web y tienda online, aplicación móvil, software de gestión de nóminas y recursos humanos.
Mabarex, S.L. (Mabar)	Empresa dedicada a la distribución de suministro de maquinaria y productos de limpieza, lavandería, para piscinas y spas.
Comercial Hermanos Ortega, S.A.	Empresa dedica a la distribución de alimentos, bebidas y congelados. La encarga de suministrar de bebidas el lounge bar del hotel.
Mercado Municipal de Soria	Empresa dedica a la distribución de alimentos, bebidas y congelados. La encarga de suministrar de bebidas el lounge bar del hotel.
Tuccitea	Con más de 10 años de experiencia en el mundo de las delicias como el té, el café, las especias y el cacao. Para suministrar el café y los tés, que habrá en el <i>lounge bar</i> como para cada una de las habitaciones del hotel.
Aseos 2000, S.L	Distribuidor oficial de <i>Bsensible</i> para la ropa de cama del hotel, usan la tecnología <i>Dermofresh</i> . Es una de la fibra <i>Tencel™ + Smartcel™ sensitive</i> + membrana de poliuretano. La fibra <i>Tencel™ Lyocell</i> es una fibra de origen 100 % natural que proviene de madera sostenible, obtenida de fuentes certificadas y controladas.
Enya Renovables, S.L.	Empresa que ofrece servicios de eficiencia energética, energías renovables y servicios energéticos.
Aguas de Soria, S.A.	Gestión de agua y proyectos medioambientales, ofrece redacción y ejecución de proyectos hidráulicos.
Keralanatura	Distribuye jabones artesanos y cosmética natural en Soria. Posibilidad de ofrecer un pack <i>eco amenities</i> ¹⁵ para los productos de higiene necesarios en cada aseo del hotel.
Soria Natural, S.L	Ofrece productos naturales para tratamientos corporales y otros servicios desarrollados en el spa del hotel.
LeLemonade	Marca sostenible de la diseñadora de moda Mar Palacios, residente en Soria, será la encarga del diseño de los uniformes del personal del hotel.

Fuente: elaboración propia.

¹⁵ Eco amenities se trata productos biológicos (sin parabenos, siliconas ni productos artificiales), presentados en envases reciclados de diseño sofisticado con finas y delicadas fragancias que combinan los beneficios de la naturaleza y la ciencia.

ANEXO II. FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE RIVERSO.

Dirección	<p>Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijación objetivos generales del hotel. • Determinación de políticas, planes y presupuestos para logro de objetivos propuestos. <p>Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición estructura organizativa y jerárquica del hotel. • Establecimiento funciones, tareas y responsabilidades de los distintos departamentos. <p>Mando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación tareas y responsabilidades a los empleados. • Toma de decisiones sobre temas de su responsabilidad <p>Coordinación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación procedimientos de coordinación a aplicar en todos los departamentos (adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los conocimientos, de los procedimientos y/o normalización resultados) • Fijación niveles e intensidad de coordinación a aplicar. <p>Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación resultados obtenidos con las previsiones iniciales. • Corrección de las desviaciones detectadas. 	
	Alojamientos	Recepción y reservas
Pisos (Habitaciones)		<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y mantenimiento de unidades de alojamiento. • Conservación de mobiliario y enseres. • Limpieza de pasillos, escaleras, zonas comunes, etc. • Revisión de habitaciones (control de entrada-salida) • Control de inventarios de mobiliario y enseres. Cambios de ropa. • Limpieza y organización del <i>office</i> (departamento) • Montaje del carrito de limpieza. • Control de objetos olvidados. • Realización de pedidos de material de limpieza. • Recogida y limpieza de ropa de clientes.

	Lencería	<ul style="list-style-type: none"> Control e inventario de toda la ropa del hotel. Lavado, planchado y recepción de dicha ropa (habitaciones y spa). Atención al servicio de vestuario de clientes.
	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Acciones preventivas y correctivas en relación con el inmueble, instalaciones básicas, maquinaria, instalaciones de energía renovable, mobiliario, zona exterior y spa, que garantice el perfecto funcionamiento de las instalaciones del hotel. Protección de los bienes y personas relacionados con la actividad del hotel. Prevención de incendios.
Administración	Calidad, medio ambiente y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Integración de nuevos trabajadores. Formación. Establecimiento de los criterios de evaluación. Remuneración. Promoción. Control de horarios. Licencias y vacaciones. Confección de nóminas. Prevención de riesgos laborales. Establecimiento de los parámetros de calidad, medioambiente y sostenibilidad. Establecer un sistema general de calidad (por ejemplo: ISO 9001) Seguimiento, evaluación y coordinación de las actividades. Mejora de los procesos: más eficientes, mayor satisfacción del cliente y menores costes para la empresa. Elaborar un manual de calidad. Establecer procesos innovadores que mejoren la calidad y productividad del servicio. Planificación de la plantilla del hotel. Reclutamiento. Selección.
	Compras	<ul style="list-style-type: none"> Mantener relaciones con los proveedores. Comprobar las existencias y confeccionar los pedidos. Valoración de stocks. Cotejar los precios de los productos según mercado. Efectuar compras. Controlar la calidad de los productos. Verificar los géneros y cantidades entregados son los solicitados. Examinar los albaranes, facturas y vales de pedido que intervienen en la entrada. Recepción y almacenamientos. Distribución de los pedidos a los departamentos del hotel (dpto. alojamientos, dpto. lounge bar, dpto. spa, etc). Control de existencias. Realización de inventario físico y comprobación con los permanentes.
	Contabilidad-finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Caja, facturación y control. Gestión de cobros y pagos. Control de caja. Llevanza de libros contables. Contabilidad analítica. Control y gestión de obligaciones fiscales. Gestión de clientes y proveedores: facturas, albaranes, etc. Gestión de créditos y riesgos. Negociación con entidades de crédito. Valoración de inversiones.

Bebidas y alimentos	Comercial y marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el plan de <i>marketing</i> del hotel. • Definición de mercado. • Estrategia de segmentación. • Estrategia de posicionamiento. • <i>Marketing mix</i>. • Diseñar el servicio-marca. • Mantener informadas a empresas y agencias de las ofertas, tarifas y servicios, etc. • Plan de medios. • Posicionamientos SEO, SEM y SMM. • Organizar eventos y talleres de productos locales. • Desarrollar la publicidad y promoción del establecimiento. • Comunicación y relaciones públicas. Análisis de la demanda. • Análisis de la competencia. • Análisis del producto. • Previsión de la demanda. • Segmentación de mercados. • Fijación de precios. • Cálculo y actualización de los límites de reservas. • Aceptación o denegación de reservas: análisis de los desplazamientos. • Paquetización de servicios. • Análisis del entorno, eventos, etc. • Análisis de los históricos. • Análisis de la sensibilidad al precio de los distintos segmentos. • Análisis de la rentabilidad de cada segmento de mercado.
	Cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión diaria de la demanda de desayunos y cenas. • Petición de suministros al responsable de compras. • Preparación del servicio: transformar, elaborar e informar de la oferta gastronómica. • Recepción de comandas. Elaboración de lo comandado. • Presentación de los platos. • Control de consumos. • Limpieza cocina. • Control de existencias para el servicio siguiente.
Spa	Lounge bar	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del <i>lounge bar</i>, mobiliario y menaje. • Montaje de mesas. • Reserva de mesas. • Recibir y acomodar al cliente. • Prestación del servicio: entregar las cartas, tomar comanda, servir, etc. Desmontar mesas. • Facturar. • Cambio ropa mesas. • Proponer y sugerir a cocina la oferta gastronómica. • Servicio exclusivo de desayunos en habitaciones.
	Recepción y reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Control y venta correcta de los servicios de spa. • Gestionar las reservas formalizadas de forma adecuada. • Contestar la petición de reservas a través de los distintos canales: correo, teléfono, web, correo electrónico, etc. • Control de los depósitos enviándolos a caja o administración. • Confeccionar la hoja de reservas, <i>plannings</i>, lista de entradas y demás impresos. Registro de las cancelaciones, denegaciones y causas. • Análisis de previsión (reunión semanal) • Actualizar inventario de reservas (con el jefe de reservas) • Actualizar precios en todos los canales. • Cobrar a aquellos clientes cuyo servicio no esté incluido en el alojamiento, no hayan pagado ya por lo métodos online establecidos o no sean clientes alojados en el hotel.
	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado organiza las actividades a desarrollar por los trabajadores del spa (masajistas, terapeutas, etc) • Personal de limpieza encargado de la limpieza y mantenimiento en buen estado de las unidades del spa. • Control de inventarios de mobiliario y enseres. Control de la zona de tés y otras bebidas. • Control e inventario de la ropa del spa. • Traslado de ropa sucia a lencería y lavandería.
Mantenimiento: Mismas acciones que el mantenimiento del hotel aplicadas al Spa.		

Fuente: elaboración propia a partir de Talón, González y Rodríguez, (2016).

ANEXO III. TABLAS E IMÁGENES DEL DISEÑO PLAN DE MARKETING PARA EL PROYECTO DE UN HOTEL ECO-SOSTENIBLE.

Tabla 3.1. Ejemplos de prácticas ecológicas aplicables.

Compromiso con las prácticas ambientales	Formulación de comités ambientales, desarrollo de estrategias, plan de acción, manuales, formulación de equipos verdes, monitoreo del desempeño ambiental, comunicación para mayor visibilidad, de las prácticas ambientales a los huéspedes, interesados, personal, proveedores y público en general.
Eficiencia y conservación de la energía	Instalación de sensores de ocupación, uso de equipos de eficiencia energética, aplicaciones de fuentes de energía alternativas, mantenimiento HVAC, diseños energéticamente eficientes, edificios y patrones de construcción.
Iluminación	Instalación de sensores programables, uso de sensores, disposiciones para luces naturales, aplicación de controles de atenuación.
Paisaje	Sistemas de riego por aspersión, agua reciclada, uso de fertilizantes orgánicos.
Manejo de sustancias peligrosas y tóxicas	Provisiones e instrucciones adecuadas para el almacenamiento, uso de productos menos tóxicos, poco o nada de productos de lavado de fosfatos.
Manejo de plagas	Implementación de un programa verde de manejo integrado de plagas, aplicación de insecticidas orgánicos.
Compras	Creación de políticas de compras ambientales, promoción del uso de productos reciclados, compra de equipos eficiencia energética, proveedores ambientalmente responsables.
Reciclaje y reutilización	Política de reciclaje bien definida, uso óptimo de vidrio, plástico, aluminio, latas, papel, uso de archivos electrónicos y no físicos.
Transporte	Fomento del uso compartido del automóvil, estacionamiento preferencial a modos alternativos de transporte, como biodiesel, vehículos eléctricos e híbridos.
Eficiencia y conservación del agua	Instalación de duchas e inodoros con ahorradores de agua, fomento de la conservación del agua tanto por los empleados como por los huéspedes, aplicación de tecnología como sensores para la conservación del agua.

Tabla 3.2. Servicios eco-hotel Rivero.

Hotelería	Restauración
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción: check in y check out a través de recepcionista en horario establecido o roommatik 24 horas. • Alojamiento, 4 tipos de habitaciones: <ul style="list-style-type: none"> – Habitación cubo básica doble o individual, posibilidad cama supletoria. – Habitación cubo doble con porche cubierto y bañera hidromasaje exterior. – Habitación cubo doble o individual con balcón malla colgante, posibilidad cama supletoria. – Habitación cubo dos alturas (camas individuales y doble, de 3 a 6 personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lounge bar: <ul style="list-style-type: none"> – Desayunos: carta de desayunos con productos locales + 2 menús especiales. Opción desayuno en la habitación. – Cenas: carta más especialidades Rivero, (Anexo III. Imágenes 3.6. Carta y especialidades cenas Rivero). Además de menús especiales de productos locales según la época del año.
Eventos	Balneario/spa
<ul style="list-style-type: none"> • Sala de eventos: <ul style="list-style-type: none"> – Talleres gastronómicos de productos locales. – Congresos. – Eventos culturales. – Celebraciones minimalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, recogida de albornoces y opción de compra de gorros de piscina reciclados (por uso obligatorio). • Servicios: <ul style="list-style-type: none"> – Piscina termal. – Circuito contrastes y saunas (turca y seca). – Tratamientos, estética y cosmética. – Zona fitness.

Fuente: elaboración propia.

Imágenes 3.1. Packaging y pulseras coordinadas.



Fuente: <https://latitudebracelets.com/>

Imágenes 3.2. Hotel RIVERSO.



Edificio principal



Entrada, recepción y lounge bar



Sala de espera y recepción



Vista aérea edificio principal



Sala de eventos



Edificio spa/balneario



Habitaciones cubo básicas



Habitación cubo doble con porche cubierto y bañera hidromasaje exterior



Habitación cubo con balcón malla colgante



Habitación cubo dos alturas

Fuente: elaboración propia a partir de imágenes en Google de otros hoteles.

Tabla 3.4. Tarifa oficial alojamiento en Rivero 2021.

HABITACIONES	TEMPORADA ALTA (viernes a sábados y festivos)					
	Individual	Doble	Triple	4 personas	5 personas	6 personas
Habitación cubo básica	109	109	133*			
Habitación cubo con porche y bañera hidromasaje	119	119	143*			
Habitación cubo con balcón malla colgante	129	129	153*			
Habitación cubo 2 alturas	159	159	189	209	229	249
	TEMPORADA BAJA (domingo a jueves)					
	Individual	Doble	Triple (cama supletoria)	4 personas	5 personas	6 personas
Habitación cubo básica	89	89	112*			
Habitación cubo con porche y bañera hidromasaje	99	99	123*			
Habitación cubo con balcón malla colgante	109	109	133*			
Habitación cubo 2 alturas	139	139	169	189	209	229

*Cama supletoria

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.5. Tarifa oficial de precios spa/balneario Rivero.

SERVICIOS BALNEARIO		PRECIO
Piscina Termal	Adultos 3 horas:	33€
	Niños (0 a 12 años)	25€
Circuito de Contrastes	Adultos 1.30 horas (grupo de dos personas)	49€
SERVICIOS SPA		PRECIO
Experiencias Relax y Beauty		
Rivero relax: baño de hidromasaje con esencias, chorro de agua a presión. Masaje relax espalda-piernas	2.00horas	105€
De barro: baño de hidromasaje. Envolvimiento de fango hidratante. Masaje cérico-craneal y espalda	2.00 horas	105€
Anticelulítico: bañera de algas. Envoltura de algas. Masaje remodelante.	2.00 horas	109€
Renovación Rivero: exfoliación de sales marinas y pétalos. Bañera de hidromasaje con esencia tonificante de limón. Masaje de espalda y piernas. Tratamiento facial.	3.00 horas	173€
Experiencias naturales		
Antioxidante con vino: bañera hidromasaje de vid roja. Exfoliación corporal de pepita de uva. Masaje total anti-aging	2.00 horas	105€

Ritual con cacao: exfoliación corporal de cacao. Envoltura de chocolate caliente. Hidratación corporal con mousse de cacao	1.30 horas	89€
Experiencias compartidas		
Beauty: exfoliación corporal de sales marinas y pétalos de flores. Baño de burbujas con esencias relajantes. Masaje combinado de espalda y piernas.	2.00 horas	199€
Relax: baño de hidromasaje con esencias, chorro de agua a presión. Masaje relax espalda-piernas	2.00 horas	149€
Baños hidromasaje aguas termales		
Baño Niagara	15 min	30€
Baño Jamaica	15 min	25€
Masajes estéticos		
Drenaje linfático	50 min	59€
Rituales de karité: Chi, Thalassa y Zen	70 min	59€
Masajes relajantes		
Masaje con esferas chinas	70 min	59€
Masaje californiano	45 min	39€
Masaje tailandés	70 min	59€
Tratamientos faciales		
Limpieza facial	1.00 hora	45€
Limpieza express	30 min	33€
Tratamiento hialuronico	55 min	63€
Tratamiento vitamina C	1.00 hora	79€
Tratamientos corporales		
Peeling corporal: – Revitalizante de cítricos – Hidratante de sales marinas y pétalos de flores – Antioxidante de sal y uva – Estimulante de cacao y naranja – Drenante de algas – Tonificante Oriental	20 min	33€
Envolturas: – Purificante de fango blanco – Terapéutica de fango negro – Hidratante de limos marinos – Estimulante de chocolate caliente – Depurativa y lipo-escultora de algas – Detox oriental té verde – Antioxidante de vino	20 min	39€
Presoterapia	20 min	29€

Fuente: elaboración propia.

Imágenes 3.3. Carta y especialidades cenas Rivero.



Menú desayuno Rivero



Desayunos



Desayunos



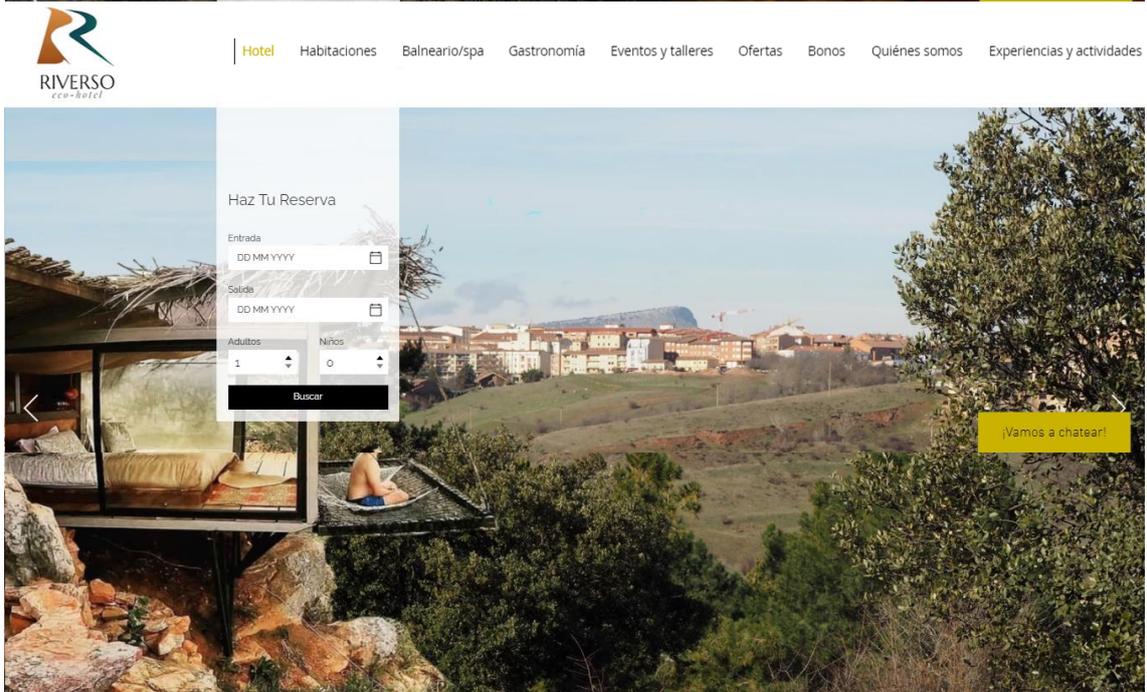
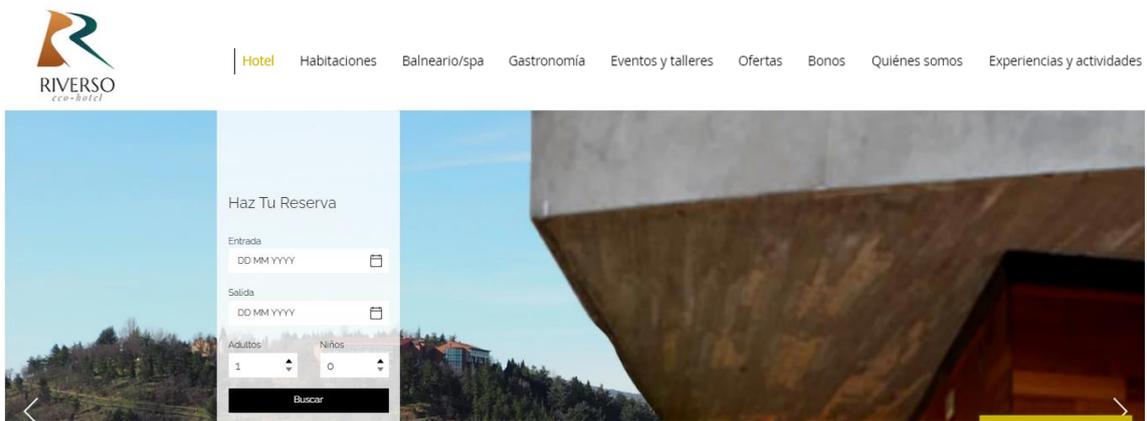
Desayunos



Carta y especialidades cenas

Fuente: elaboración propia.

Imágenes 3.4. Página web Riverso.



Monte de las ánimas s/n
42004 Soria



© 2023 by The Salinger Hotel. Proudly created with [Wix.com](https://www.wix.com)

Join our mailing list

Enter your email here

Subscribe Now

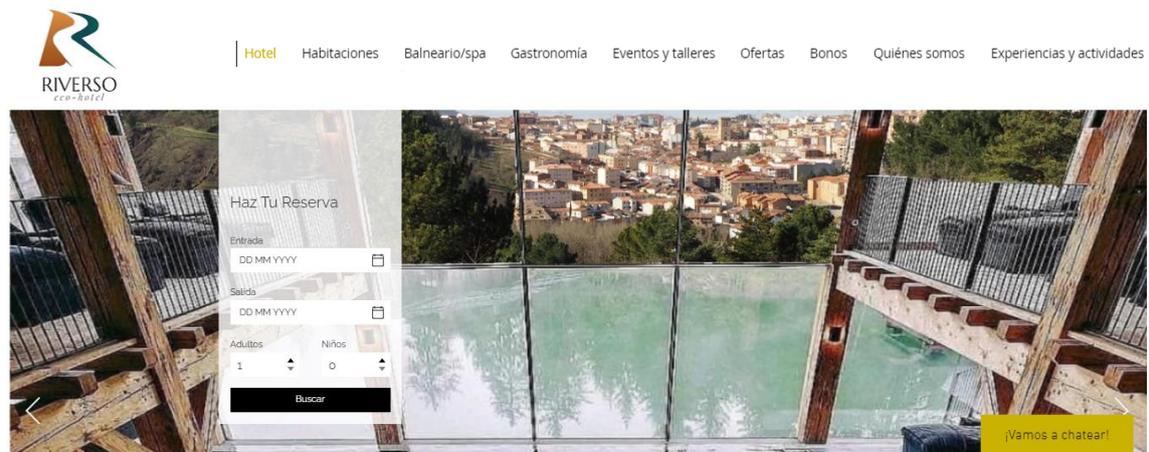
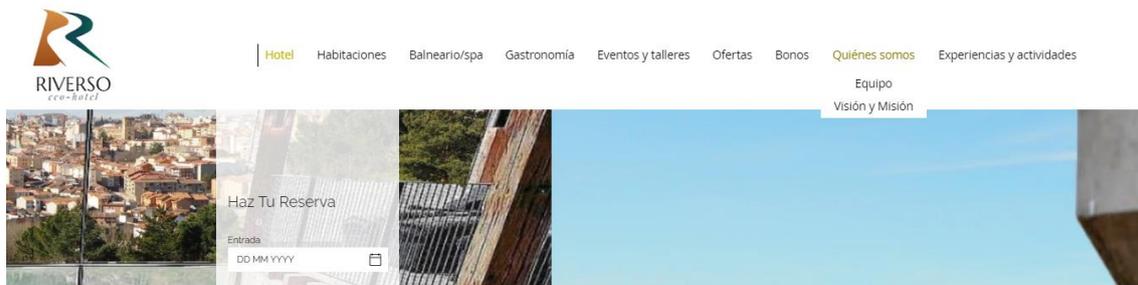
¡Vamos a chatear!



Hotel **Habitaciones** Balneario/spa Gastronomía Eventos y talleres Ofertas Bonos Quiénes somos Experiencias y actividades



¡Vamos a chatear!



Fuente: elaboración propia en la plataforma es.wix.com

ANEXO IV. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

Proyecto: Sitio Web El Salmón Sushi

Fecha de inicio: 01/01/2021

Días planeados de trabajo: 1069

Fecha de fin: 06/12/2023

Nº	Descripción de la etapa	Duración de la etapa (días)	Tarea dependiente	Tipo de Dependencia	Días de dependencia	Comienzo	Fin
1	Investigación de mercados	180	1	CC	+0	01/01/21	29/06/21
2	Planificación estratégica	180	1	CC	+0	01/01/21	29/06/21
3	Diseño de la empresa	180	1	CC	+0	01/01/21	29/06/21
4	Búsqueda financiación y análisis financiero inversión	250	1	FC	+0	29/06/21	05/03/22
5	Constitución legal	210	4	CC	+5	04/07/21	29/01/22
6	Registro de marca	70	4	CC	+15	14/07/21	21/09/21
7	Contrucción y acondicionamiento instalaciones	730	5	CC	+20	24/07/21	23/07/23
8	Inicio actividad	790	6	CC	+60	12/09/21	10/11/23
PRODUCTO							
9	Planificación producto	180	1	CC	+0	01/01/21	29/06/21
10	Contratación proveedores	200	4	CC	+5	04/07/21	19/01/22
11	Contratación personal	200	4	CC	+5	04/07/21	19/01/22
12	Formación personal	90	10	CC	+5	09/07/21	06/10/21

PRECIO							
13	Planificación/decisiones de precio	180	1	CC	+0	01/01/21	29/06/21
DISTRIBUCIÓN							
14	Página web	730	6	CC	+10	24/07/21	23/07/23
15	Negociaciones y contratos con agencias virtuales	300	6	CC	+15	29/07/21	24/05/22
16	Negociaciones y contratos con GDS	300	6	CC	+15	29/07/21	24/05/22
17	Negociaciones y contratos con agencias presenciales	300	6	CC	+15	29/07/21	24/05/22
COMUNICACIÓN							
18	Planificación	180	1	CC	+0	01/01/21	29/06/21
19	Creación anuncio publicitario para medios audiovisuales	30	5	CC	+700	04/06/23	03/07/23
20	Creación página web	200	5	CC	+15	19/07/21	03/02/22
21	Creación de contenido y planificación redes sociales	200	5	CC	+15	19/07/21	03/02/22
22	RR.PP: comunicado de prensa e inauguración	790	7	CC	+0	24/07/21	21/09/23

Fuente: elaboración propia.

ANEXO V. RESUMEN SIMPLIFICADO DE COSTES E INVERSIÓN DEL HOTEL.

INGRESOS	PRIMER AÑO
Ventas*	731.640,00
Existencias finales	50.000,00
Ingresos Financieros (prestamos)	100.000,00
Incentivos (ya concedidos)	0,00
Otros (ingresos extraordinarios)	0,00
TOTAL	881.640,00

*(solo teniendo en cuenta los alojamientos, siguiendo la premisa de que los 365 días del año las 16 habitaciones cubo están ocupadas en la opción de habitación para dos o doble a excepción de la de doble altura que se utiliza la opción de 4 personas; contemplando de 69 días de temporada alta y 296 días de temporada baja, siendo temporada alta viernes, sábados y festivos; calculado con la tabla de tarifas del Anexo III)

COSTES	PRIMER AÑO
Compras materias primas y auxiliares	100.000,00
Existencias iniciales	1.500,00
Retribución propia	21.000,00
Seguros autónomos	1.016,84
Sueldo personal o colaboradores (18 empleados)	280.000,00
S.S. a cargo de la empresa	112.000,00
Gastos financieros de préstamo	20.000,00
Otros gastos financieros	5.000,00
Comunicación y publicidad	40.150,00
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	0,00
Suministros (luz, agua, teléfono, gasolina, etc.)	24.000,00
Seguros	4.000,00
Mantenimiento y reparaciones	9.600,00
Transportes (envío packaging)	1.000,00
Servicios exteriores (gestorías, ...)	3.600,00
Gastos de Constitución (notarias, registros, ...)	62.000,00
Gastos diversos (papelería, uniformes, gastos restaurantes, mensajería, locomoción etc)	3.000,00
Dotación a la amortización del inmovilizado material	129.832,80
Dotación a la amortización del inmovilizado inmaterial	1.320,00
Dotación a las provisiones (gastos imprevistos)	5.000,00
TOTAL	824.019,64
INGRESOS - GASTOS =	57.620,36

(Beneficios antes de impuestos)	
Beneficios después de impuestos	14.405,09

Fuente: elaboración propia.

CONCEPTO	COSTE/EUROS
Terrenos (compra en propiedad) (*)	150.000,00
Aplicaciones informáticas (software)	4.000,00
Construcción	800.000,00
Maquinaria	15.000,00
Herramientas y utillaje	0,00
Mobiliario y enseres	100.000,00
Equipos informáticos	6.000,00
Elementos de transportes	20.000,00
Derechos Patentes y marcas	1.200,00
Gastos de constitución (capital social) y puesta en marcha (solicitud de la denominación social, la escritura de constitución en la notaría o el alta en el Registro Mercantil, entre otras)	62.000,00
existencias iniciales de Materias primas (*)	1.500,00
Otros gastos	3.000,00
Dotación a las provisiones (gastos imprevistos)	5.000,00
IVA Soportado (Elementos de Inversión)	243.852,00
TOTAL	1.411.552,00

Fuente: elaboración propia