



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE “REAL HOTEL 5*”

Autora: Laura Ballesteros de Andrés

Tutor: Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, 24 de junio de 2015

ÍNDICE	
CAPÍTULO 1	
Introducción	
1. Proyecto y Objetivos.	2
1.1 La idea. ¿Por qué?	2
1.2 Características de la emprendedora	3
1.3 Misión, Visión y Valores	3
1.4 Delimitación básica del negocio	5
CAPÍTULO 2	
Análisis de situación	
2. Análisis estratégico	8
2.1 Entorno general: PEST	8
2.2 Entorno específico: Fuerzas competitivas de Porter.	11
2.3 Análisis interno: Funcional y/o de Recursos	16
2.4 Análisis DAFO	17
CAPÍTULO 3	
Fijación de objetivos y estrategias	
3.1 Estrategias Competitivas	20
3.2 Estrategias de desarrollo	20
3.3 Estrategias funcionales	21
3.3.1. Plan de Marketing & Ventas.	21
3.3.1.1 Marketing operativo: 4 P de marketing desarrolladas.	22
3.3.1.2 Marketing estratégico: acciones y planes.	25
3.3.2. Sistema productivo.	28
3.3.2.1. Localización.	28
3.3.2.2. Capacidad y distribución.	30
3.3.2.3. Proceso productivo	31
3.3.2.4. Relación con proveedores	31
3.3.2.5. Gestión de almacenes e inventarios.	33
3.3.3. Recursos Humanos.	33
3.3.3.1. Estructura organizativa. Planificación de los recursos.	34
3.3.3.2. Descripción y perfiles de los puestos de trabajo.	35
3.3.3.3. Política de personal.	36

3.3.4. Plan de Inversiones y Financiación. Resultados	40
3.3.4.1. Premisas importantes	40
3.3.4.2. Resultados primeros años	40
3.3.4.3. Indicadores. Análisis previsional y punto muerto.	44
CAPÍTULO 4	
Gestión de la Calidad y Aspectos Legales	
4.1. Gestión de la Calidad.	48
4.2. Aspectos legales.	49
Conclusiones Finales	54
Bibliografía	56
ANEXOS	
	60

CAPITULO 1
INTRODUCCIÓN

1. Proyecto y Objetivos.

1.1 La idea. ¿Por qué?

“Real Hotel”, Hotel tematizado (5*) sobre los 5 continentes del mundo, plasmándolos en sus diferentes habitaciones y en su restaurante de cocina-fusión.

Investigando la zona que rodea a nuestro Hotel (C/ Requena, 3), hemos podido comprobar que no hay apenas hoteles de similares características, todo son hostales que ofrecen una menor calidad al cliente. El hotel más cercano de similares características por ser un 5* es el Hotel NH Palacio de Tera a 1,10km. del Palacio Real en el Distrito de las Letras.

Sin embargo, Real Hotel está ubicado justo al lado del Palacio Real y en frente del Parque Plaza de Oriente, lo que nos aporta un valor exclusivo en ubicación además de ofrecer un producto diferenciado en cuanto a la tematización.



La idea de este proyecto surgió a raíz de la realización del Trabajo Fin de Grado en Turismo de la Universidad de Valladolid, y que mejor que hacer un proyecto ambicioso de un Hotel en el que plasmar todo lo aprendido y en el cual creemos y queremos que sea una futura realidad ya que es un producto único en la zona, que ofrece calidad, exclusividad y diferenciación a nuestros clientes.

1.2 Características de la emprendedora

Después de años de formación Universitaria, (Diplomada en Turismo) y de 9 años de experiencia en el Sector Turístico, he decidido desarrollar una actividad por cuenta propia.

Es la mejor manera de innovar y crear empleo. Pero el riesgo es elevado. Por tanto, el proyecto ha de estudiarse a fondo y ello supone reflexión, método y tiempo.

Cuento con la base que me otorga la formación correspondiente a la Diplomatura en Turismo, diversos cursos del ámbito turístico, y el conocimiento de varios idiomas. (Inglés, alemán y conocimientos básicos de francés, italiano y catalán).

El punto fuerte es mi experiencia laboral, puesto que tengo una experiencia de 9 años en una cadena hotelera líder en el sector turístico español, de los cuales 3 han sido en el Departamento de Recepción y 6 años en el Departamento de Formación y Selección adscrito a la Dirección de Recursos Humanos.

Soy una persona trabajadora, y con pasión hacia el mundo hotelero y en especial al trato con el cliente, lo que generó la idea de este proyecto.

Siempre dispuesta a aceptar nuevos retos, aportando ganas e ilusión.

1.3 Misión, Visión y Valores1

Misión:

La misión se centra, como hotel temático que somos, en ofrecer al cliente no solo un lugar para el descanso sino una experiencia desde que pone el pie en nuestro establecimiento. Queremos posicionarnos en el centro de una gran ciudad, y poner al alcance de nuestros clientes todo tipo de comodidades, desde el confort de una habitación hasta la gastronomía fusión de nuestro restaurante

Por eso, nuestra misión se centra en los siguientes aspectos:

- Proyectar una imagen de calidad, haciendo sentir al cliente en un viaje por el mundo a través de las distintas instalaciones del hotel.
- Ofrecer el mejor servicio, superando las expectativas de los clientes.

- Contribuir al desarrollo y realización de sus empleados.

Visión:

Queremos ser un punto de referencia de los hoteles de la ciudad, y por qué no, a largo plazo, de los hoteles a nivel nacional. Diferenciándonos en la tematización y en un servicio de alta calidad.

Se trata de ser un hotel puntero en el sector, siendo la opción preferida tanto para clientes como para empleados del mismo

Valores:

Creemos sobre todas las cosas en el trabajo en equipo. Un hotel es una cadena en la que cada uno de los factores humanos es un eslabón y por tanto, importante para el buen hacer del día a día, cosa que repercute en el servicio de calidad que queremos ofrecer a todos los visitantes del hotel, sean huéspedes o no.

Se trata de que todos nuestros empleados se identifiquen con orgullo como miembros de la empresa.

Podemos resumir nuestros valores en los siguientes puntos.

- Personas: aseguramos las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y en la aportación profesional.
- Trabajo en equipo: fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
- Orientación al cliente: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- Innovación: promovemos mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.
- Producto- Servicio de calidad y atención a los detalles.
- Ofrecer al cliente una dimensión en servicios e instalaciones para hacer más agradable su estancia, y un alto nivel de confort.

1.4 Delimitación básica del negocio

Real Hotel será un hotel temático sobre los cinco continentes, de cinco estrellas localizadas en la plaza de oriente, una de las zonas más emblemáticas de Madrid.

El objetivo final de este proyecto es crear una empresa desde cero, partiendo solo de un edificio que precisa su remodelación para ofrecer los servicios que queremos ofrecer a un segmento de clientes exclusivo.

Una vez remodelado el inmueble, ofreceremos servicios de lujo como habitaciones tematizadas, cafetería terraza exclusiva con impresionantes vistas de Madrid, Restaurante con menús de los cinco continentes, gimnasio, etc.

Real Hotel va dirigido a un turista de lujo con alto poder adquisitivo, nacional e internacional, con estancia media de entre 2 y 5 días, con motivos de ocio para viajar.

CAPITULO 2
ANALISIS DE SITUACIÓN

2.1. Análisis estratégico

2.1 Entorno general: PEST

Ante un entorno dinámico y sometido a constantes alteraciones, la realización de un plan de empresa se precisa de la aplicación de técnicas o herramientas de análisis de datos, como es el caso del análisis PEST (Jonhson y Scholes, 2000).

En el análisis PEST se estudian factores políticos y legales, económicos, sociales y tecnológicos. A partir de un análisis de diferentes fuentes secundarias, como el INE y el IET, se extraen diferentes datos que aparecen a continuación.

Factores político-legales:

Las competencias en ámbito turístico, según el artículo 148 de La Constitución Española de 1978, las tiene cada Comunidad Autónoma.

Existe una gran diversidad de normativas y legislación sobre el sector turístico; su constante actualización requiere de una revisión periódica a fin de determinar sus efectos sobre nuestra empresa. En términos generales, podemos decir que la normativa que se aplica es la marcada por el gobierno, a escala nacional, siempre y cuando no exista una normativa en el ámbito autonómico puesto que en ese caso la normativa aplicable sería esta última. En el caso de Madrid, que es donde situaremos el hotel, existe normativa propia que será la que deberemos aplicar. En concreto las leyes que afectarán al hotel son las siguientes:

- Ley 9/2001 17 de Julio del Suelo de la Comunidad de Madrid.
- Ley 9/1995, de medidas de política territorial, suelo y urbanismo.
- Decreto 77/2006, de 28 de septiembre de 2006, por el que se modifica la ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 159/2003, de 10 d de julio, de ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.

En cuanto a impuestos relacionados con la actividad, el Real Decreto-Ley 20/2012 de 13 de julio de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad establece el tipo impositivo del 21 % para actividades de turismo activo.

Factores económicos:

Según el INE el turismo en 2014 representó el 10,9% del PIB en España.

El siguiente gráfico, procedente de “Exceltur” (EXCELTUR es una asociación sin ánimo de lucro, formada por 25 de las más relevantes empresas de toda la cadena de valor turística y de los subsectores del transporte aéreo, ferroviario, marítimo y terrestre, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, hospitales turísticos y centrales de reservas/GDS) el PIB turístico acelera su ritmo de crecimiento durante el primer trimestre de 2015 hasta el 3,5%, muy influido por el fuerte aumento de la demanda nacional, tras una muy positiva Semana Santa. Con este registro, encadena 6 trimestres consecutivos con aumentos próximos o superiores al 3,0%, manteniendo su condición de principal motor de la economía española, cuyo crecimiento los analistas sitúan en el 2,3% en estos primeros meses de 2015.

Positivas perspectivas de crecimiento del PIB Turístico para el conjunto del año 2015, para el que anticipamos un incremento del 3,4%, apoyado por el intenso crecimiento previsto de la demanda interna, el contexto macroeconómico más favorable para los principales mercados emisores, y la tesitura geopolítica actual poco favorable para la recuperación de la actividad turística en los mercados competidores en el Mediterráneo Oriental, tras los atentados de París y Túnez.

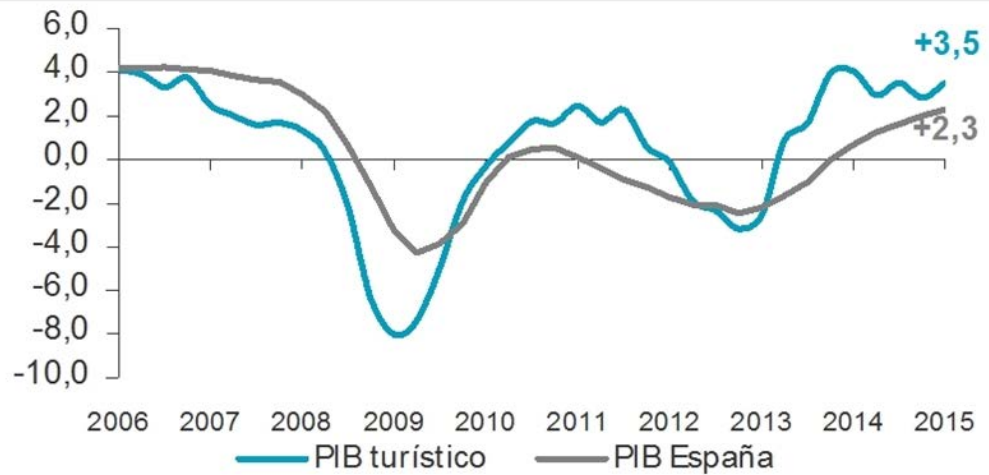
Esta previsión contempla un dinámico mercado nacional, en proceso de recuperación de parte de los niveles perdidos durante los años de crisis económica, y un mercado extranjero, que volverá a generar mayores niveles de divisas para la economía española (+3,3%, 50,7 mil millones de euros), aunque sin recuperar todavía un perfil de turista con un mayor nivel de ingresos medio asociado.

Por tercer año consecutivo, el turismo seguirá manteniendo en 2015 su aportación positiva a la economía española, creciendo 0,6 p.p. por encima de la previsión del 2,8% de la misma del Banco de España en el mes de marzo.

Dinámica comparada del PIB turístico y del PIB de España 2006-2015

Fuente: ISTE (EXCELTUR), INE y Consensus Forecast (Mar 15)

Tasa de variación interanual en %



Fuente: Exceltur.

Factores Socio culturales:

El tiempo de ocio se verá reducido por el ritmo de vida actual (conciliación de la vida laboral y familiar) por lo que los desplazamientos se caracterizarán por ser breves.

- El turista europeo que viaja a España lo hace mayoritariamente en avión dando gran importancia a las condiciones y características del alojamiento hotelero.
- Los nuevos segmentos de clientes que están surgiendo en el sector del turismo, ubicados entre la clase media y la media-alta reflejan la transformación de la sociedad occidental y del concepto de familia: personas mayores solas y con nietos, ciudadanos expatriados (ex inmigrantes), singles, segmento gay, nuevos turistas extranjeros con alto potencial de gasto (por ejemplo, del este de Europa), profesionales autónomos, o parejas con trabajo y sin hijos o parejas que no comparten residencia.

Factores Tecnológicos:

En la industria de los hoteles, el gran avance tecnológico que ha representado Internet ha sido enorme porque actualmente una persona que quiera viajar a cualquier parte del

mundo, puede saber exactamente qué tipo de hoteles encontrará en el lugar de destino de su viaje.

En nuestro hotel vamos a beneficiarnos de la tecnología para la venta, el marketing, la atención al cliente, etc. Empezando con la creación de nuestra página WEB, nos ayudaremos de los GDS's, inclusión en los OTAS's, técnicas de marketing en las redes, mensajes a móviles, promoción en revistas especializadas, sistema informatizado de control de habitaciones, y otros.

2.2 Entorno específico:

No solo es importante delimitar el entorno más general que afecta a la organización; existen otros factores que le son más próximos y que afectan directamente a su competitividad dentro de su sector de actuación. En nuestro caso, haremos uso del procedimiento de análisis denominado de las cinco fuerzas (Porter, 1982). Este instrumento, globalmente reconocido, estudia la rivalidad entre la competencia ya existente, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, las amenazas de productos sustitutivos y las amenazas de nuevos competidores.

2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para seguir con el estudio del entorno, utilizaré el procedimiento de análisis denominado de las cinco fuerzas (Porter, 1982). A través de este instrumento se estudia la rivalidad entre la competencia ya existente, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, las amenazas de productos sustitutivos y las amenazas de nuevos competidores.

Competencia ya existente:

No olvidemos que la competencia en la ciudad es muy fuerte, y por ello centraremos este análisis en dos puntos muy diferenciados, en la competencia por categoría de estrellas en la ciudad de Madrid, y en la competencia por cercanía en el centro de Madrid, donde se encuentra Real Hotel

Según la página web del Ayuntamiento de Madrid, en la Encuesta de Ocupación Hotelera, existen 23 establecimientos hoteleros con la categoría de 5 estrellas en la ciudad de un total de 825 establecimientos que se ofrecen en Madrid.

P. TURISMO Y EVENTOS. TURISMO. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA

1. Datos globales de la Oferta hotelera en la Ciudad de Madrid por Meses. 2015

Mes	Establecimientos abiertos (número)	Plazas estimadas (número)	Grado de ocupación por habitaciones (%)	Grado de ocupación por plazas (%)	Grado de ocupación por plazas fines de semana (%)	Personal ocupado (número)
PROMEDIO	825	81.677	61,21	50,15	61,16	10.955
Enero	840	81.818	58,57	48,76	57,70	10.904
Febrero	810	81.536	63,77	51,53	64,62	11.005
Marzo	815	81.693	69,06	56,15	65,08	10.926
Abril	812	81.861	75,71	64,37	76,46	11.189

NOTA: Datos provisionales

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

En el siguiente cuadro, podemos observar el grado de ocupación por habitaciones en la ciudad.

P. TURISMO Y EVENTOS. TURISMO. ENCUESTA DE OCUPACIÓN HOTELERA

4. Grado de ocupación por habitaciones (%) y Categorías en la Ciudad de Madrid. 2015

Mes	TOTAL	HOTELERÍA: Estrellas oro				HOSTALES: Estrellas plata	
		Cinco	Cuatro	Tres	Dos y una	Tres y dos	Una
PROMEDIO	66,80	63,93	67,18	68,06	68,30	65,51	66,27
Enero	58,65	55,75	58,14	61,50	57,94	54,69	63,83
Febrero	63,77	58,96	63,91	65,25	60,41	64,94	66,60
Marzo	69,06	69,96	69,73	68,41	75,00	67,85	63,60
Abril	75,71	71,02	76,92	77,06	79,86	74,55	71,06

NOTA: Datos provisionales

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

Competencia por cercanía

Hotel PetitPalace Posada del Peine 4* plus: Situado escasos metros de la Plaza Mayor de Madrid, un espacio único con más de 400 años de historia y la característica de ser el hotel más antiguo de España. Cuenta con un diseño moderno y lleno de comodidades.

Conserva su encanto histórico y ofrece unos servicios únicos en Madrid:—Para Real Hotel es una amenaza, pese a no tener la misma categoría hotelera. La fortaleza, es que este hotel no dispone de Restaurante propio. Situado a 700 metros de Real Hotel. [Su tarifa media es de 135€por noche.](#)

<http://www.hpetitpalaceposadadelpeine.com/>

Hotel Petit Palace Mayor Plaza 4*

Es un hotel frente a la Plaza Mayor de Madrid diseñado para quienes quieren conocer el auténtico Madrid. Perteneciente a la misma cadena del Hotel Posada del Peine (Petit Palace) y al igual que el anterior se detecta la misma fortaleza en cuanto al Restaurante. Situado a 350 metros de Real Hotel. Su tarifa media es de 150€ por noche. <http://www.petitpalacemayorplaza.com/>

Hotel VincciCapitol 4*

Situado a 850 metros de Real Hotel. A pesar de tener 4* de categoría es uno de los hoteles más emblemáticos de la ciudad, y situado es una ubicación estratégica: el corazón de la Gran Vía. La amenaza para Real hotel es que cuenta con Spa, pero al igual que en los dos casos anteriores, como fortaleza para nosotros, no cuenta con Restaurante propio. Su tarifa media es de 156€por noche.

<http://www.vinccihoteles.com/es/Hoteles/Espana/Madrid/Vincci-Capitol>

Competencia por categoría:

Hotel Silken Puerta de América 5*

Nos encontramos sin duda ante nuestro mayor competidor directo en cuanto a características y servicios del hotel.

El Silken Puerta América se anuncia como una idea de libertad hecha realidad, un espacio de encuentro donde se unen distintas culturas y formas de entender la arquitectura y el diseño. Una obra que rompe esquemas mediante el uso de diferentes colores, materiales y formas. Un Hotel 5 Estrellas Lujo capaz de introducir al huésped en espacios innovadores, atrevidos, muy distintos de lo habitual.

Nos encontramos también con una amenaza en cuanto a Restauración se refiere debido a su amplia y diferente oferta gastronómica. Su tarifa media de habitación es de 161€

<http://www.hoteles-silken.com/hoteles/puerta-america-madrid/>

Hotel Urban Madrid 5*Gran Lujo Situado a tan solo 1,2 km de Real Hotel.

El Hotel Urban se encuentra en un entorno estratégico: centro financiero, político, cultural y comercial de Madrid. En pleno corazón del triángulo museístico de oro, permite además un fácil acceso a los principales atractivos turísticos de la ciudad.

Con un marcado estilo Art Decó, este hotel se ubica en un edificio de arquitectura vanguardista de reciente construcción. Aparte de habitaciones de diseño, el hotel dispone de salones para reuniones y espacios polivalentes para eventos, piscina exterior, solárium, gimnasio, sauna, restaurante gastronómico y oystercoktail-bar.

Un hotel que combina encanto, modernidad y glamour con una deslumbrante colección de obras de arte.. Como amenaza, ofrece una amplia y variada oferta de restauración de lujo en diferentes espacios: restaurante, terraza y Glassbar. Su precio medio por habitación es de 275€

http://www.hotelurban.com/?gclid=CIW1rJrjlbkCFU_MtAod80sAWg#!es/home/

Hotel Ritz Madrid 5 *Un palacio barroco situado en el corazón de Madrid, el Hotel Ritz se encuentra dentro del "Triángulo de Oro" a tan solo un corto paseo de las mayores atracciones culturales, los mejores restaurantes y centros de negocios y las tiendas de la ciudad. Construido en 1910 según los deseos del Rey Alfonso XIII, este icónico hotel Orient-Express estableció a Madrid como una de las grandes ciudades europeas; desde su inauguración le ha dado la bienvenida a diversas casas aristocráticas, así como a los más altos mandatarios, ofreciendo siempre un servicio y lujo exquisito.

Se trata de una competencia directa para Real Hotel, debido a su categoría y servicios de lujo.

http://www.ritz.es/web/orit_es/hotel_ritz_madrid.jsp

Hotel NH Palacio de Tepa 5* Ubicado en el distrito de Las Letras, y a 1,1km de Real Hotel. Al lado de la Plaza Santa Ana y a sólo cinco minutos a pie, de la famosa Plaza Mayor. Los museos más importantes de Madrid también se encuentran en las cercanías y deleitan a los visitantes con obras de arte de incalculable valor.

Todas las habitaciones cuentan con detalles excepcionales de la arquitectura española del siglo XVIII, combinados con renovaciones que agregan comodidades modernas al histórico esplendor. Nuestras habitaciones son ideales tanto para viajeros de negocios

como de placer y ofrecen comodidades como altavoces para iPod, Wi-Fi y acceso al gimnasio.

Aunque el Restaurante es reconocido, ofrece comida exclusivamente regional y no de fusión como Real hotel.

Precio medio de la habitación: 198€

<http://www.nh-collection.com/es/hotel/nh-collection-madrid-palacio-de-tepa>

Las tarifas están sacadas de la página web de cada hotel, poniendo la misma fecha en todos (el 14 de Mayo, 1 noche de estancia una habitación doble Standard).

Poder de negociación de los proveedores:

En Real Hotel queremos ofrecer el mejor producto de calidad con la garantía de los mejores proveedores, mediante la participación de un proceso de compras.

Este proceso consistirá en los siguientes pasos: Necesidad, Selección de Proveedores, Licitación, Análisis Ofertas, Adjudicación, Emisión Pedido. Estos pasos los veremos desarrollados en el punto correspondiente.

Aunque sea un proceso que a priori parezca rígido, mostraremos flexibilidad a la hora de negociar con ellos las mejores ofertas que beneficien a Real Hotel. Si bien es cierto que aunque hay muchos proveedores, queremos el mejor producto y es posible que tengan cierto poder sobre nosotros al reclamar el producto de la mejor calidad e imponer sus propias condiciones al respecto.

Poder de negociación de los clientes:

Real Hotel va dirigido a un turista de lujo con alto poder adquisitivo, nacional e internacional, con estancia media de entre 2 y 5 días, con motivos de ocio para viajar.

No obstante, dentro de la segmentación de clientes no olvidaremos el tipo de cliente de empresa, cuya estancia será de 1 ó 2 noches, y su tarifa, podremos negociarla directamente con su empresa.

Igualmente, con el tipo de cliente institucional, seremos flexibles a la hora de negociar sus tarifas.

Productos sustitutivos:

Entre los productos sustitutivos, muchos mencionados anteriormente, no podemos olvidar que por características muy parecidas, aunque no iguales, el cliente puede preferir los servicios de cualquiera de los hoteles cercanos.

No obstante, no debemos tener en cuenta solo los hoteles de la competencia. En el mercado emergente, existe el alquiler de viviendas particulares, en portales como www.airbnb.es en el que personas particulares, ponen a disposición sus viviendas.

Es un claro producto sustitutivo, puesto que en la zona cercana al Hotel, existen viviendas de lujo con posibilidades de ser alquiladas por días.

Futura competencia:

En cuanto a la futura competencia, hemos de tener en cuenta que es una realidad que hay que asumir. Estamos creando un hotel único en un espacio único, pero no podemos olvidar que a muy pocos metros existen edificios de características parecidas, donde pueden dar lugar a posibles hoteles emergentes que sean competencia directa para nosotros. El producto que hoy creemos único, mañana puede ser similar o mejor en una ciudad como Madrid.

2.3 Análisis interno:

Partimos de un edificio que precisa su remodelación para ofrecer los servicios que queremos a un segmento de clientes exclusivo. Una vez remodelado el inmueble, ofreceremos dichos servicios

Como indica Ocampo Vázquez (2013), al ser una empresa de nueva creación, no se cuenta con cartera de clientes y la cuota de mercado será baja en sus inicios. Sin embargo, la experiencia, el saber hacer y el conocimiento de las personas que trabajaremos nos permitirá solventar estos problemas iniciales.

2.4 Análisis DAFO

Debilidades:

- Cliente de poder adquisitivo medio-alto, por lo que es un sector muy reducido al que se puede dirigir nuestra oferta.
- Cuenta con un número reducido de habitaciones. (50 concretamente)
- Desconocimiento total por parte de otras empresas, clientes... es decir, se parte de cero.

Amenazas:

- Disminución de la demanda.
- Caída del Mercado
- Crisis Económica
- Disminución de las pernoctaciones
- Competencia cada vez más elevada

Fortalezas:

- Concepto de hotel único en la zona.
- Apuesta por un control total de calidad.
- Es un hotel de 5 estrellas y eso le da una clientela que busca exclusividad
- Único hotel en la Comunidad de Madrid tematizado en este aspecto.
- Posee parking propio de 25 plazas

Oportunidades:

- Posibilidad de apertura de nuevos hoteles (expansión nacional e internacional).
- Inexistencia de empresas en este ámbito.
- Está dirigido a personas con alto nivel económico, por lo que permite mantener unos precios altos que marquen la exclusividad.
- España es potencia mundial de turismo

CAPITULO 3.
FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y
ESTRATEGIAS

3.1. Estrategias competitivas

De acuerdo con Ocampo Vázquez (2013, pág. 30), competir en el mercado exige un análisis de estrategias para lo cual resulta de utilidad el modelo del reloj de Bowman (1992) (citado por Johnson y Scholes, 2006). Siguiendo dicho modelo, optamos por una estrategia de tipo híbrido ya que Real Hotel es una empresa de nueva creación y se está introduciendo en el mercado en el que existen competidores potentes. Contamos con el valor añadido de la diferenciación del producto con respecto a la competencia. La aplicación de esta estrategia consistirá en proporcionar productos con un alto valor añadido percibido (ofreciendo una copa de bienvenida en el momento del check in, entre otras actuaciones), manteniendo precios acordes con la competencia.

Llevaremos este tipo de estrategia solo al principio del funcionamiento de Real Hotel, más adelante situaremos el precio acorde a los servicios de lujo que se ofrecen.

Las líneas estratégicas que vamos a seguir para competir, son las siguientes:

1ª Línea estratégica: Mejora de la eficiencia en nuestro Hotel a través de un servicio diferenciado a un precio competitivo. Y contratando y formando personal cualificado que aporte un gran valor humano a nuestro negocio.

2ª Línea estratégica: Desarrollo de relaciones de alto valor con el cliente conociendo los gustos de nuestro cliente y anticipándonos a sus necesidades.

3ª Línea estratégica: Innovación con la mejora de nuestros servicios y aprovechar todas las oportunidades de negocio para desarrollar nuevos servicios que aporten la calidad buscada en nuestro negocio y así hacer que el cliente perciba una cultura de transformación y cambio continua.

3.2. Estrategias de desarrollo

Siguiendo el modelo de Ansoff (1976) una empresa debe determinar tanto aquellos productos que ofrecerá como los mercados en que operará. En nuestro caso, procederemos a implementar una estrategia de penetración en el mercado para, una vez consolidados, plantear otra estrategia más agresiva basada en el

desarrollo del ámbito de actuación. Como empresa nueva que somos, la cuota de mercado inicial es nula y nos llevará tiempo alcanzar unos niveles aceptables.

Para el desarrollo, trabajaremos con el reconocimiento de Marca, crear un fuerte reconocimiento de nuestra marca primero a nivel local y seguidamente a nivel nacional para después entrar con fuerza en el ámbito internacional. Para ello hemos de crear unos valores y transmitirlos a través del canal adecuado.

3.3. Estrategias funcionales

De acuerdo con Ocampo Vázquez (2013, pág.30), determinados los objetivos y las estrategias corporativas y competitivas, las estrategias funcionales buscarán maximizar la productividad de los recursos. Pueden distinguirse cuatro áreas principales en una empresa: organización y recursos humanos, marketing, operaciones y finanzas.

Al tratarse de una empresa de nueva creación es imprescindible que se vaya conociendo de forma gradual, único modo de poder incrementar la cuota de mercado, mejorando el posicionamiento que permitirá ir aumentando los beneficios. De aquí la necesidad de partir de una estrategia de penetración y ofrecer productos con un valor añadido que ayudará a fidelizar clientes. Luego, al aumentar la cuota de mercado, buscaremos crecer y apostar por la diferenciación. Para todo ello las políticas de organización de recursos humanos, marketing, operaciones y finanzas resultan imprescindibles.

3.3.1. Plan de Marketing & Ventas.

Objetivos del Plan de Marketing y Ventas:

- Posicionarnos como un hotel “exclusivo”, diferenciarnos de la competencia.
- Darnos a conocer nacional e internacionalmente.
- Hacer que nuestra marca sea reconocida dentro del sector.

- Establecer un nivel de ventas que nos permita cubrir todos los gastos y generar beneficio.
- Posicionamiento: Crear y mantener el crecimiento de nuestro producto, nivel de notoriedad de nuestra Marca, y puesta en marcha un servicio óptimo de atención al cliente.
- Rentabilidad: Establecer un alto nivel de ventas y mantener dicho nivel. Obtener una rentabilidad tanto económica como financiera.

3.3.1.1. Marketing operativo: 4 P de marketing desarrolladas.

Dentro del marketing mix se articulan cuatro variables, que son: el producto, el precio, la promoción y la distribución (Sánchez, 2001). En los subepígrafes siguientes se desarrolla cada una de ellas. Veamos.

Producto

Real Hotel contará con 54 habitaciones, de las cuales 46 serán standard, 7 suites junior y 1 suite presidencial, todas totalmente equipadas.

Además Real Hotel ofrece a sus clientes los siguientes servicios: Bar en la terraza superior del edificio con capacidad para 80 personas, bar con sala de juegos para 50 personas, Restaurante de cocina fusión del mundo con capacidad para 90 comensales, gimnasio con amplia variedad de aparatos y donde el cliente podrá disfrutar de su música favorita o de su canal de televisión preferido mientras hace ejercicio, salones para reuniones, lavandería, parking cubierto, acceso a Internet de alta velocidad en todo el edificio, traslados al aeropuerto, reserva de entradas a eventos, prensa gratuita, servicio de cuidado de niños, piscina de agua salada en terraza superior.

En resumen, será un Hotel 5* tematizado con los cinco continentes del mundo, en un edificio único y singular cuya ubicación es estratégica. Ofreceremos confort, lujo, modernidad y calidad en el producto.

Precio

A la hora de establecer el precio tendremos en cuenta las tarifas de los hoteles de la competencia, con la misma categoría en la ciudad:

1. AC Palacio del Retiro Autograph Collection 5* 210€
2. Melia Madrid Princesa 5* 111€
3. Villa Real 5* 184€
4. Westin Palace 5* 230€
5. Urban Madrid 5* 275€
6. NH Palacio de Tepa 5* 198€
7. Gran MeliáFenix 5* 190€
8. Wellington Madrid 5*150€
9. Villa Magna 5* 360€
10. Relais &ChâteauxOrfila 5* 210€
11. Ritz 5 * 265€
12. Silken Puerta de América 5* 117€

Media: 208€

Real Hotel 5* tendrá las siguientes tarifas:

Habitación doble Standard: 190€

Habitación Junior Suite: 260€

Habitación Suite presidencial: 1100€variable.

Además con Agencias de Viajes vamos a establecer unas comisiones entre el 15 y el 25% sobre el precio de la habitación siempre negociables.

Las tarifas promocionales que vamos a utilizar serán un 20% menos sobre el precio oficial.

A parte de tener en cuenta el precio de la competencia para no salirnos del

mercado, es importante tener en cuenta los costes operativos por habitación y el porcentaje de beneficio que necesitamos para cubrir los gastos.

Promoción

Para la promoción de nuestro producto, las herramientas principales que se utilizarán son:

- ***Página web.*** Nuestra página web será joven y dinámica. De fácil uso y acceso para que todos los públicos puedan acceder a toda la información.

Informaremos de todas las características del Hotel, tarifas, ubicación, acceso, actividades, menús del restaurante, videos corporativos, fotos de las instalaciones.

- ***Social Media.*** Hoy en día, las redes sociales son el elemento clave en cuanto a la comunicación se refiere, por eso nos centraremos en la figura del Community manager pues ocupa una posición estratégica para la comunicación de nuestro hotel.

Es por ello que contaremos con presencia en las redes sociales más significativas del momento: LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Foursquare, Youtube, Vimeo, Tumblr.

- ***Mailing.*** Crearemos una base de datos de todos nuestros clientes, clientes potenciales, usuarios que se interesen por el Hotel, y pequeñas empresas informando de nuestras promociones, los nuevos menús del restaurante, etc
- ***Banners online.*** El quinto año, esperando estar ya posicionados en el mercado, se introducirá a la empresa en páginas especializadas de turismo. Dependiendo del tipo de página banner el precio varía.

Distribución

Los servicios que se ofrecen en Real Hotel se podrán contratar a través de la propia página web, por medio del teléfono o mediante intermediarios.

Centraremos esta distribución en buscadores hoteleros, CRS (Central Reservations System), OTA (Online Travel Agency) o Portales de reservas.

Los portales de reservas con los que vamos a trabajar entre otros serán Booking, Trivago, Venere, etc. Con los cuáles vamos a negociar una comisión de entre el 15 y 22% del importe de las reservas hechas a través de dichos portales.

Se hará una negociación especial con Booking, Expedia o Agoda ya que la visibilidad en estas páginas es imprescindible para nuestro éxito.

Que un cliente entre en la web y al seleccionar Madrid y hotel 5* nosotros salgamos en la primera página, nos garantiza un ratio de conversión de reservas muy bueno. Por este motivo, debemos ser muy agresivos en la apertura, negociando con ellos un porcentaje de comisión sobre reserva superior al del resto de hoteles, a cambio de que nos pongan en primera página.

Con Booking vamos más orientados a un mercado europeo y árabe, con Expedia a cliente americano, y con Agoda nos abrimos campo en Asia.

3.3.1.2. Marketing estratégico. Acciones y planes.

Para una optimización de ventas, tomaremos las siguientes medidas:

- **Creación Web y Motor de Reservas:**

Creación página web, la cual nos ofrece una serie de servicios como son desarrollo de la web, posicionamiento en buscadores, motor de reservas, carga anual de tarifas, soporte comercial, cuestionarios de satisfacción online, web móvil, conexión con redes sociales y campañas de marketing online.

Todo esto nos ayudaría a incrementar la venta de reservas a través de la página web del hotel.

- **Optimización de las Redes Sociales.**

Como se comentó anteriormente, volcaremos mucha carga en la figura del Community manager, puesto que hoy en día es una figura clave en cualquier empresa.

- **Promoción especial a través de Turespaña en mercado ruso y árabe.**

Workshops con agentes de viajes especializados en estos mercados.

- **Inserciones publicitarias en revistas internacionales especializadas**

en el lujo o colaboraciones (gratis) con televisiones y medios escritos para hacer reportajes/entrevistas de personas conocidas (celebrities más a nivel internacional que nacional) en las instalaciones del hotel, sin coste alguno para ellos.

- **Plan de comunicación:** que hará posible comunicar la información de forma precisa. Puede ser a largo plazo y ayudará a lograr notoriedad y mejorar, con el tiempo, la imagen de la iniciativa en la comunidad. Algunas de las medidas que tomaremos en este plan serán:

Presstrip y Bloggertrip: Denominamos PressTrip al Viaje organizado para la prensa para familiarizar a estos profesionales con un nuevo destino turístico y lograr así su difusión en los medios. Son viajes de cortesía que se ofrecen a periodistas, para que puedan vivir la experiencia de un destino turístico en primera persona. El objetivo de estos viajes es lograr un mejor conocimiento del producto y una relación más cercana, mejorando la comercialización a futuro. Los viajes de prensa, los presstrip, han sido una de las estrategias básicas de la comunicación turística de un destino. Un BloggerTrip es un viaje que suelen organizar empresas turísticas en el que se invita a un grupo de bloggers de viaje independientes bien posicionados en Internet y con participación activa en redes sociales. La gran diferencia con respecto al PressTrip es que los resultados de este viaje se comienzan a tener antes de iniciar el viaje. Los bloggers utilizan las redes sociales para dar a conocer el recorrido que van a realizar y comienzan a interactuar entre ellos. Invitaremos a un número reducido de periodistas y bloggers con el fin de dar mayor difusión a Real Hotel.

Presencia en Ferias: Como el coste del metro cuadrado en cualquiera de las ferias es elevado, y al no pertenecer a una cadena hotelera, asistirá a las ferias más representativas de Turismo la persona responsable del dpto.

comercial para publicitar nuestro hotel con las agencias de viaje y tour-operadores.

Estrategia de fidelización: (Espósito, <http://renzoespósito.com/>)

- Excelente servicio al cliente.

Poder brindar un muy buen servicio al cliente, te representará, entre otras cosas, brindar al cliente una buena atención, con un trato amable, un ambiente agradable, un trato personalizado y una rápida atención. Con todo esto, el cliente se sentirá muy cómodo en nuestra empresa.

- Contacto con el cliente.

Mantener contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle eventualmente nuestros nuevos productos y promociones.

Con esto, queremos decir que procuraremos que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

- Usar incentivos.

Otra estrategia de fidelización consiste en hacer uso de incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos. Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables que les permita al cliente ir acumulando puntos a medida que adquiera nuestros productos o servicios, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjearlos por algunos de nuestros productos o usarlos para acceder a descuentos especiales.

- Ofrecer un producto de buena calidad.

Finalmente, una de las mejores formas de fidelizar clientes consiste en ofrecerle un producto de muy buena calidad, lo que significa entre otras cosas, ofrecerle un producto que cuente con productos de primera, que tenga un diseño atractivo, y que satisfaga necesidades, gustos y preferencias.

3.3.2. Sistema productivo.

3.3.2.1. Localización:

El hotel se ha elegido principalmente por la ubicación que tiene. Se trata de una zona estratégica, ubicada en el corazón de la ciudad, y a la vez, con la tranquilidad del retiro de los jardines de la Plaza de Oriente.



Parque Plaza de Oriente

Creemos firmemente en la ubicación del hotel como el punto más fuerte del mismo, ya que en la zona no existe ningún otro establecimiento de las características de Real Hotel.

Al lado del emblemático barrio de los Austrias, famoso por su expansión urbanística iniciada por la Casa de Austria, a partir de los reinados de Carlos I y, especialmente, de Felipe II, que, en el año 1561, estableció la Corte en Madrid.

En el entorno, se hallan las emblemáticas Plaza Mayor y Plaza de la Villa, entre las cuales podemos encontrar el famoso Mercado de San Miguel, que mantiene intacta su estructura original de hierro de 1913, y donde se pueden degustar todo tipo de manjares, desde ostras hasta el mejor de los vinos.

La tranquilidad que ofrece la zona, se puede plasmar en los jardines de la propia Plaza de Oriente, el cual alberga veinte estatuas de diversos monarcas españoles. Colindando a esta plaza, encontraremos los Jardines de Sabatini entre la calle de Bailén y la cuesta de San Vicente, con 2,5 hectáreas de paz y tranquilidad.

3.3.2.2. Capacidad y Distribución:

Real Hotel contará con 54 habitaciones, de las cuales 46 serán standard, 7 suites junior y 1 suite presidencial.

La habitación standard se compondrá de baño privado con bañera o ducha con efecto lluvia (en 10 de las habitaciones standard se instalará bañera hidromasaje y otras tres estarán preparadas con las medidas necesarias para discapacitados), doble tocador, espejo de aumento iluminado y secador de pelo, albornoces de toalla, cama de matrimonio o 2 individuales a elección del cliente, lencería de gran calidad, con balcón, caja fuerte, aire acondicionado, TV LED con reproductor USB incorporado, minibar, teléfono, acceso a internet de alta velocidad, plancha y tabla de planchar bajo petición, servicio de habitaciones 24h.

La habitación suite junior a diferencia de la habitación standard se compone de habitación con salón incorporado con vistas al Palacio Real o al parque Plaza de Oriente, el salón estará compuesto por sofá, mesita de café, sillones y escritorio, habitación con cama de matrimonio o 2 individuales a elección del cliente, lencería de alta calidad, baño privado con bañera o ducha con efecto lluvia, doble tocador, espejo de aumento iluminado y secador de pelo, albornoces de toalla, caja fuerte, aire acondicionado, TV LED con reproductor USB incorporado, minibar, teléfono, acceso a internet de alta velocidad, plancha y tabla de planchar bajo petición, servicio de habitaciones 24h.

La habitación suite presidencial consta de un lujoso salón con dos dormitorios con cama de matrimonio o 2 individuales a elección del cliente, lencería de alta calidad, dos baños con bañera o ducha con efecto lluvia, doble tocador, espejo de aumento iluminado y secador de pelo, albornoces de toalla, caja fuerte, aire acondicionado, TV LED con reproductor USB incorporado, máquina de café, altavoces para iPod, minibar, teléfono, acceso a internet de alta velocidad, plancha y tabla de planchar bajo petición, servicio de habitaciones 24h.

(Todas las habitaciones serán decoradas en base a la tematización, cada habitación recibirá el nombre del país que se represente en su decoración.)

Además, Real Hotel ofrece a sus clientes los siguientes servicios: Bar en la terraza superior del edificio con capacidad para 80 personas, Bar con sala de juegos para 50 personas, Restaurante de cocina fusión del mundo con capacidad para 90 comensales, gimnasio con amplia variedad de aparatos y donde el cliente podrá disfrutar de su música favorita o de su canal de televisión preferido mientras hace ejercicio, salones para reuniones, lavandería, parking cubierto (25 plazas) con aparcacoches, salón de belleza y peluquería, acceso a Internet de alta velocidad en todo el edificio, traslados al aeropuerto, reserva de entradas a eventos, prensa gratuita, servicio de cuidado de niños, piscina de agua salada en terraza superior y servicio de masajes previo aviso.



Vistas desde nuestro Bar-terraza

3.3.2.3. Proceso productivo

En Real Hotel, tenemos dos tipos de productos diferenciados: Alojamiento y Restauración.

La parte de alojamiento—La atención al cliente, así como la cobertura de sus necesidades prima por encima de todo. A la llegada del cliente al Hotel, en el momento de “Check in” nos ponemos a disposición del cliente, le ofrecemos ayuda con su equipaje, y acompañamos hasta la puerta de la habitación, dándole una breve explicación por el camino de todos los servicios que ofrece Real Hotel. Es un momento importantísimo, de cara a los posibles servicios que pueda hacer el cliente en el hotel. El objetivo es que haga el máximo posible de consumiciones dentro de Real Hotel, para que revierta en beneficio de la empresa.

En cuanto a la parte de Restauración, la carta de Restaurante es variada. Se titulará “Sabores del mundo” y ofreceremos un menú acorde a las características de cada continente. En todos los menús habrá amplia variedad para que los comensales puedan elegir acorde a sus gustos.

Es una apuesta arriesgada en la que confiamos, al ser, sobretodo una oferta diferente en comparación con la competencia.

Ofreceremos también una carta de vinos con las mejores bodegas, y en nuestro área de “Cafetería/ Bar” tendremos una carta de Cockteles, elaborados con o sin alcohol.

3.3.2.4. Relación con proveedores –criterios de selección-

Para ofrecer un producto de calidad en nuestro negocio y una garantía a nuestros proveedores en su participación en los procesos de compras, cumplimos con el siguiente modelo de gestión –basado en el modelo de gestión de compras de Repsol, página web consultada la fecha del 4 de junio de 2015 http://www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/ante-quien-respondemos/aliados-comerciales/proveedores-contratistas/modelo-compras/modelo-gestion-compras.aspx-



Fuente. Elaboración propia.

- **Necesidad:** el departamento que necesite el bien o servicio comunicará al departamento de compras si lo hay o en su defecto a la persona a cargo de dicha función, la necesidad de aprovisionamiento de un bien o contratación de un servicio, adjuntando la información necesaria para la definición de las especificaciones requeridas.
- **Selección de Proveedores:** consulta en el sistema de proveedores de la compañía de la relación de proveedores con el estado de calificación adecuado, en el bien o servicio, para participar en la licitación.
- **Licitación:** proceso por el cual se solicita su mejor oferta a los proveedores, previamente seleccionados, en base al pliego de condiciones elaborado a partir de las especificaciones definidas.
- **Análisis Ofertas:** fase en la cual se valoran las ofertas recibidas de acuerdo a los criterios establecidos con anterioridad a la creación de la licitación.
- **Adjudicación:** se otorga a aquel proveedor, o proveedores, que mejor satisfacen las necesidades de la compañía. El análisis de las ofertas se puede completar con una negociación final; cuyos criterios y márgenes de actuación se regulan previamente.
- **Emisión Pedido:** los compromisos con los proveedores se formalizarán por medio de Contratos o Pedidos de compras, debidamente registrados en los Sistemas de Compras de la compañía; y emitidos antes del suministro / prestación de servicio.

Nuestro modelo para la gestión de la cadena de suministro, formado por los procesos de compras y contrataciones, busca asegurar que la empresa, en todos sus ámbitos, actúa de manera plenamente alineada con las directrices y políticas en materia de Seguridad y Medio Ambiente, Ética, Sostenibilidad, Responsabilidad Corporativa y Calidad, que estén vigentes en la Compañía en cada momento.

El modelo de gestión de proveedores comprende los procesos de planificación, calificación, evaluación de desempeño y desarrollo de proveedores. A través de su gestión de proveedores, Real Hotel asegura que obtiene bienes y servicios de

acuerdo con los requisitos éticos, sociales, ambientales y de calidad establecidos por la empresa.

En los procesos de calificación se analizan diversos aspectos del proveedor (económico-financiero, calidad, capacidad de gestión, seguridad/medio ambiente, ética y derechos humanos, etc.), para determinar si éste es capaz de satisfacer los requerimientos establecidos por el Hotel.

3.3.2.5. Gestión de almacenes e inventarios.

El almacén tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de aquellas materias primas y bienes intermedia que necesita para el correcto desarrollo de su actividad productiva. Ofrece un doble beneficio ya que permite un funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y, fruto de él, atender la demanda de nuestros clientes.

El volumen monetario que alcanza el inventario de nuestros almacenes - reflejado tanto en el balance general como en el estado de resultados- exigirá una actuación eficiente en su gestión así como una monitorización constantes de, al menos, aquellos artículos que sean considerados de especial atención.

Todo lo que nuestros almacenes contienen son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio para ser consumidos en la producción de los departamentos correspondientes. Los inventarios comprenden, las materias primas para ser consumidos en la producción de los productos que nuestro hotel ofrece. La gestión de los almacenes en Real Hotel, se supervisará desde el Departamento de Administración, pero siendo responsable cada Departamento de su inventario, es decir, el Jefe de Cocina, tendrá que tener controlado su stock de mercancías, El Departamento de pisos se hará cargo del material necesario para las habitaciones (amenities, lencería, etc), y así sucesivamente con cada Departamento.

3.3.3. Organización y Recursos Humanos.

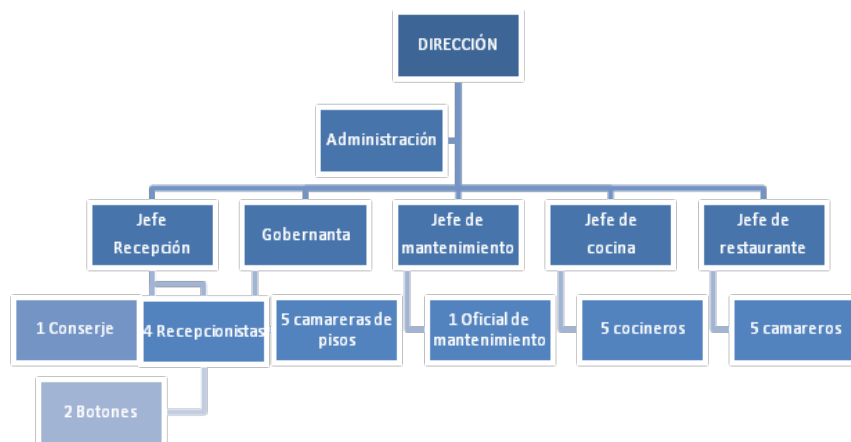
En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal. Para Real Hotel pretende ofrecer un servicio personalizado y de gran calidad por lo que el capital humano se convierte en su activo más importante. Es por ello que los recursos humanos serán críticos a la hora de conseguir el grado de eficiencia que pretende la empresa. Creemos en el capital humano como una ventaja competitiva a la hora de garantizar a nuestros clientes todas sus expectativas depositadas en nosotros.

3.3.3.1. Estructura organizativa.

El modelo organizativo de carácter funcional trata de estructurar de la forma más eficiente el conjunto personas que configuran la organización, así como integrar todos ellos con los recursos materiales y financieros. De esta forma, se busca una correcta implementación de las estrategias elaboradas y los medios disponibles al objeto de alcanzar los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Fijar la organización funcional más adecuada.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas).
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido.



Fuente: elaboración propia

Al ser una empresa de nueva creación, y teniendo en cuenta que contamos con una previsión de actividad “moderada” para el primer año, contaremos con el personal limitado en cada Departamento, y con previsión de ir aumentando la plantilla poco a poco a medida que el rodaje y la actividad vaya aumentando en el Hotel.

3.3.3.2. Descripción y perfiles de los puestos de trabajo.

Departamento de Cocina:

El/La Jefe/a de Cocina y su equipo se ocuparán de la gestión de todos los temas relacionados con su Departamento. Entre las áreas a cubrir, se encargará del diseño y optimización de la oferta gastronómica y de Restauración, responsabilizarse de los sistemas generales de producción, de los esquemas de producción en cocina para Restaurante, de la Dietética y nutrición, del Aprovisionamiento y almacén en cocina y de la gestión preventiva de los Riesgos Laborales en el área de Cocina.

Departamento de Restaurante:

Jefe/a de Restaurante: Se encargará de la comercialización de la Oferta Gastronómica y enológica, de la fidelización de los clientes, técnicas de venta en el Restaurante Fusión del Hotel, gestión del Restaurante, Enología y servicio de vinos, gestión de la cafetería, gestión de cobros, facturación, gestión de las compras relacionadas con el Restaurante, conocimiento del idioma inglés y capacidad de liderazgo y desarrollo de personas. Conocimiento de los Riesgos laborales en cuanto al servicio de Restaurante se refiere. Supervisará a su equipo

Departamento de Recepción:

Jefe de Recepción: Se encargará de todo lo relacionado con la comercialización, esto es: El plan de Marketing y ventas, Fidelización de clientes, actividades de comunicación, actividades de ventas. En cuanto al área de alojamiento, se encargará de la oferta y seguimiento, Formalización

de reservas individuales y de grupos, verificación diaria de cargos, emisión y cobro de facturas, cierre diario, gestión de la facturación, gestión de cobros aplazados, dotes de liderazgo y desarrollo de equipos, Gestión del sistema de calidad, Conocimiento de los idiomas inglés, francés o alemán. Supervisará y organizará su equipo.

Departamento de Administración:

Responsable de administración: Tiene como misión principal la gestión contable, laboral y administrativa del Hotel. Se responsabilizará de la elaboración de los asientos y libros contables, gestión de la tesorería, gestión de compras, supervisará y analizará los presupuestos y ratios de rentabilidad y actividad. También se ocupará de la gestión de los almacenes e inmovilizado controlando los inventarios, además de la elaboración de los contratos de trabajo, altas, bajas y gestión de la nómina. En cuanto a características personales, ha de ser una persona con una alta capacidad de organización y gestión, capacidad de trabajo, motivación por los resultados y buenas dotes de liderazgo.

Departamento de Pisos:

Gobernanta: junto a su equipo, se encargará de la gestión de la limpieza, preparación de habitaciones, preparación de zonas comunes, gestión de las compras y amenities, supervisión de la limpieza de todas las áreas.

Departamento de Mantenimiento:

Jefe de Mantenimiento: Se encargará del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, tanto del mantenimiento predictivo como del mantenimiento correctivo, de la gestión ambiental, Prevención de legionelosis, y Gestión preventiva de los Riesgos laborales en el ámbito hotelero. Supervisará a su equipo.

3.3.3.3. Política de Personal:

Selección, formación y desarrollo

Previa a la selección tendremos la fase de reclutamiento, cuyo objetivo es atraer en cantidad y calidad suficiente a los posibles candidatos a los puestos de trabajo que vamos a ofrecer.

En este sentido, los métodos que utilizaremos para reclutar a nuestra mano de obra serán: Empresas de Trabajo temporal, anuncios en portales de Internet especializados, redes sociales especializadas y nuestra página web.

Una vez creada nuestra base de datos Curricular, haremos una selección previa a través de la cual se descartarán aquellos que no cumplan con el perfil buscado. En el caso de los curriculums cuyos candidatos cumplan con los perfiles demandados pasaremos a la fase de selección propiamente dicha.

Selección.

Para asegurarnos de llevar a cabo una correcta selección de personal, y que los candidatos se ajusten correctamente a los perfiles demandados, llevaremos a cabo diferentes pruebas dependiendo de los puestos a ocupar. Una vez realizado dicho periodo de entrevistas, acreditados todos los datos y comprobadas todas las referencias en anteriores trabajos procederemos a elegir a los candidatos que mejor se adecuen a nuestras necesidades. De modo que el candidato será informado de su próxima incorporación.

Los tipos de contrato serán indefinidos con periodo de prueba dependiendo el que corresponda en cada categoría de trabajador.

Formación y desarrollo.

Se diseñará un pequeño plan de formación para el desarrollo de competencias y habilidades de cada puesto de trabajo orientado a los siguientes objetivos:

- Facilitar la mejora profesional de los empleados con cursos a medida que sean útiles para el desempeño en el puesto de trabajo.
- Facilitar competencias requeridas en la actividad comercial.

- Apoyar la apertura de Real Hotel con la puesta al día de los conocimientos de la plantilla.
- Atender los requerimientos legales en materia de formación en riesgos laborales e higiene alimentaria.
- Establecer la formación con un carácter continuo.

Para ello contaremos con la subvención de la Fundación Tripartita, que se define como la Fundación estatal española encargada de impulsar y coordinar la ejecución de las políticas públicas en materia de Formación Profesional, en el ámbito del empleo y las relaciones laborales. En su patronato participan las organizaciones sindicales (CCOO, UGT, CIG) y empresariales (CEOE, CEPYME) más representativas y la Administración General del Estado, a través del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

Al ser una empresa de nueva creación y con una plantilla de 25 trabajadores, para este año contaremos con un crédito disponible para la Formación de 1625€ que se hará efectivo a través de deducciones en el pago de las cuotas a la Seguridad Social.

Para tener derecho a acogerse a la subvención es requisito imprescindible informar a los representantes de los trabajadores, si los hubiese, si no bastará con la conformidad de los trabajadores que van a participar.

En el momento de efectuar la bonificación en los boletines de la Seguridad Social, la empresa tendrá que estar al corriente de pago tanto con la Seguridad social, como con Hacienda.

Programa de Alumnos en prácticas:

Real Hotel apuesta por los nuevos talentos, y una de las maneras de captar personal es a través de las prácticas de estudiantes.

Contactaremos con las escuelas de hostelería más prestigiosas de la comunidad de Madrid, para firmar un acuerdo de colaboración entre el hotel y la escuela, mediante el cual podamos acoger a un número determinado de alumnos durante el año.

Políticas de contratación.

La idea es emplear a un número de trabajadores con contrato indefinido a tiempo completo. Los salarios serán de carácter fijo, salvo a los jefes de cada departamento que conforme pasen los años se les aportará un variable en función de las ventas y resultados obtenidos a modo de “incentivo”. Estos salarios se percibirán en 14 pagas anuales, (12 mensuales y 2 pagas extras de diciembre y julio).

Por otro lado, se contratará a personal a través de ETT coincidiendo con los picos de actividad. El salario del empleado será el acordado entre nuestra empresa y la ETT.

Salarios:

Según el convenio colectivo de Hospedaje de Madrid, aplicaremos los siguientes salarios mensuales brutos a las categorías de los trabajadores que se dan en Real Hotel.

Categoría	Salario Base
Jefe de Recepción	1.691,61 €
Recepcionista	1.449,95 €
Ayudante de Recepción	1.208,26 €
Jefe de Restaurante	1.691,61 €
Camarero	1.304,92 €
Ayudante de Camarero	1.208,26 €
Jefe de Cocina	1.691,61 €
Cocinero	1.304,92 €
Ayudante de Cocina	1.208,26 €
Gobernanta	1.691,61 €
Camarera de Pisos	1.208,26 €
Oficial Administrativo	1.449,95 €
Jefe de Mantenimiento	1.691,61 €
Oficial de Mantenimiento	1.304,92 €
Auxiliar de Mantenimiento	1.208,26 €

Comunicación interna.

Se pretende tener una estructura de comunicación multidireccional, es decir las relaciones entre los miembros de la plantilla serán tanto de forma ascendente como de forma descendente.

Semanalmente haremos una reunión con los Responsables de cada Departamento para dar y exponer nuevas ideas y reflexiones así como comunicar cómo es el funcionamiento de cada Departamento de cara al buen funcionamiento global del hotel.

Escucharemos las opiniones e ideas de todos y cada uno de los asistentes a dicha reunión.

La dirección comunicará los resultados obtenidos durante la semana, así como los objetivos que se esperan en la semana siguiente con el fin de motivar a los empleados.

3.3.4. Plan de inversiones y Financiación. Resultados.

3.3.4.1. Premisas importantes.

El primer año de operaciones (Año -1 en este caso) se cuenta con la financiación de la aportación de los socios, 510.000€y la de un socio inversor de 2.000.000€y en el Año 1 se requerirá de un crédito bancario a largo plazo de 1.000.000€.Así el capital social asciende a 2.510.000€en los 2 primeros años (Año -1 y Año 0). Es necesaria esta cantidad de dinero ya que durante el periodo de obra debemos abonar el alquiler del edificio, que es de 14€/m² al mes más IVA, y el edificio consta de 3500m² y en este tiempo no se obtendrá ningún ingreso. La obra tendrá una duración de entre 18 y 24 meses.

La obtención del crédito será indispensable, en el primer año de actividad, a una tasa de interés del 7,188%.

3.3.4.2. Resultados Primeros Años.

Cuenta pérdidas y ganancias.

- Ingresos:

Después de un estudio de mercado en el que apreciamos el aumento del sector turístico de lujo en Madrid, vamos a establecer para el primer año de actividad la ocupación en un 40%.

Los ingresos anuales estimados para los cinco primeros años del proyecto los vamos obtener a través de tres fuentes básicas:

- Ingresos por habitaciones vendidas: para hallar estos datos hemos establecido una ocupación del 40% en el primer año, y un incremento del 10% en los sucesivos 3 años y en el año 4 sólo un aumento del 5%, alcanzando así un 75% de ocupación. Además hemos fijado los precios por habitación en 190€habitación standard, 260€habitación suite junior y 1500€suite presidencial. Para obtener los resultados deberíamos vender en el primer año 17 habitaciones diarias.

- Ingresos del restaurante. Para obtener estos resultados hemos establecido los mismos porcentajes que en el caso anterior y fijando un precio medio de 20€ persona, para lo cual es necesario vender 27 cubiertos diarios.

- Ingresos del bar-terraza. En este caso se ha establecido un precio medio de 9€copa y los porcentajes ya citados anteriormente. Resultando en 24 copas diarias que han de ser vendidas para alcanzar la cifra de ingresos.

- Ingresos bar-salón de juegos. Se ha establecido un precio medio de 4,5€copa y los mismo porcentajes utilizados anteriormente. Por lo que se han de vender 15 copas diarias para alcanzar la cifra de ingresos.

A continuación aparecen los ingresos detallados por categoría:

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación anual Habitación	1.760.760 €	2.200.950 €	2.641.140 €	3.081.330 €	3.301.425 €
Hab. Standard	1.276.040 €	1.595.050 €	1.914.060 €	2.233.070 €	2.392.575 €
Hab. Suite Junior	265.720 €	332.150 €	398.580 €	465.010 €	498.225 €
Hab. Suite Presidencial	219.000 €	273.750 €	328.500 €	383.250 €	410.625 €
Facturación anual Restaurante	262.800 €	328.500 €	394.200 €	459.900 €	492.750 €
Facturación anual Bar-Terraza	105.120 €	131.400 €	157.680 €	183.960 €	197.100 €
Facturación anual Bar-Cocktelería	32.850 €	41.063 €	49.275 €	57.488 €	61.594 €
TOTAL	2.161.530 €	2.701.913 €	3.242.295 €	3.782.678 €	4.052.869 €

- Costes fijos y variables.

Uno de los principales costes en nuestro proyecto es el alquiler que se debe pagar mensualmente a SEGIPSA, el cual representa un 20% sobre el total de los costes fijos.

Las partidas que estableceríamos dentro de costes fijos por tanto serían: alquiler (20% de los CF), sueldos y salarios (34% aprox. de los CF), mantenimiento (ascensores, instalaciones de seguridad, equipos informáticos y otros), acciones de marketing, seguros, impuestos, costes financieros, amortizaciones financieras (4,6% CF) y otros gastos.

Para costes variables vamos a emplear las siguientes partidas, materias primas, lavandería, suministros (teléfono, internet, gas, agua, electricidad), personal extra, etc.

Todo esto lo vamos a resumir en el siguiente cuadro:

COSTES TOTALES	Año -1	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Fijos	720.000 €	720.000 €	1.532.591 €	1.711.528 €	1.717.182 €	1.744.032 €	1.752.514 €
Arrendamientos	720.000 €	720.000 €	720.000 €	720.000 €	720.000 €	720.000 €	720.000 €
Personal			734.920 €	918.650 €	925.694 €	956.328 €	968.594 €
Gastos Financieros			77.671 €	72.878 €	71.488 €	67.704 €	63.920 €
Costes Variables			405.287 €	522.849 €	641.162 €	760.302 €	880.352 €
TOTAL	720.000 €	720.000 €	1.937.878 €	2.234.377 €	2.358.344 €	2.504.334 €	2.632.866 €

- Cuenta explotación.

CUENTA DE EXPLOTACION					
	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS BRUTAS	-	-	2.161.530,00 €	2.701.913,00 €	3.242.295,00 €
GASTOS					
GASTOS FIJOS	720.000,00 €	720.000,00 €	1.532.591,00 €	1.711.528,00 €	1.717.182,00 €
GASTOS VARIABLES			405.287,00 €	522.849,00 €	641.162,00 €
TOTAL GASTOS	720.000,00 €	720.000,00 €	1.937.878,00 €	2.234.377,00 €	2.358.344,00 €
BENEFICIOS	- 720.000,00 €	- 720.000,00 €	223.652,00 €	467.536,00 €	883.951,00 €

- Amortizaciones.

Para calcular las amortizaciones de la inversión nos hemos basado en las Tablas de Amortización que aporta la Agencia Tributaria.

Hemos estipulado que el Edificio se amortizará en 20 años, y el Mobiliario en 10 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO MATERIAL	1.908.000 €	1.776.000 €	1.644.000 €	1.512.000 €	1.380.000 €
Inversión Inicial					
Edificio	1.440.000 €	1.440.000 €	1.440.000 €	1.440.000 €	1.440.000 €
Amort. Acum. Edificio	72.000 €	144.000 €	216.000 €	288.000 €	360.000 €
Mobiliario	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €
Amort. Acum. Mobiliario	60.000 €	120.000 €	180.000 €	240.000 €	300.000 €
Total Inmov. Material	2.040.000 €	2.040.000 €	2.040.000 €	2.040.000 €	2.040.000 €
Total Amortizaciones	132.000 €	264.000 €	396.000 €	528.000 €	660.000 €

- Cash Flow y Tesorería.

En la tabla siguiente mostramos los flujos de caja para los 5 primeros años.

CASH FLOW	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos explotación	2.161.530 €	2.701.913 €	3.242.295 €	3.782.678 €	4.052.869 €
Costes explotación	1.937.878 €	2.234.377 €	2.358.344 €	2.504.334 €	2.632.866 €
Beneficio explotación	223.652 €	467.536 €	883.951 €	1.278.344 €	1.420.003 €
Amortización	132.000 €	264.000 €	396.000 €	528.000 €	660.000 €
Impuestos	0 €	93.507 €	176.790 €	255.669 €	284.001 €
Cash Flow	355.652 €	638.029 €	1.103.161 €	1.550.675 €	1.796.002 €

- Cuenta de pérdidas y ganancias.

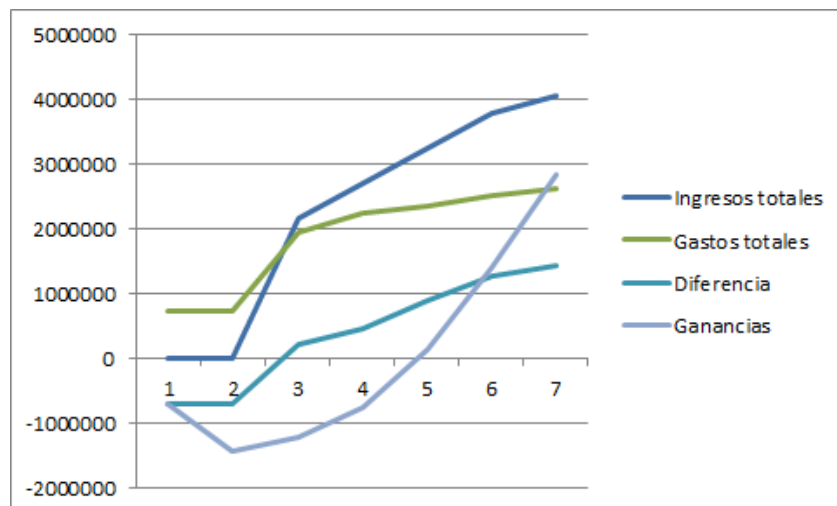
CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
(+) Ventas	2.161.530,00 €		2.701.913,00 €		3.242.295,00 €
(=) Ingresos de explotación	2.161.530,00 €		2.701.913,00 €		3.242.295,00 €
(-) Gastos	1.937.878,00 €		2.234.377,00 €		2.358.344,00 €
(-) Amortización Inmovilizado	132.000,00 €		264.000,00 €		396.000,00 €
(=) Resultados de la Explotación	91.652,00 €		203.536,00 €		487.951,00 €
(+) Ingresos financieros	- €		- €		- €
(-) Gastos financieros	119.283,36 €		119.283,36 €		119.283,36 €
(=) Resultado financiero	119.283,36 €		119.283,36 €		119.283,36 €
(=) Resultado de Actividades Ordinarias	- 27.631,36 €		84.252,64 €		368.667,64 €
(+) Subvenciones	- €		- €		- €
(+) Ingresos Extraordinarios	- €		- €		- €
(-) Gastos Extraordinarios	- €		- €		- €
(=) Resultado antes de Impuestos	- 27.631,36 €		84.252,64 €		368.667,64 €
(-) Impuesto de Sociedades			16.850,53 €		73.733,53 €
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 27.631,36 €		67.402,11 €		294.934,11 €

	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales	0	0	2.161.530,00 €	2.701.913,00 €	3.242.295,00 €	3.782.678,00 €	4.052.869,00 €
Gastos totales	720.000,00 €	720.000,00 €	1.937.878,00 €	2.234.377,00 €	2.358.344,00 €	2.504.334,00 €	2.632.866,00 €
Diferencia	-720.000,00 €	-720.000,00 €	223.652,00 €	467.536,00 €	883.951,00 €	1.278.344,00 €	1.420.003,00 €
Ganancias	-720.000,00 €	-1.440.000,00 €	-1.216.348,00 €	-748.812,00 €	135.139,00 €	1.413.483,00 €	2.833.486,00 €

3.3.4.3. Indicadores.

- Umbral de rentabilidad.

En este gráfico se plasma como del año 2 al año 3 mejora sustancialmente el umbral de rentabilidad.



- Valor y Rentabilidad de la Inversión a los tres años de negocio.

Calculamos el retorno de la inversión inicial que hicimos desde el primer año de operaciones, es decir desde el año -1, que fue donde empezamos las obras del hotel.

La inversión fue de un total de 2.510.000 €

- Aportación promotores510.000 €
 - Aportación Socio Inversor2.000.000 €
- TOTAL 2.510.000 €**

- Principales Ratios.

ROI= Retorno de la inversión - Inversión Inicial / Inversión * 100

ROI= $3.242.295 \text{ €} - 2.510.000 \text{ €} / 2.510.000 \text{ €} * 100 = \mathbf{29.17\%}$

Al quinto año de actividad del hotel alcanzaríamos la cifra de 29,17 % de retorno de la inversión propia. La cifra es más baja de lo que podría haber sido, debido a que los dos primeros años (Años -1 y 0), no obtuvimos ningún ingreso, y sólo desembolsábamos capital.

CAPITULO 4
GESTION DE LA CALIDAD
Y ASPECTOS LEGALES

4.1. Gestión de la Calidad.

¿Qué es la Marca Q de calidad?

Para llevar a cabo esta acción en Real Hotel vamos a implantar la Marca Q de Calidad Turística del ICTE. La implantación completa de la Norma nos llevará los dos primeros años de funcionamiento del hotel.

La Marca Q de Calidad Turística cumple con una serie de características aportando prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados, en este caso nuestro Hotel.

El sistema desarrollado por el ICTE para la Certificación de las entidades turísticas mediante la Marca de Calidad se rige por un proceso secuencial de actividades, unas relativas a la entidad que solicita la certificación y otra al ICTE.

Costes que conlleva la adhesión.

1. La adhesión al sistema en concepto de apertura de expediente y envío de documentación.
2. La participación activa, que conlleva la implantación en la empresa de las técnicas y herramientas de gestión de la calidad necesarias para el cumplimiento de los requisitos de las normas, supone la dedicación interna de los recursos humanos y técnicos necesarios para la mejora del servicio. Los costes que conlleva la certificación pueden implicar costes en las mejoras de sus establecimientos. El coste de la asistencia técnica externa que puede ser necesaria puede variar en función de las ayudas y subvenciones de la administración vigentes a nivel nacional o local.
3. Por último, la opción por la certificación conlleva el coste de las auditorías externas anuales necesarias, y una vez certificados el coste anual por el uso y mantenimiento de la Marca de calidad. Estas auditoría externas tienen un coste de 3.000€ el primer año y el 2º y 3er año 1.500€ (Todo incluido en ambos casos).

Estos costes no son significativamente altos, dado que el ICTE es un Instituto sin ánimo de lucro y para apoyo al sector empresarial en el ámbito turístico.

(Fuente: <http://www.ictes.es>)

Consciente de la importancia que tiene la calidad para la competitividad, el diseño de un Plan de Calidad Interno manifiesta el compromiso asumido por Real Hotel.

El Plan de Calidad Interno recoge en su diseño un conjunto de procedimientos, que contemplan las políticas, acciones e instrumentos para garantizar la mejora continua de la calidad de los procesos desarrollados por el hotel.

Las funciones principales de este Plan de Calidad Interno consisten básicamente en:

- Determinar los instrumentos y estructuras necesarios para la puesta en marcha de la función de calidad en el hotel.
- Coordinar la recopilación de datos, informes y cualquier otra información sobre el desarrollo de las actividades en el hotel.
- Impulsar el sistema de gestión de calidad establecido.
- Coordinar el análisis y valoración de los resultados obtenidos.
- Proponer los correspondientes planes y acciones de mejora.
- Llevar a cabo el seguimiento y los resultados de las acciones de mejora emprendidas.

La Unidad Responsable del Plan de Calidad Interno será la responsable de implementar dichas funciones. El cual está compuesto por el director del hotel y los directores de los departamentos. Los empleados del hotel podrán aportar sus ideas para mejora continua a esta Unidad Responsable, a través de buzones de sugerencias o encuestas internas de calidad.

4.2. Aspectos legales.

a. La sociedad.

Vamos a constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada con un capital no inferior a 3000€ hay que realizar una escritura de constitución y los estatutos de los cuales vamos algunos de los puntos más importantes son:

TÍTULO I.- DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO

Artículo1º.-Denominación

La Sociedad se denominará “Real Hotel S.L.”. y se registrá por su contrato constitutivo, por los presentes estatutos y en lo en ellos no dispuesto, por la Ley de Sociedades de Capital.

Artículo2º.-Duración

La Sociedad tendrá una duración de carácter indefinido, dándose comienzo al inicio de sus operaciones el día siguiente al del otorgamiento de su escritura constitutiva, sin perjuicio de las consecuencias legales previstas para los actos y contratos celebrados en nombre de la Sociedad en momentos anteriores al de su inscripción en el Registro Mercantil. Los ejercicios sociales se computarán por años naturales.

Artículo3º.-Domicilio

El domicilio de la Sociedad se halla situado en Madrid, calle Requena, número 3.

Artículo4º.-Objeto social

El objeto social de la Sociedad será ofrecer un alojamiento confortable, y hacer viajar por el mundo a nuestro cliente sin moverse de nuestro hotel ya sea recorriendo nuestras instalaciones o degustando nuestra succulenta cocina-fusión en nuestro restaurante.

TÍTULO II.- CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

Artículo5º.-Capital social.

El capital social será de 510.000 euros, dividido en participaciones de 1.000 euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas de manera correlativa con los números 1 a 510. Dicho capital se halla totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias realizadas por los socios fundadores a título de propiedad.

b. Permisos, limitaciones y obligaciones legales.

Para cumplir con la legalidad, primero tenemos que contar con el beneplácito del Ayuntamiento para que autorice la ubicación de un hotel verbalmente.

Después elaboraremos un plan de viabilidad económica y una memoria descriptiva de la actividad.

Una vez hecho todo esto, elaboraremos un borrador anteproyecto de un arquitecto (planos y memoria debidamente visada por el Colegio competente). En la creación de planos nos tenemos que ajustar a la normativa vigente (Decreto 159/2003) que se menciona en el ANEXO 1, para así diseñar el hotel cumpliendo el más mínimo detalle. También nos va a ser necesario en este punto hacer los siguientes proyectos: Proyecto Sistema Contra Incendios, Proyecto de Seguridad e Higiene en el trabajo, Proyecto Acústico de la Instalación, Proyecto de Suministro de Energía y Proyecto de Suministro de Gas Butano.

Con todo esto realizado solicitaremos a la Consejería de Turismo en este caso de la Comunidad de Madrid que apruebe el proyecto y lo certifique según criterios de la propia Consejería de Turismo.

Otro punto importante es la constitución o acreditación de la persona física o jurídica que será la titular del proyecto, todo ello quedando registrado en escritura.

Continuaríamos con la obra de remodelación de nuestro edificio para lo que necesitaríamos la Licencia de Obra que se tiene que solicitar al Ayuntamiento de Madrid.

Una vez finalizada la obra de nuestro edificio necesitamos tramitar su apertura por lo que debemos solicitar por último la Licencia de Actividad y la Licencia de Apertura y Puesta en Marcha. Para ello necesitamos (<http://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/Hotel.pdf>):

Contar con la autorización del órgano competente, con carácter previo, en los siguientes casos:

- Apertura, clasificación y, en su caso, reclasificación de establecimientos turísticos.
- Ejercicio de actividades o prestación de servicios turísticos.
- La solicitud de apertura y clasificación de los establecimientos hoteleros deberá ser dirigida a los Servicios Provinciales de Industria,

Comercio y Turismo de la Diputación General de Madrid, acompañada de los siguientes documentos:

- Memoria descriptiva de la actividad a realizar, con especificación de los componentes materiales, de personal y servicios.

- Documento acreditativo de la personalidad física o jurídica del titular de la propiedad y de la explotación.
- Copia de la escritura de propiedad del inmueble o contrato de arrendamiento con autorización expresa para dedicarlo a la actividad de hospedaje, o cualquier otro título que acredite su disponibilidad para alojamiento hotelero.
- Proyecto o planos finales, a escala 1:100 firmados por facultativo.
- Plano conjunto a escala 1:500, cuando se trate de un complejo o con instalaciones deportivas, anexos, jardines, aparcamientos, etc.
- Licencia municipal de apertura, o en su defecto, licencia de obras y escrito del Ayuntamiento, respecto al estado de tramitación de la licencia de apertura.
- Certificación de sanidad sobre potabilidad de agua y evacuación de residuales.
- Documento que acredite el cumplimiento de las medidas mínimas de prevención de incendios según establezca la normativa vigente.
- Identificación del Director del establecimiento, en los casos preceptivos.
- Cualesquiera otros documentos que apoyen la propuesta de clasificación del establecimiento en el grupo, modalidad y categoría pretendidos. Creación de Empresas y Asesoría Empresarial.

Recibida la documentación exigida, se girará visita de inspección que, en caso de conformidad, dará lugar a la correspondiente autorización de apertura y clasificación por el Servicio Provincial.

En las modificaciones, ampliaciones y demás incidencias sobre el régimen o clasificación de establecimientos autorizados, se presentarán únicamente los documentos que se refieran a tales incidencias, dirigidos a su aprobación y consiguiente puesta en servicio.

En todos los establecimientos hoteleros, será obligatoria la exhibición, junto a la entrada principal de placas normalizadas, en las que figure el distintivo correspondiente a la modalidad y categoría.

CONCLUSIONES FINALES

5. Conclusiones Finales.

- **Oportunidad.**

Real Hotel es una oportunidad de negocio. Estamos hablando de un hotel de lujo situado en pleno corazón de Madrid, cuyo punto fuerte y principal es la Ubicación la cual ofrece un posicionamiento óptimo en el centro de la ciudad, a la vez que la tranquilidad, elegancia y armonía de la zona, que no es otra que la misma plaza de Oriente.

Aparte de su posicionamiento, se trata de un producto diferente en la ciudad, un hotel tematizado en los cinco continentes del mundo, siendo todos los servicios acorde a la filosofía de esta tematización, desde las habitaciones hasta la carta del restaurante.

Si tenemos en cuenta que el turismo urbano está en aumento y que Real Hotel está dirigido a personas con alto nivel económico, que permite mantener unos precios altos que marquen la exclusividad, nos encontramos ante un futuro de negocio y posicionamiento prometedor

- **Riesgo.**

Como punto a tener en cuenta, la situación crisis económica mundial no juega a nuestro favor, a parte la situación hotelera en Madrid no es en estos momentos de una calidad óptima, puesto que existe una notable caída de los precios así como de la demanda.

A tener en cuenta en este aspecto, la competencia de hoteles de 5* en la ciudad, ya que algunos como Ritz, Palace o Urban están consolidados y con una clientela fiel.

Otro riesgo a añadir, es que al ser una empresa de nueva creación y partir desde cero, existe un desconocimiento total por parte de la demanda

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía.

Referencias bibliográficas:

- Ansoff, I. (1976): La estrategia de la empresa. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2006): *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México. Ed. CECSA.

Consultas Electrónicas:

- Airbnb. Alquileres vacacionales. Casas particulares. <https://www.airbnb.es/>
(Consulta de 19 de junio de 2015)
- ALEH. Acuerdo laboral de Hostelería. Boletín oficial del Estado de Viernes 14 de Marzo de 2014. <http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/14/pdfs/BOE-A-2014-2727.pdf>
(Consulta de 14 de Abril de 2015).
- Ayuntamiento de Madrid.
<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Estadistica/Areas-de-informacion-estadistica/Turismo-y-eventos/Turismo/Encuesta-de-Ocupacion-Hotelera?vgnextfmt=detNavegacion&vgnextoid=5ca8525b2a969210VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnextchannel=6c3cf9b50632a210VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
(Consulta de 15 de Junio de 2015)
- Cámara de Zaragoza.
<http://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/Hotel.pdf> (Consulta de 14 de Abril de 2015).
- Confederación de empresarios de Andalucía. Guía para elaborar un plan de empresa: http://www.cea.es/portal/creacion_empresa/guia_elaborar_plan_empresa.pdf
(Consulta de 10 de Marzo de 2015)
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos. CEHAT.
<http://www.cehat.com/frontend/cehat/Que-Es-El-Observatorio-De-La-Industria-Hotelera-Espanola--OHE-vn2983-vst273> (Consulta de 22 de Mayo de 2015)
- Decreto de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid. <http://www.licmad.es/pdf/normativa/legislacion-comunidad-madrid/Decreto->

[159-2003-de-ordenacion-de-establecimientos-hoteleros-de-la-comunidad-de-madrid.pdf](#)

(Consulta de 15 de Mayo de 2015)

- EOI. Escuela de Organización Industrial adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Guía para la realización de un plan de negocios.

<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-48296/guia-para-la-elaboracion-de-un-plan-de-negocio> (Consulta de 10 de Marzo de 2015)

- Expósito, R. <http://renzoesposito.com/> (Consulta de 12 de Abril de 2015)
- EXCELTUR. <http://www.exceltur.org/perspectivas-turisticas/> (Consulta de 17 de Abril de 2015).
- HOSTELTUR <http://www.hosteltur.com/> (Consulta de 17 de Abril de 2015)
- Hotel NH Palacio de Tepa 5* <http://www.nh-collection.com/es/hotel/nh-collection-madrid-palacio-de-tepa> (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- Hotel Petit Palace Plaza Mayor <http://www.petitpalacemayorplaza.com/> (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- Hotel Petit Palace Posada del Peine <http://www.hpetitpalaceposadadelpeine.com/> (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- Hotel Ritz Madrid 5* http://www.ritz.es/web/orit_es/hotel_ritz_madrid.jsp (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- Hotel Silken puerta de America <http://www.hoteles-silken.com/hoteles/puerta-america-madrid/> (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- Hotel Urban Madrid 5* Gran Lujo <http://www.hotelurban.com/> (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- Hotel Vincci Capitol <http://www.vinccihoteles.com/es/Hoteles/Espana/Madrid/Vincci-Capitol> (Consulta de 14 de Mayo de 2015)
- ICTE. Instituto para la Calidad Turística Española. <http://www.ict.e.es/ESP/e/14/La-marca-Q/La-marca> (Consulta del 15 de Abril de 2015)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). www.ine.es http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2014/files/assets/basic-html/page51.html (Consulta de 17 de Abril de 2015).
- Ocampo Vázquez, G. Universidad de Valladolid. Repositorio Documental. Plan de la empresa “Cultura Viva” 2013. (Consulta de 14 de Mayo de 2015)

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3366/6/TFG-B.271.pdf>

<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/3366>

- Repsol. http://www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/ante-quien-respondemos/aliados-comerciales/proveedores-contratistas/modelo-compras/modelo-gestion-compras.asp (Consulta de 4 de junio de 2015)
- Trámites constitución Sociedad de responsabilidad limitada
http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/tema1/F01_1.1_SOCIEDAD_LIMITADA.pdf (Consulta de 10 de Marzo de 2015)

ANEXOS

o ANEXO 1: Decreto 159/2003, de 10 de julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid.

Artículo 22.- Requisitos mínimos obligatorios para hoteles de 5 estrellas

1. Instalaciones:

- a) Climatización o aire acondicionado con mando graduable en todas sus dependencias.
- b) Calefacción en todas sus dependencias.
- c) Agua caliente.
- d) Teléfono insonorizado de uso general en zona de clientes.
- e) Teléfono en dormitorio y cuarto de baño.
- f) Servicio que permita al cliente el acceso a medios telemáticos.
- g) Garaje cubierto en la proporción del 30 por 100 del número de habitaciones.

2. Comunicaciones:

a) Escaleras:

- Escalera principal para uso exclusivo de clientes, y con una anchura mínima de 1,50 m.
- Escalera de servicio.

b) Accesos y salidas:

- Independientes para clientes y servicio.

c) Ascensores:

- Ascensor de subida y bajada.
- Montacargas.

d) Pasillos:

- Los pasillos deberán tener una anchura mínima de 1,65 m, que se podrán reducir a 1,50 m cuando sólo existan habitaciones a un lado.

3. Zona de clientes:

- a) Vestíbulo o hall de entrada. Deberá ser amplio y adecuado a su categoría, con servicios de recepción y conserjería atendidos permanentemente por personal capacitado.
- b) Salones. El hotel dispondrá de salones y, en su caso, comedores, con una capacidad adecuada al número de plazas del hotel.
- c) Bar. En zona diferenciada y con instalaciones propias.
- d) Servicios sanitarios generales. Independientes para señoras y caballeros.
- e) Habitaciones. Las habitaciones tendrán una altura de 2,70 m, estarán debidamente insonorizadas.

Todas ellas estarán dotadas de caja fuerte y mini bar.

- Superficie de habitaciones:

Individuales: 10 m².

Dobles: 17 m².

Dobles con salón: Se considera habitación doble con salón, el conjunto de una habitación doble de 15 m² de superficie y un salón de 12 m².

Suites: Se consideran suites los conjuntos de 2 o más habitaciones de 10 ó 17 m² según sean individuales o dobles con sus cuartos de baño respectivos y, un salón, de 12 m².

f) Cuartos de baño.

- Los cuartos de baño estarán dotados de bañera, ducha, lavabo e inodoro.

- La superficie mínima en cuartos de baño será de 5 m².

- El inodoro estará independizado del resto de los elementos higiénicos.

4. Zona de servicios:

La zona de servicios constará de:

- a) Oficio de planta en cada piso dotado de teléfono interior, fregadero, vertedero de aguas y armarios.
- b) Caja fuerte general.
- c) Almacén de equipaje.

- d) Almacén de lencería.
- e) Cocina, en su caso, dotada de:
 - Sistema de extracción de humos.
 - Cuartos fríos.
 - Frigoríficos.
 - Despensas y bodegas.

La capacidad será la adecuada para preparar simultáneamente el 40 por 100 de las plazas del comedor.

5. Otros servicios al cliente:

- Lavandería y planchado.
- Servicio permanente veinticuatro horas para atender a los clientes y facilitar bebidas y alimentos de sencilla elaboración.

ANEXO 2:

Además añadimos la mención a las normativas básicas de aplicación para la creación de hoteles en Madrid:

* Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid (BOCM nº 69, de 23 de marzo)

* Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña. (BOCM nº 308, de 29 de diciembre)

* Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de Autorización y Clasificación de Alojamientos de Turismo Rural en la Comunidad de Madrid (BOCM nº268, de 10 de noviembre)

* Decreto 159/2003, de 10 de julio, del Consejo de Gobierno, de ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid. (BOCM de 23 de julio de 2003)

* Resolución de 15 de septiembre de 2011, de la Dirección General de Turismo, por la que se publican modelos de impresos correspondientes a los procedimientos “Inicio de Actividad de Establecimientos de Restauración”, “Inicio de Actividad Agencia de

Viajes”, “Inicio de Actividad de Apartamentos Turísticos” e “Inicio de Actividad de Hoteles, Pensiones y Turismo Rural” (BOCM nº 262, de 4 de noviembre) .