



Universidad Pontificia de Comillas, Empresariales

PLAN DE NEGOCIOS DE UN HOTEL SOSTENIBLE Y ECOLÓGICO EN MENORCA

Clave: 201603083

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Objetivos

1.2.Metodología

1.3.Resumen ejecutivo

2. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Definición del sector de actividad

2.2.Análisis externo

2.2.1. Entorno genérico

2.2.2. Entorno específico

2.3.Análisis interno

3. DESCRIPCIÓN DEL HOTEL

3.1. Certificación LEED

3.2. Materiales, prácticas y servicios sostenibles

3.3.Elección de la localización

3.4.Diseño

3.5.Propuesta de valor

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Análisis y segmentación de los clientes

4.2.Estrategias

4.3. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia

4.3.1. Ventaja competitiva

4.4.Plan de precios

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1.Cultura empresarial

5.2.Planificación de fuerza laboral

5.3. Política de Selección, Salarios y Motivación

6. PLAN JURÍDICO-LEGAL

6.1. Ayudas a la creación de empresas

6.2. Marca y nombre comercial

6.3. Forma jurídica

6.4. Gastos de constitución

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Inversión Inicial

7.2. Financiación

7.3. Previsión de costes de la actividad

7.4. Previsión de ventas

7.5. Cuentas anuales previsionales

7.6. Plan de tesorería

8. VIABILIDAD DEL NEGOCIO Y CONCLUSIONES

9. ANEXOS

10. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es crear y estudiar la viabilidad de un hotel ecológico en el Parque Nacional de Es Grau, Menorca, tomando como referencia las normas y requisitos para la certificación LEED, a la cual aspira este proyecto, y que premia el uso de estrategias sostenibles en todos los procesos de construcción del edificio, desde la adecuación de la parcela donde se ubica, hasta la eficiencia del uso del agua y energía, la selección de materiales sostenibles y proporcionar una calidad medioambiental interior. Esta certificación, así como las prácticas sostenibles en sí mismas, ofrecen una serie de beneficios para los edificios que las implementan, entre ellos la reducción de costes, una de las estrategias en las que se basará el proyecto.

Con todo ello se aspira a la creación de un hotel basado en la experiencia del cliente ofreciéndole un valor añadido y diferenciador, en este caso el hecho de ser sostenible y ecológico y las implicaciones y particularidades que le acompañan, características muy demandadas y valoradas hoy en día, además de la excelente ubicación en la que se encontrará y los servicios que ofrecerá. Además, parte de los beneficios que se obtendrían en el caso de que los hubiera, irían destinados a ONG's que trabajan en contra del cambio climático.

Como objetivos secundarios se pretende hacer un estudio de mercado y análisis estratégico que englobe una investigación del sector, comparación con otros hoteles de la zona y un análisis interno y externo del hotel entre otros estudios que permitan examinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del hotel con el fin de identificar la posición de la empresa frente a la competencia y con ello profundizar en la mejor estrategia a ejecutar.

1.2. Metodología

Para llevar a cabo este plan de negocio se realizará previamente una encuesta a 144 personas, (ANEXOS VIII y IX) que de una aproximación a través de herramientas cuantitativas como R, a preguntas como el público o segmento al que irá dirigido, características que el público valoraría o rechazaría o dimensiones aproximadas del hotel.

Una vez identificadas estas características y realizados los estudios previamente mencionados, se procederá a la elaboración del plan de negocios propiamente dicho, compuesto por un plan de marketing, que definirá la situación de la empresa frente a la competencia, así como las estrategias para darla a conocer y conseguir el mayor volumen de ventas; un plan de recursos humanos que dé respuesta a las necesidades de personal de la empresa, un plan de operaciones, cuyo fin será el de definir los servicios y las características del hotel, un estudio jurídico y un plan financiero. Estos análisis tendrán como conclusión si la puesta en marcha del hotel es viable o no, así como las actividades y presupuestos necesarios para llevarlo a cabo.

1.3. Resumen ejecutivo

El proyecto descrito en este trabajo consiste en la creación de un hotel basado en los conceptos de experiencia y sostenibilidad. Un hotel experiencial es aquel que, como su nombre indica, ofrece al cliente no solo alojamiento para pasar la noche durante sus vacaciones sino también una experiencia; una vivencia que normalmente está ligada a la cultura y el entorno del destino, y que hace que la estancia en el hotel sea no solo un medio sino el fin último del cliente durante sus vacaciones. Un hotel sostenible es aquel que se ha construido y que desarrolla su actividad respetando y beneficiando al medio ambiente a través de sus materiales, sus prácticas y sus servicios.

Además, este hotel también ofrecerá servicios de restauración y se podrán alquilar kayaks y equipos para hacer snorkel, actividades muy demandadas para realizar en la isla durante los meses de verano.

Se ha elegido el sector turístico porque se ha convertido en el sector que más riqueza aporta a la economía española, con un total de 176.000 millones de euros anuales que representan el 14,6% del PIB (2019), además de 2,8 millones de empleos, según un informe elaborado por la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (WTTC).

La idea de basar el proyecto en la sostenibilidad se debe a que no solo es un tema que aporta mejoras a nivel reputacional, sino que los beneficios en diferenciación, posicionamiento y cuenta de resultados, son inmediatos. Además, distintos estudios indican que alrededor del 90% de los consumidores hoy en día prefieren elegir a Marcas o Empresas Socialmente Responsables.

Es por ello que el hotel se compondrá de materiales reciclados y ecológicos que reduzcan al máximo su huella sobre el entorno y le permitan ser lo más autosuficiente posible, de tal forma que se reduzcan los costes en la medida de lo posible y se pueda destinar dicha diferencia a mejoras en el hotel y en los servicios, así como a ofrecer precios más competitivos para los clientes. También se llevarán a cabo prácticas sostenibles en el día a día de la empresa que contribuyan con este propósito, involucrando de esta manera también a los huéspedes con los valores y creencias del hotel.

Cabe destacar además que durante los 3 primeros años se destinará el 20% de los beneficios a una ONG contra el cambio climático, en este caso Greenpeace, reduciéndose este porcentaje al 10% a partir de entonces para poder devolver en forma de dividendos su aportación a los socios de la empresa, Alberto Muñoz Fernández, Alberto Muñoz Cristóbal, José María Márquez y yo, Andrea Muñoz Cristóbal, todos ellos con amplia experiencia en el mundo de los negocios y las finanzas.

Los socios serán los responsables de parte de la financiación del hotel, aportando entre todos, un total de 1.000.000€ y recurriendo a un préstamo ICO de 10 años de 500.000€ con cuotas anuales de 63.500,48€ para cubrir los 1.396.593,00€ inversión inicial y disponer de efectivo suficiente para posibles necesidades de liquidez futuras.

Los precios que se establecerán para el hotel, el restaurante y el alquiler de kayaks y equipo de snorkel dependerán del porcentaje de ocupación de cada mes, así como de las cantidades que están dispuestos a pagar los individuos, estimadas a través de una encuesta realizada a 144 individuos y gestionando las respuestas a través de herramientas

cuantitativas, en este caso Orange y R; estas herramientas también se han utilizado para sacar conclusiones como aquellas referentes a los diferentes segmentos o clústeres en los que se dividen los individuos, el grupo que se elegirá como target o cómo reaccionarán los distintos perfiles de usuarios a las características que incorporará el hotel.

Una vez definidos los distintos precios para cada época del año y considerando tres diferentes escenarios (normal, conservador y optimista), se obtienen unos beneficios de 88.173€, 35.278€ y 141.069€ el primer año en cada uno de los escenarios respectivamente, y considerando que los costes aumentarían un 1% al año y los ingresos un 2%, estos beneficios se verían incrementados con el tiempo.

El hotel se situará en medio de la naturaleza, concretamente en el Parque Nacional de Es Grau, para lo cual se comprará una vivienda ya existente que se encuentra a la venta de 800m² construidos y 6.000m² de parcela que se puede encontrar en la página web venalismenorca.com con la referencia M8182, a la que se le realizará una reforma integral para habilitarla a modo de hotel con las características y materiales ecológicos detallados anteriormente, pero manteniendo la estructura inicial de la vivienda.

La razón por la cual no se construirá el hotel de cero desde sus cimientos es debido a que, según he sido informada por el Ayuntamiento de Menorca, está prohibido construir nuevos hoteles en la isla.

Inspirado en la cultura arquitectónica menorquina, estará compuesto por 20 habitaciones con baño propio de diferentes tamaños y capacidades (1-5 personas), una terraza-chillout, un restaurante ecológico, una recepción, una piscina ecológica y un gimnasio.

Este proyecto además de tener sentido por sí mismo, podría servir de prueba piloto para nuevas iniciativas futuras que se pudieran llevar a cabo en otras ubicaciones privilegiadas, con las mismas características de sostenibilidad y eficiencia.

2. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

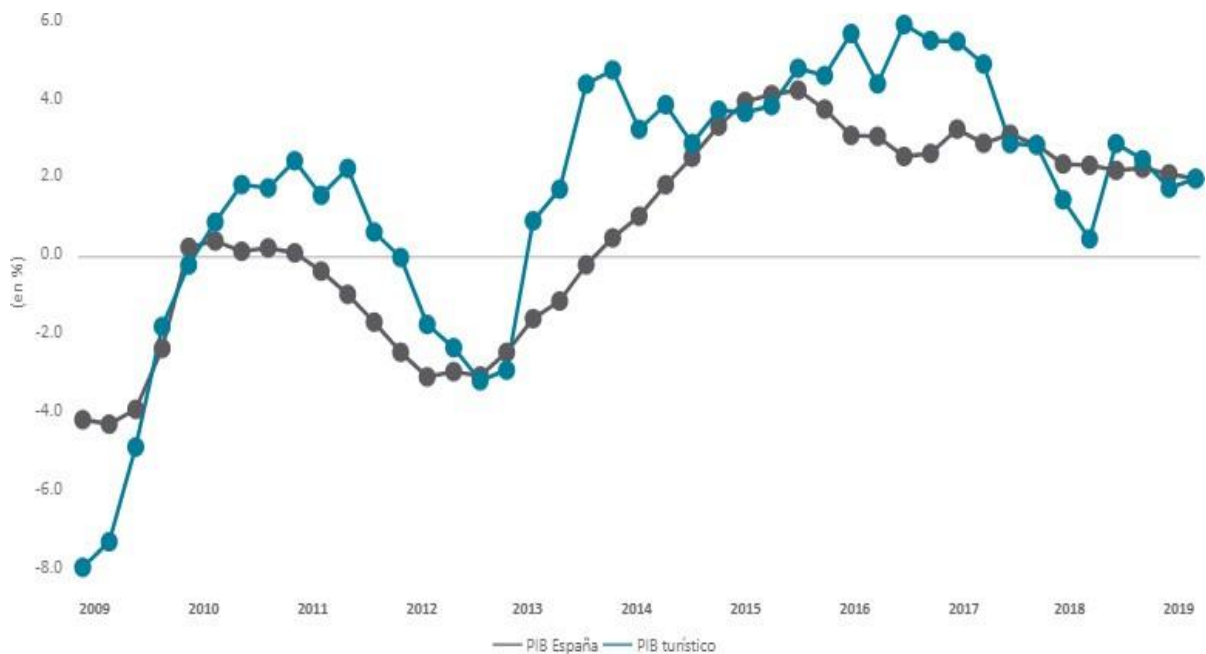
2.1. Definición del sector de actividad

Dado que este plan de negocio va a tratar sobre la creación de un hotel, el sector al que se hará referencia es el de turismo, entendiendo este por el conjunto de actividades, servicios y productos destinados a satisfacer las necesidades de las personas que vienen a visitar la ciudad, en este caso Menorca.

“El turismo se ha convertido en el sector que más riqueza aporta a la economía española, con un total de 176.000 millones de euros anuales que representan el 14,6% del PIB (2019), además de 2,8 millones de empleos, según un informe elaborado por la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (WTTC)” (Canalís, 2019).

Tal y como se observa en la Figura 1, en España, el PIB turístico mantiene una trayectoria y un crecimiento que se mantiene por encima del PIB general, lo cual muestra la gran influencia del turismo sobre este.

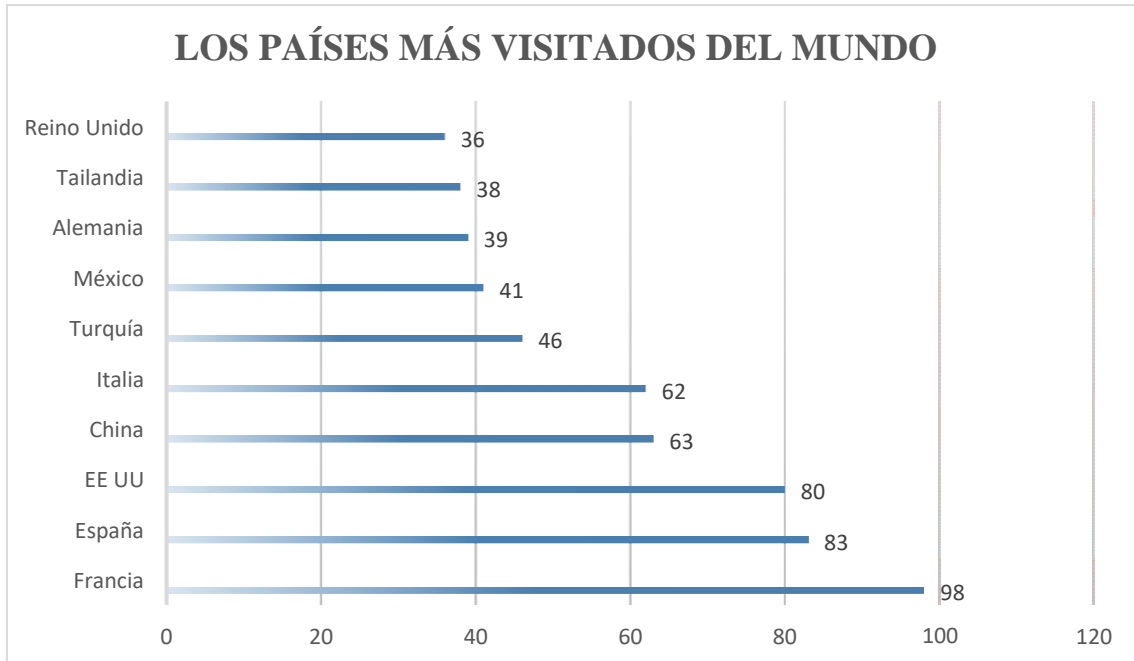
Dinámica comparada del PIB turístico trimestral y del PIB de España 2009-2019. Tasa de variación interanual:



Fuente: ISTE (Exceltur), INE Y Consensus Forecast

Figura 1

Además de estas cifras, cabe destacar las de los países más visitados del mundo y las de las naciones turísticas más competitivas, cuyos datos aparecen representados en las Figuras 2 y 3, las cuales colocan a España en el segundo y primer lugar del pódium, respectivamente:



Fuente: Datos de El Foro Económico Mundial

Figura 2

*Millones de turistas



Fuente: Datos de El Foro Económico Mundial

Figura 3

*En puntos porcentuales

Entre los retos actuales del sector turístico, y más concretamente el hotelero, destacan los siguientes:

- Aquellos que tienen que ver con la **incorporación de nuevas tecnologías** que permitan “enamorar” al turista, facilitar el proceso de compra al cliente, así como optimizar y aportar un valor añadido durante su estancia en el destino y su posterior fidelización (según El Economista, en torno a un 70% de las decisiones de los turistas a la hora de planear los viajes residen en las redes sociales) (Europa Press, 2018).
- **Una buena reputación online.** Hoy en día la reputación online es un requerimiento básico y de suma importancia en cualquier negocio, pero especialmente en el sector turístico. Los turistas ya no viajan a ciegas; se mueven por recomendaciones y opiniones de otros viajeros a través de redes sociales, blogs y portales de opinión, e incluso por publicaciones en la propia página web de las empresas (en este caso, de los hoteles), llegando estas incluso a determinar su decisión final de compra; de hecho, el 65% de los huéspedes no reservarán en un hotel si no tiene reseñas, el 80% asegura que mira al menos 6 comentarios antes de hacerlo y el 83% afirma que los comentarios de los últimos 12 meses acerca del hotel determinan su decisión de compra (Vitta, 2018). Es por ello que vender humo ya no es una opción, es necesario ofrecer a los clientes un servicio óptimo y personalizado antes, durante y después de su estancia con el fin de conseguir no solo una buena reputación que empuje a los viajeros a recomendar y publicar opiniones positivas sobre nuestra empresa que le sirvan a otros de punto de referencia a la hora de elegir destino o estancia, sino además la fidelización de los mismos (Valera, s.f.). Cabe destacar en este punto que los hoteles que tienen la certificación medioambiental ISO 14001 obtienen unas valoraciones más altas por parte de los clientes que aquellos que no la tienen, de acuerdo con un estudio elaborado por la Universidad de Cornell.
- **“Calidad antes que cantidad”: Personalización.** El turismo de masas ha quedado atrás para dejar paso al turismo personalizado, aquel que se centra en el cliente como un ser individual y exigente con unos gustos y necesidades concretas y no como una pieza más de un mismo saco. En este apartado la tecnología vuelve a entrar en juego, tanto para captar las necesidades específicas y requerimientos de los turistas con herramientas como el Big Data, como a la hora de satisfacer las mismas con plataformas y dispositivos que faciliten la experiencia del turista, por ejemplo, en el caso de los hoteles, de apps que permiten a los viajeros elegir cuándo quiere que pasen a limpiar la habitación, cambiar la luz o la temperatura, solicitar información o cambios...etc. El fin último es conocer mejor a los turistas con el fin de ajustarse al máximo posible a sus necesidades y con ello, volviendo al punto anterior, alcanzar una buena reputación entre ellos (Ordóñez, 2019).

- **Turismo experiencial.** Ligado al concepto anterior de personalización, el turismo experiencial es una tendencia que ha surgido en los últimos años que implica un nuevo tipo de turista que busca vivir el destino de una forma diferente; escoge el destino (o el hotel) en función de la experiencia que desea vivir; puede ser una experiencia relacionada con el deporte, con la naturaleza, con una cultura determinada, con un sentimiento (experiencias relacionadas con retiros o voluntariados) ... etc. Con este concepto, el turista está dispuesto a pagar más por “sentir” antes que “visitar” el destino, entendiendo el primero como las actividades, lugares, alojamiento, decoración, personas y vivencias que le permiten integrarse en la cultura del destino y vivirlo desde dentro, más que visitarlo desde fuera, haciendo que el turista se sienta el protagonista de su propio viaje. Un ejemplo de este tipo de turismo es el hotel Levin Iglut en Finlandia; son pequeñas cabañas de cristal con forma de iglú que te permiten observar las auroras boreales desde la cama, en medio de un paraje prácticamente virgen en medio del bosque (National Geographic, 2017). La experiencia del cliente se transforma en un “valor económico superior por sí mismo”.
- **Sostenibilidad.** Cada vez las personas están más y más concienciadas con el medio ambiente y con el cambio climático, y del mismo modo, los turistas, los cuales esperan poder seguir realizando sus prácticas responsables cuando pernoctan fuera. Son muchos los que no solo prefieren alojarse en un hotel con estas características e incluso pagar más por ello, sino que lo consideran requisito básico a la hora de elegir alojamiento cuando viajan.
De esta forma, los hoteles sostenibles y ecológicos están ganando cada vez más protagonismo; son establecimientos que cumplen con una serie de requisitos, características y prácticas que tienen como fin reducir el impacto medioambiental al máximo posible, como por ejemplo el uso de paneles solares y energías renovables, el uso de materiales reciclados, la implementación de políticas de reciclaje, instalación de dispositivos de ahorro de agua... etc.

Este tipo de establecimientos, además de contribuir al medio ambiente y reducir la huella sobre el mismo (el cual es el punto más importante y relevante de este apartado), les suponen a las cadenas hoteleras una reducción importante de sus costes; si bien es cierto que implican una inversión inicial más alta que la de un hotel convencional para poder adaptarlo a las medidas de sostenibilidad, dicha inversión se recupera con el ahorro de energía y agua que este genera, que puede suponer hasta un 10% de su factura, además de las recompensas y reconocimientos que se les dan por cumplir con estas características (Onieva, 2014).

Estos retos son los que se tomarán como referencia a la hora de realizar el plan de negocios del hotel, y los cuales se verán más detalladamente en los apartados siguientes.

2.2. Análisis externo

2.2.1. Entorno genérico

El entorno genérico es el conjunto de factores externos que afectan de forma positiva o negativa a cada una de las empresas de un mismo sector; cada uno las afectará de forma diferente a cada una de ellas y lo hará en mayor o menor medida. Para analizar dichos factores, el método utilizado es el análisis PESTEL, que los clasifica en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

ANÁLISIS PESTEL

Factores políticos

- Incertidumbre acerca de las consecuencias y posibles implicaciones del Brexit, dado que la mayoría de los turistas que visitan Baleares son principalmente británicos, los cuales a pesar de que no están dispuestos a renunciar a sus vacaciones en España (de hecho muchos se están anticipando a la hora de reservar sus vacaciones para prevenir los posibles sobrecostes del futuro), han reducido las reservas en Baleares para moverse a destinos como Andalucía, dónde por ejemplo Málaga ha visto sus reservas aumentadas en un 5%. Esto se debe a causas que se mencionarán a continuación, como la quiebra de Thomas Cook, que ha tenido su mayor impacto en las islas o las tasas turísticas que encarecen Baleares (Valero, 2019).
- La estabilización de destinos turísticos competidores directos de España como Túnez, Turquía o Egipto, que hasta ahora habían estado fuera de juego por factores como la inestabilidad social y política de la llamada primavera árabe, pero que ahora se han recuperado, ofreciendo precios competitivos y características similares a las de España en términos de clima, playas o capacidad de plazas hoteleras entre otros (Porrás, Hosteltur, 2018).
- La guerra comercial entre Estados Unidos y China podría afectar a la economía europea debido a que por el derrumbamiento del yuan, el euro se ha visto apreciado, y de verse prolongada esta situación en el tiempo, podría tener impactos negativos sobre la economía alemana, que acabaría traducándose en un impacto general en la economía europea. Además, siendo el principal foco de dolor Alemania, podría verse reducido el número de visitantes que llegan a España debido a que es uno de los principales emisores de turistas a nuestro país, y no solo de Alemania, sino también de otros mercados internacionales a los que les saldría más rentable viajar a Estados Unidos por el alto valor del euro (Rodero, 2019).
- Inestabilidad política de España. La situación política actual de Cataluña, región más visitada de España por turistas extranjeros, podría impactar en el número de turistas que visitan no solo esta región sino también en el resto país, aunque de forma contraria. Si bien es cierto que, según Exceltur, las reservas en Cataluña

han caído hasta un 20%, especialmente en Barcelona, otros destinos se están beneficiando del desvío de turistas que esta situación ha ocasionado, como por ejemplo Madrid, que está acogiendo el turismo de congresos (Getty, 2017).

Factores económicos

- La quiebra de Thomas Cook ha tenido un gran impacto en el turismo español, especialmente en el de las islas Baleares; “*La multinacional británica no sólo empaquetaba los viajes de millares de turistas a través de su entramado de marcas y filiales sino que también lo hacía de forma indirecta, a través de terceras plataformas*” (Gispert, 2019). Además, tenía varias aerolíneas y gestionaba más de una decena de hoteles. Esta situación ha provocado la anulación de alrededor de 25.000 reservas de turistas británicos que habían reservado a través de esta compañía en los hoteles de las islas.
- Con la implantación de la Ecotasa en 2016, destinada a la financiación de la promoción turística y a la conservación y preservación del medio ambiente, se han recaudado 200 millones de euros, de los cuales Baleares destinará 104 millones a la implantación de proyectos de impulso al turismo sostenible. (Hosteltur Economía, 2019). Por el otro lado, esta tasa, que además se duplicó en 2018, ha encarecido Baleares, causando así la descongestión de las islas hacia otros puntos de playa de España.
- El turismo es el sector más afectado por los efectos de las crisis del coronavirus. El negocio mundial podría llegar a descender un 25%; en principio, se cree que unas 850.000 personas van a dejar de viajar, lo que implica que no utilizarán ni medios de transporte, ni hoteles, ni consumirán en bares. Eso puede significar que el negocio en el sector turístico va a descender alrededor de un 25%, algo así como si se considerara un cierre total de tres meses seguidos de toda la actividad tanto en turismo de negocios y vacacional (BLÁZQUEZ, 2020).

Este desastre es un factor determinante a la hora de decidir en qué momento se abrirá el hotel, quedando claro que posiblemente este no sea el mejor año, pero que posiblemente una vez se estabilice la economía y la sanidad mundial, el sector turístico vuelva a ser puntero por haber sido reprimido durante este tiempo.

Factores sociales

- Las acciones de protesta contra el turismo de masa han aumentado en los últimos años en provincias como Barcelona y Baleares. Los residentes de estos destinos protestan contra la saturación de sus calles, playas y parajes naturales, reivindicando que el exceso de turismo estropea sus ciudades y empeora la calidad de vida de sus ciudadanos.
- La estacionalidad es un riesgo característico de este sector, y más aún tratándose de las islas Baleares. Sin embargo, durante los últimos años este problema se ha visto apaciguado, alargándose la temporada alta en las islas Baleares hasta casi principios de Noviembre, y aumentando la ocupación en los meses de temporada baja (Menorc@aldia, s.f.).

Factores tecnológicos

- ❖ El Big Data permite personalizar la experiencia del cliente mucho más de lo que antes podía alcanzarse, al permitir anticiparse a sus gustos y necesidades por el previo estudio y conocimiento de los mismos. Hoy en día, gracias a herramientas como esta es posible ajustarse aún más a lo que el cliente pide, sin que llegue ni siquiera a pedirlo.
- ❖ Además del Marketing digital, que viene impulsado precisamente por el Big Data, las redes sociales tienen un papel más que relevante en la promoción, captación y fidelización de clientes. Hoy en día es la forma más común y eficaz de llegar a ellos.
- ❖ Cada vez las apps toman un papel más importante en las empresas, y por consiguiente también en los hoteles. No solo encuentran su uso en la reserva de las habitaciones sino también en aplicaciones como poder elegir a qué hora quiere que pasen a limpiar su habitación, elegir la iluminación de la habitación, usarla como llave de la misma... etc.
- ❖ Actores como Booking.com y TripAdvisor comenzaron siendo recopiladores de opiniones de clientes y han acabado transformándose en sistemas integrales de reservas. El hecho de que estos portales ofrezcan un escaparate formado por todos los hoteles de la ciudad, hace que estos pierdan su propuesta de valor y compitan entre ellos basándose solo en la ubicación y en el precio; además, cabe mencionar las altas comisiones que estos deben pagarle dichos actores (Galcerán, 2017).

Factores ecológicos

- Como ya se ha mencionado anteriormente, el turismo sostenible es más que una tendencia en la actualidad: es un “must”. El cambio climático y el deterioro de los atractivos turísticos de las diferentes partes del mundo (playas del sudeste asiático hasta hace poco paradisíacas invadidas por olas de turistas, colas interminables para subir al Everest, destrozado por el turismo irresponsable de los visitantes... etc) debido al turismo masivo e invasivo han hecho necesario el surgimiento de un nuevo modelo de turismo: el turismo sostenible (Alcázar, Hosteltur, 2019).
- El Plan Territorial Insular de Menorca (PTI), aprobado el 25 de abril de 2003, incluye una serie de instrumentos de protección del territorio y los espacios naturales que buscan proteger la biosfera y las playas y espacios vírgenes de la isla. Dada la situación de abuso de construcción y los daños causados en las islas de Mallorca e Ibiza, este plan prohíbe la construcción en determinadas zonas de la isla.

Factores legales

- Según el artículo 24 del Estatuto de Autonomía de las Illes Balears, en Baleares se reconocerá la actividad turística como elemento económico estratégico de las islas, estableciendo que el fomento de la actividad turística se debe llevar a cabo con el objetivo de hacerla compatible con el respeto al medio ambiente, al patrimonio cultural y al territorio, así como con políticas generales y sectoriales

de fomento y ordenación económica que tengan como finalidad favorecer el crecimiento económico a medio y a largo plazo. (BOE, 2012).

- La última modificación de la Ley de Costas dicta la prohibición de la construcción de nuevos establecimientos en el litoral en España, tanto en dominio público marítimo terrestre (ribera del mar y de las playas) como en su zona adyacente de servidumbre de protección (100 metros desde el límite interior de la ribera del mar) (Equipo de Redacción, 26).

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENÉRICO

Este análisis representa la conclusión del análisis Pestel, de la cual se extraen las oportunidades y amenazas que ofrece el sector, resumidas a continuación:

OPORTUNIDADES

- ✓ La quiebra de Thomas Cook ha traído consigo el cierre de varios hoteles en España, sobre todo en las islas Canarias y Baleares. Este hecho reduce las barreras de entrada a un nuevo negocio hotelero al disminuir el número de competidores del mercado en la zona. También ofrece la oportunidad de poder comprar los establecimientos que se queden vacíos tras dichos cierres.
- ✓ Todas las herramientas, plataformas, redes sociales e innovaciones tecnológicas mencionadas anteriormente son una oportunidad en sí mismas. Ofrecen la posibilidad de conocer mucho mejor al cliente de tal forma que se le puede ofrecer un servicio mucho más personalizado y adaptado, alcanzando de este modo su fidelización, su opinión positiva y recomendación, con lo que también contribuye a la promoción del hotel y la captación de nuevos clientes.
- ✓ Todos los acontecimientos actuales que están provocando la reducción de la demanda en Baleares, como por ejemplo el Brexit, la guerra comercial entre EE UU y China o el resurgimiento de destinos competidores de España como Turquía, a pesar de en un principio pueden representar una amenaza para el sector y para el destino, también puede verse como una oportunidad, ya que el hecho de que se descongestione una zona tan demandada y saturada como lo es Baleares le brinda exclusividad a las islas, de tal forma que también se accede a un mercado nuevo que busca destinos más tranquilos y con menos oleadas de turistas extranjeros. De este modo, se estaría evitando el ahora repudiado turismo de masas y el turismo se centraría en la calidad antes que la cantidad, haciendo así Baleares un destino más atractivo a ojos de los visitantes.
- ✓ Que el turismo sostenible esté tan presente hoy en día hace que ya no sea necesario “educar” al turista sobre este tipo de negocio, lo cual reduce los costes y las barreras de entrada. Este turismo ya no es un concepto desconocido que a los huéspedes les pueda echar atrás a la hora de escoger un hotel de estas características; de hecho, la sostenibilidad y las prácticas que protegen el medio ambiente están muy de moda hoy en día, y además hay mucha más concienciación

sobre la causa, lo cual inspira a la gente a elegir estos establecimientos antes que los convencionales.

AMENAZAS

- x Tanto las consecuencias del Brexit, como la caída de Thomas Cook, como el resurgimiento de algunos de los destinos competidores directos de España, como la guerra comercial entre EE UU y China, derivan en una misma amenaza; la reducción de la demanda hotelera en España, y más concretamente en Baleares.
- x Trip Advisor, Hoteles.com y Google entre otros, planean acaparar por completo el ciclo de la vida del cliente, lo cual perjudicaría a la gestión y los costes del hotel por las causas mencionadas anteriormente.
- x El actual Coronavirus dificulta la salida a mercado de nuevos hoteles y establecimientos turísticos dada la prevista reducción en reservas para este año.

2.2.2. Entorno específico

El entorno específico hace referencia únicamente a los factores que afectan al sector al que pertenece la empresa, en este caso, el sector de hotelería, y determina cómo de atractivo es.

Para estudiarlos, se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, que permite analizar la competencia entre las empresas de un mismo sector a través de 5 a través de cinco áreas de estudio:

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

Para determinar si es alto o bajo, se responderá a las siguientes preguntas:

- ¿Nuestro producto está diferenciado?
 - ¿Cambiar a un producto o servicio alternativo es fácil para el cliente?
 - ¿Los clientes son sensibles al precio en este tipo de servicios?
 - ¿Los proveedores tienen altos costes fijos?
 - ¿Hay muchos más establecimientos que ofrezcan el mismo servicio?
- ➔ En el caso del sector de la hostelería, el poder de negociación de los clientes es ALTO, dado que a pesar de que este hotel se encuentra claramente diferenciado frente al resto de competidores de la isla por sus características, su diseño y su ubicación, hay más hoteles y otro tipo de alojamientos similares que ofrecen el mismo producto, los clientes son muy sensibles al precio, y cambiarse a otro competidor no les supone ningún coste. Además, los proveedores imponen altos costes fijos que hacen que sea necesario vender a toda costa.

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

Para determinar si es alto o bajo, se responderá a las siguientes preguntas:

- ¿El mercado está dominado por unos pocos proveedores?
 - ¿Hay muchos sustitos para los “inputs” que les compramos?
 - ¿Incurriríamos altos costes de cambio si cambiáramos de proveedor?
 - ¿Hay posibilidad de que los proveedores se integren verticalmente?
- ➔ El poder de negociación de los proveedores es BAJO, dado que en España existen más de 500 empresas de distribución de hostelería, y en Baleares alrededor de 60; esta amplia oferta de empresas, y por tanto de productos, sumada al bajo coste de cambiar de un proveedor a otro, obliga a estos últimos a adaptarse a sus clientes, y no al revés. Además, no existe posibilidad de que se integren verticalmente por la naturaleza de su actividad.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Hoy en día acceder al sector de la hostelería como nuevo competidor es una tarea difícil dadas las altas barreras de entrada que existen, como, por ejemplo:

- La necesidad de hacer una gran inversión inicial y los altos costes fijos para conseguir economías de escala.
- Las restricciones legales y gubernamentales a la hora de construir nuevos hoteles en Menorca.
- La fidelización de los clientes por parte del resto de hoteles de la zona.
- Posibilidad de que los proveedores más importantes le sean fieles a otros hoteles.
- Los competidores disponen de ventajas en costes por llevar más tiempo en el mercado.

A pesar de ello, no es una labor imposible, y menos aun contando con un servicio claramente diferenciado del resto, pues como ya se ha comentado anteriormente, los costes de cambiar de hotel son muy bajos para los clientes, y estos ahora buscan otro tipo de características de las cuales los hoteles más antiguos no disponen.

AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

El sustituto más temido hoy en día por los hoteles son los apartamentos de alquiler vacacional, especialmente aquellos gestionados por empresas como Airbnb.

A pesar de que durante los últimos años han supuesto una amenaza importante, los efectos de esta están siendo paliados con medidas impuestas por los gobiernos que restringen este tipo de actividad en las ciudades; en Menorca concretamente, excepto las personas que ya tuvieran licencia de antes, tan solo se pueden alquilar residencias turísticas en las

urbanizaciones de Fornells, Sa Mesquida, Es Murta, Es Grau y Cala Sant Esteve, dejándole terreno libre a los hoteles en el resto de zonas de la isla, incluida Ciutatella (Hosteltur economía, 2018).

Además, para combatirlos se llevarán a cabo diferentes estrategias como la diferenciación, la fidelización de los huéspedes, la percepción de estos sobre las características técnicas y valores del hotel, aumentar sus costes de cambio o switching costs a otros establecimientos, y ofrecerles un valor añadido más alto que el que pueden obtener del resto de sustitutos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La competencia en el sector de la hostelería es ALTA dado el número de empresas pertenecientes a este sector que además usan estrategias similares. Además, hay que añadir que es una industria que está clasificada en “Mercado maduro”, y en esta etapa, el nivel de rivalidad es muy intenso dado que el objetivo de las empresas es captar clientes de las otras.

Como conclusión del análisis cabe destacar que el sector de la hostelería presenta un ambiente de alta competencia a la hora de crear una nueva empresa competitiva por el amplio número de competidores existentes, tanto a nivel nacional como a nivel de la isla, además de ciertas barreras de entrada que complican el acceso a la industria, que sin embargo no son tan altas como las de otros sectores. A pesar de ello, las ideas innovadoras, la tecnología y especialmente la diferenciación y el valor añadido hace que sea un sector atractivo y con mucho potencial de desarrollo, especialmente para aquellas empresas con propuestas nuevas y diferentes a lo que ha habido hasta ahora en el mercado.

3. DESCRIPCIÓN DEL HOTEL

3.1. Certificación LEED

La certificación LEED es un sistema de certificación para todo tipo de establecimientos, desde casas particulares hasta restaurantes, centros comerciales y hoteles entre otros, que garantiza que están contruidos y que desarrollan su actividad bajo los estándares de ecoeficiencia y sostenibilidad.

Fue desarrollada por el US Green Building Council en 1993 con el fin de contribuir a la evolución del sector de la edificación hacia la sostenibilidad tratando de llamar la atención de inversores y de empresas, de tal forma que se pudiera medir el nivel de sostenibilidad del edificio de una forma objetiva desde el punto de vista medioambiental, social y económico (ecoticias, 2011); de esta forma, los establecimientos que alcanzaran a cumplir los requisitos para obtener esta certificación, gozarían de una serie de beneficios citados a continuación:

- Aumento del valor de mercado del inmueble.
- Ahorro en los costes de operación: cumplir con los estándares de sostenibilidad implica una reducción de residuos de hasta un 90%, entre 30 y 50% en uso de agua y un 30% de ahorro energético.
- A pesar de que la inversión inicial es más alta que para un edificio, o en este caso un hotel convencional, estudios demuestran que los beneficios totales están 10 veces por encima. (Arquedomo, 2013)
- Deducciones fiscales, así como otro tipo de incentivos y permisos y jurídicos.
- Mejora el confort del edificio, tanto para clientes como para empleados, al proporcionar un espacio más saludable y seguro para sus ocupantes.
- Facilita el marketing y la promoción del establecimiento, al contar con una percepción más positiva por parte de los clientes.

Existen varios tipos de certificación LEED según las características del edificio; en este caso, al tratarse de una reforma de una vivienda que ya estaba construida, la certificación que se escogería sería la Certificación LEED para edificios existentes, el LEED NC (Certicalia, s.f.).

En cuanto al proceso para poder obtener esta calificación, está basado en la obtención de puntos según unos determinados criterios, pudiendo obtener los participantes un nivel u otro de certificación según los puntos que consiga, mostrados en la Figura 4.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN LEED



Fuente: US Green Building Council – LEED Certification

Figura 4

Los criterios para la obtención de puntos son los siguientes (Se pueden obtener hasta 100 puntos básicos, 6 en el punto de Innovación en el diseño y 4 en el de Prioridad Regional) (ovacen, s.f.).

- Sitios sostenibles (hasta 10 puntos)
- Ubicación y transporte. (hasta 16 puntos)
- Uso eficiente del agua. (hasta 11 puntos)
- Eficacia energética. (hasta 33 puntos)
- Materiales y recursos. (hasta 13 puntos)
- Calidad del ambiente interior. (hasta 16 puntos)
- Innovación del diseño. (hasta 6 puntos)
- Prioridad Regional. (hasta 4 puntos)

3.2. Descripción del hotel

Un hotel experiencial es aquel que, como su nombre indica, ofrece al cliente no solo alojamiento para pasar la noche durante sus vacaciones sino también una experiencia; una vivencia que normalmente está ligada a la cultura y el entorno del destino, y que hace que la estancia en el hotel sea no solo un medio sino el fin último del cliente durante sus vacaciones. Un hotel sostenible es aquel que se ha construido y que desarrolla su actividad respetando y beneficiando al medio ambiente a través de sus materiales, sus prácticas y sus servicios.

Este hotel se basará en estos dos conceptos; experiencia y sostenibilidad.

En cuanto al primero, se pretende ofrecer al cliente una experiencia enfocada en el turismo de naturaleza y en la cultura de Menorca. El concepto de “La Economía de la Experiencia” teoría económica que está sustituyendo a la clásica concepción de Adam Smith, donde la experiencia del cliente se transforma en un “valor económico superior” por sí mismo, muestra cómo muchas personas apuestan por otro modelo de vida, un regreso a la importancia de lo más básico, comer y beber productos saludables, consumir menos información y menos productos inútiles, disfrutar de la compañía de tus seres queridos en

espacios llenos de naturalidad y ambiente confortable. Buscan experiencias que les aporten momentos memorables. Momentos únicos de Felicidad por los que están dispuestos a pagar un precio superior (Gómez, alejandrogomezblog, 2018).

Para ello, el hotel se situará en medio de la naturaleza, concretamente en el Parque Nacional de Es Grau, para lo cual se comprará una vivienda ya existente que se encuentra a la venta de 800m² construidos y 6.000m² de parcela que se puede encontrar en la página web venalismenorca.com con la referencia M8182, a la que se le realizará una reforma integral para habilitarla a modo de hotel con las características y materiales ecológicos detallados más abajo, pero manteniendo la estructura inicial de la vivienda.

Inspirado en la cultura arquitectónica menorquina, estará compuesto por 20 habitaciones con baño propio de diferentes tamaños y capacidades (1-5 personas), una terraza-chillout, un restaurante ecológico, una recepción, una piscina ecológica y un gimnasio.

Además de su diseño exterior, que pretende mantener la estética (color, altura y forma) de las casas de la isla, a la vez de añadir un toque moderno y actual, el interior también estará inspirado en la cultura de Menorca y en el entorno, como ya se explicará más adelante en el apartado de “Diseño”, aportando de esta forma aún más valor a la experiencia en el establecimiento.

El punto de sostenibilidad también forma parte de la experiencia del turista, al aportarle la vivencia de disfrutar de las instalaciones del hotel y del entorno del Parque de una forma responsable a través de ciertas prácticas mencionadas más adelante que no se realizan en los hoteles convencionales y que benefician tanto al anfitrión como a la lucha contra el cambio climático.

Entre las características que hacen de este hotel un hotel sostenible, ecológico y responsable se encuentran un personal formado y concienciado con el medio ambiente, un restaurante de comida ecológica (realfood), un gimnasio que produce energía a través del uso de las máquinas, una piscina infinity ecológica, habitaciones equipadas con dispositivos de ahorro energético y de agua y materiales ecológicos y reciclados, todo ello descrito en los siguientes apartados:

3.3. Materiales, prácticas y servicios sostenibles

El futuro de la arquitectura y de la construcción va ligado al uso de materiales ecológicos y reciclados; estos materiales reducen al mínimo su impacto sobre el ecosistema al haber sido fabricados, colocados y mantenidos con técnicas de bajo impacto medioambiental (contenidosclick, 2019). Su uso es imprescindible a la hora de construir un edificio ecológico, ya que, *“el 40% del consumo energético en el planeta proviene de las construcciones, desde la fabricación de los materiales hasta la demolición o restauración de los edificios; además de que en las edificaciones se emite casi el 50% de las emisiones de CO2 que dañan al planeta”* (Dávila, 2018).

Es por ello, que este hotel será reformado a base de estos materiales con el fin de alcanzar el máximo nivel de sostenibilidad y autosuficiencia. Además, se llevarán a cabo ciertas prácticas una vez esté funcionando el hotel, que impliquen un mayor ahorro ecológico y

un mayor cuidado del medio ambiente, además de invitar a los clientes a compartir estas acciones en las instalaciones del hotel a través de incentivos como descuentos o cupones.

MATERIALES ECOLÓGICOS

- Roca calcárea: Con el fin de mantener una sintonía con la estética del medio ambiente y teniendo en cuenta la geología de la isla, se usará la roca calcárea. (Homify, s.f.). (Figura 5).



Fuente: entrecantaros.blogspot

Figura 5

- Cemento con capacidad lumínica: se trata de un cemento que absorbe e irradia energía lumínica con el fin de reducir el consumo energético. Además, se obtiene a través de un proceso que implica una baja contaminación con respecto a otros cementos como el Portland (Cázares, 2016). (Figura 6).



Fuente: MiMorelia.com

Figura 6

- Hidrocerámica: es un material de muro que está formado por unas burbujas de hidrogel que permite que las paredes se enfríen solas en días calurosos al evaporar el líquido que contienen de tal forma que se reduce la temperatura del espacio en

el que se encuentran hasta 6 grados y aumenta la humedad. Este elemento permite reducir el uso del aire acondicionado más de un 25% (Mora, s.f.). (Figura 7).



Fuente: Arquitectura y empresa *Figura 7*

- **Corcho:** es un material 100% natural de producción sostenible que se comercializa en planchas aglomeradas y que ofrece unas propiedades impermeables y aislantes, tanto térmicas como acústicas increíbles. (Figura 8).



Fuente: Arquitectura sostenible *Figura 8*

- **Bambú:** es un material orgánico y de origen natural que ofrece diversas opciones para la construcción dada su flexibilidad y resistencia, desde pilares y vigas hasta elementos auxiliares (Laborda, 2018). (Figura 9).



Fuente: dearkitectura.blogspot.com *Figura 9*

PRÁCTICAS SOSTENIBLES

Se estima que un 14-15% de los costes de explotación de los hoteles se corresponden con el consumo energético. Para reducir no solo estos costes sino el impacto sobre el medio ambiente, se proponen las siguientes medidas:

- Uso de tecnología led en habitaciones, fachada y zonas comunes, obteniendo así un ahorro del 50% por punto de luz y una reducción de la emisión de CO₂.
- Uso de ventanas de doble acristalamiento en todo el establecimiento; de esta forma, al estar más aislado, se pierde menos el frío y el calor del interior y por tanto se consume menos (VSanz).
- Programación horaria del sistema de climatización, disminuyendo de esta forma el horario de funcionamiento más del 50%.
- Uso de papel reciclado, así como de vidrio reciclado (Alcázar, Hosteltur, 2019).
- Reducción al mínimo posible de cualquier material, objeto, elemento, aparato...etc, que esté compuesto por plástico.
- Incorporación de la app de Greencustomers a la app del hotel, a través de la cual, mediante unos sensores incorporados a las habitaciones del hotel, los clientes pueden ver su consumo energético y son premiados por reducirlo con una serie de incentivos (Hosteltur innovación, 2018).
- Lavado responsable de la ropa y toallas del hotel: con el fin de ahorrar agua y consumirla de un modo responsable, se lavarán las sábanas y toallas de las habitaciones cada tres días, animando a los clientes a que las reutilicen.
- Evitar el desperdicio de comida del restaurante a través del uso de la app "FoodForAll", que pone en contacto a gente que opina que la comida que sobra al final del día en los restaurantes no es menos deliciosa con aquellos establecimientos a los que les sobra comida.
- Recogida de aceites en cocinas destinado a la fabricación del biodiesel.
- Reciclaje de todos los desperdicios y basuras del hotel.
- Instalación de elementos de ahorro de agua:
- Aquareturn: es un dispositivo que bloquea el agua del lavabo o la ducha hasta que esta no se encuentra a 35 grados para evitar el desperdicio del agua fría (Rivas).
- Perlizadores: son unos dispositivos que se incorporan en los grifos fácilmente y que reducen el caudal a través de la incorporación de aire al flujo de agua; a través de la presión crean el efecto de que sale más agua de la que realmente hay. El ahorro de agua que suponen va del 40 al 70%, dependiendo de la presión; a más presión, mayor ahorro (La tienda del ahorro de agua, 2015).
- Instalación de elementos de ahorro energético:

- Detectores de presencia en los pasillos: gracias a estos dispositivos, solo se encienden las luces cuando detectan personas en esa zona, y se activan a una hora previamente programada para aprovechar la luz natural hasta que anochece (Twenergy, 2019).
- Paneles solares: dada la cantidad de horas de sol que se disfrutan en Baleares, unos paneles solares facilitarían un alto porcentaje de ahorro energético al aprovechar estas horas y transformarlas en energía.

*Cabe destacar que la vivienda dispone actualmente de paneles solares para el autoconsumo, por lo que no sería necesaria su adquisición.

SERVICIOS SOSTENIBLES

Gimnasio sostenible

Una parte de la vivienda constituirá un pequeño gimnasio donde los huéspedes podrán disfrutar de 5 máquinas además de instrumentos como pesas o barras, que tendrán la particularidad de que al usarlas producirán energía, la cual se destinará a la autosuficiencia del hotel. Para asegurar el uso de las mismas y sacarle el mayor partido posible a su peculiar característica energética, se les ofrecerán descuentos y regalos a los usuarios por llegar a los 300 vatios producidos. Además, la vivienda actualmente dispone de una pequeña sauna que los clientes también podrán usar.

La elección de incluir un gimnasio a las instalaciones del hotel se debe a que en los últimos años se ha convertido en un factor determinante para muchos usuarios a la hora de elegir hotel, dada la creciente tendencia de las personas a llevar una vida saludable y realizar deporte de forma regular, incluso en vacaciones (Rocfit, s.f.).

Restaurante realfooder/ chill-out:

El realfooding es una tendencia de la cocina actual que promueve la consumición de alimentos “reales”, entendiendo estos por productos frescos o mínimamente procesados cuyo proceso no ha dañado sus propiedades saludables. Además, defiende la alimentación sostenible y beneficiosa con la economía alimentaria de la zona, con el ecosistema y con la fauna (Ríos, 2017).

Con ello, se ofrecerán platos de la gastronomía local, siguiendo la temporada de cada producto, como parte de la experiencia del cliente, y se servirán platos cuyos ingredientes sean frescos o mínimamente procesados, aunque habrá un 10% de la carta que sí se compondrá de productos ultra procesados (es el porcentaje más adecuado y “permitido” a consumir de este tipo de productos), los cuales serán indicados en la misma.

Por las mañanas, de 8 a 10 de la mañana, se ofrecerá un servicio de buffet libre para el desayuno (solo para huéspedes).

La terraza se convertirá en un chill-out por las noches y permanecerá abierto hasta las 00h entre diario y hasta las 3am los fines de semana en los meses de verano (de Mayo a Septiembre incluidos).

Piscina ecológica infinity:

Para muchos turistas que viajan a un destino de sol y playa como Menorca, que el hotel disponga de una piscina es imprescindible; para otros es simplemente un “plus”, pero todos lo valoran. Las piscinas infinity son las más atractivas y demandadas hoy en día; son aquellas que asemejan ser una continuación hacia el mar. A este concepto se le añadiría la característica de ser ecológica por los múltiples beneficios que brinda, por ejemplo que no daña el ecosistema, al ser muy similar a una piscina natural, es respetuosa con el medio ambiente y con los bañistas al no utilizar productos químicos para su mantenimiento y son mucho más económicas de mantener, pues solo necesitan la presencia y el cuidado de las plantas que se ocupan de la depuración del agua (Arriols, 2018).

Actividades de aventura

Las características paisajísticas y naturales de la isla hacen de ella un lugar muy atractivo para realizar actividades y deportes de aventura, como por ejemplo el snorkel o el kayak. Por ello, el hotel dispondrá de 10 kayaks y material de snorkel (gafas, aletas y tubo) disponibles para alquilarle a los huéspedes y no huéspedes del hotel que estén interesados en practicar estos deportes en las playas de la isla.

***Tanto el alquiler de equipos de aventura como el restaurante realfooder estarán disponibles tanto a HUESPEDES como a NO HUESPEDES del hotel. De esta forma se podrá acceder a un público más amplio y se le sacará más partido a las instalaciones y servicios del hotel, al ofrecer la posibilidad de disfrutar de los mismos sin necesidad de reservar una habitación.**

3.4. Elección de la localización



Fuente: <https://www.villasinmenorca.es/playas-en-menorca/es-grau>

Figura 10

3.4.1. ¿Por qué España?

Hay seis motivos que hacen de España el país idóneo para montar un negocio relacionado con el turismo, como es el caso de un hotel:

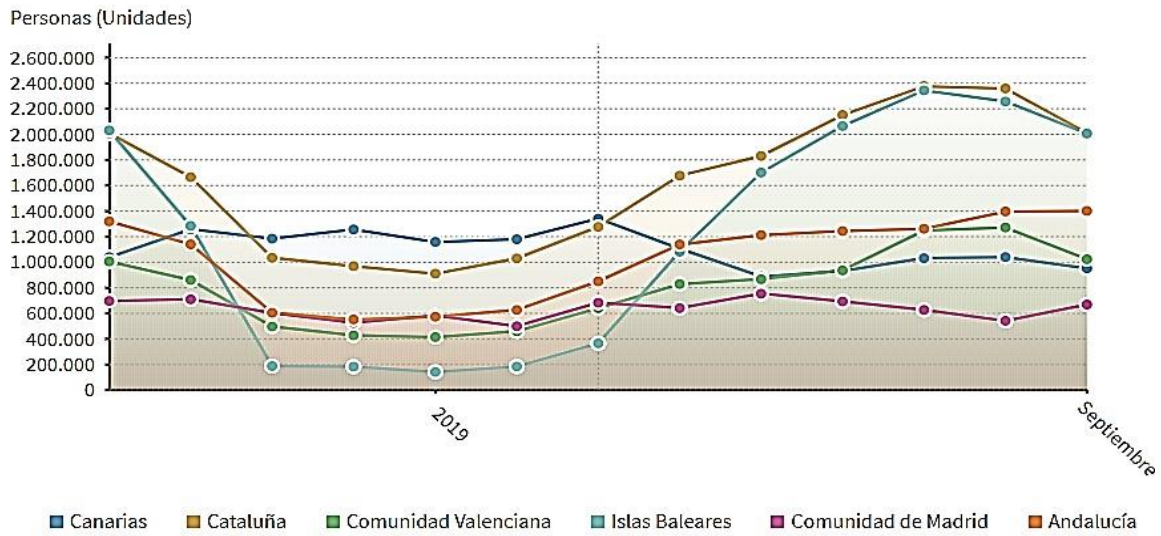
1. Es el destino turístico más competitivo del mundo (Bruce-Lockhart, 2019).
2. Es el segundo país más visitado del mundo (Mirar ANEXO I).
3. El turismo es la industria más importante del país (World Economic Forum, s.f.), (mirar ANEXO II)
4. Es el segundo país del mundo que más ingresos recibe por turismo (DATOS 2019), (mirar ANEXO III):
5. El número de turistas mantiene un crecimiento gradual y constante año tras año (mirar ANEXO IV).
6. La cifra de turistas que pasan por hoteles españoles aumenta gradualmente a lo largo de los años (mirar ANEXO V).

3.4.2. ¿Por qué Menorca?

Según La Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) (Ministerio de industria, comercio y turismo, s.f.), la comunidad autónoma preferida por los turistas extranjeros es Baleares, junto con Cataluña, tal y como se puede observar en la Figura 11.

Principales regiones de destinos de los turistas extranjeros

Evolución de la llegada de turistas extranjeros por principales CCAA



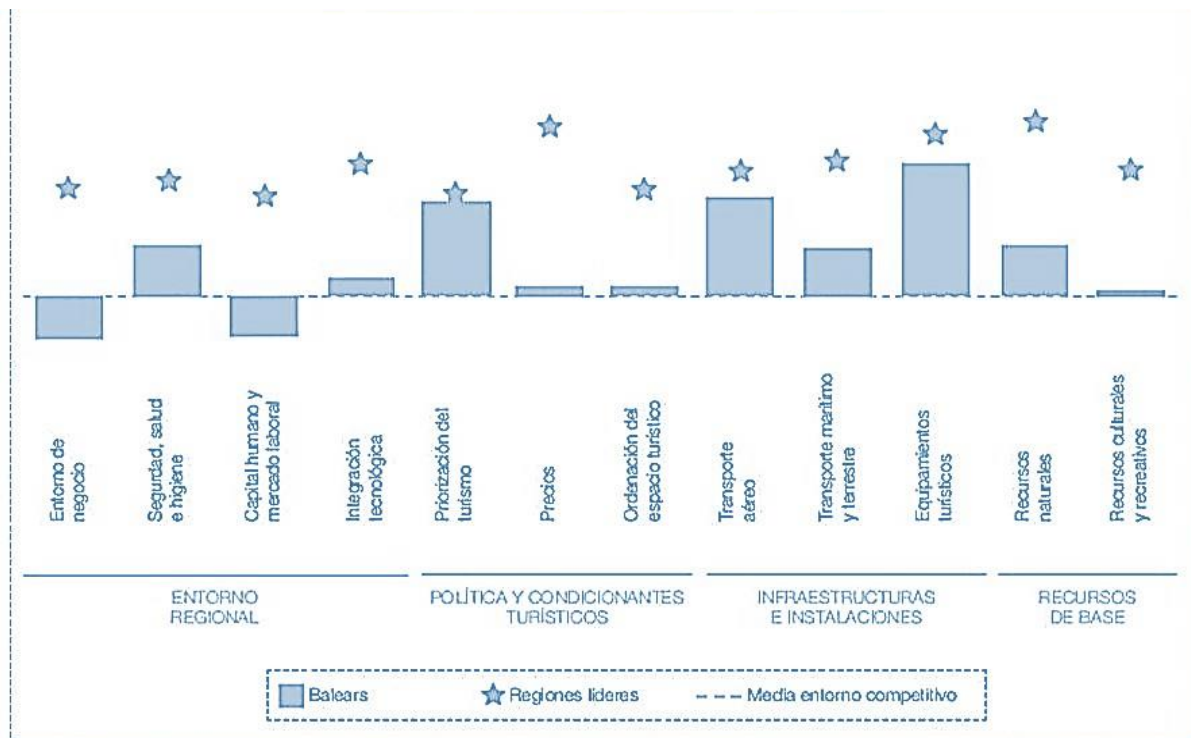
Fuente: INE, www.epdata.es

Figura 11

Además, Baleares ocupa la octava posición como región con mayor atractivo turístico de África, Asia y Europa entre 280 candidatos del Índice de Competitividad turística, considerado un destino consolidado en el turismo de verano, y en constante mejora y crecimiento con lo que respecta al turismo de otoño e invierno (Europa Press, 2019).

Este índice toma en consideración 89 indicadores y 12 pilares diferentes que miden el desarrollo del sector en cada una de las regiones seleccionadas como candidatas, así como su capacidad para mejorar la competitividad global del entorno. En el caso de Baleares, cuya calificación refleja un grado de competitividad “alto”, siendo sus puntos fuertes infraestructuras e instalaciones disponibles, recursos naturales, recursos culturales y recursos recreativos tal y como muestra la Figura 12 (Porras, Hosteltur, 2019).

Estrategia de liderazgo en competitividad turística



Fuente: Hosteltur, www.epdata.es

Figura 12

Cabe destacar también, que según un estudio de Exceltur (Exceltur, s.f.), Baleares se encuentra en la séptima posición de las Comunidades Autónomas de España en cuanto a competitividad turística (mirar ANEXO VI).

La elección de Menorca como lugar en el que se encontrará el hotel antes que Mallorca, que es la isla más famosa y visitada del archipiélago se debe principalmente a estos dos motivos. Menorca brinda una oportunidad de exclusividad, naturaleza, ubicación y “retiro” que Mallorca no tiene, al ser esta una isla mucho más masificada y más frecuentada por un turismo de fiesta y poco sostenible y respetuoso con el medio ambiente, características que no la hacen compatible con la naturaleza de este hotel. Además de estas razones, la elección se debe a un tema personal, ya que personalmente es un destino que me apasiona, sus calas y su naturaleza, y me siento mucho más identificada con su “personalidad”, y por tanto también la de este hotel.

El hecho de escoger Mahón como punto concreto para poner el hotel se debe a la búsqueda del mayor valor añadido posible a través de esta privilegiada ubicación, al lado del Parque Nacional de S’Albufera des Grau y cerca del pueblo de Es Grau, que alberga una de las playas más bonitas de la isla, además del hecho de estar en medio de la naturaleza con unas vistas impresionantes, ofreciendo así una experiencia rural y de retiro para aquellos que busquen el lujo en las afueras.

Según la encuesta realizada para elaborar este trabajo, se observa que el 44% de los encuestados valoran en un 5 en una escala sobre 5, que el establecimiento en el que pasarán sus vacaciones se encuentre en una localización privilegiada como una cala o un espacio natural de Menorca con un 5 en una escala sobre 5, siento 1 muy poco importante

y 5 muy importante. Además, el 79,4% de estas personas preferiría, en el caso de Menorca, alojarse en una Cala o cerca de una de ellas antes que en la parte de la ciudad de la isla.

Es precisamente por el hecho de que la localización está entre los 3 atributos más importantes para los turistas a la hora de elegir hotel por lo que se le da en este caso tanta importancia a la misma.

3.5. Diseño

A continuación, se mostrarán diversas imágenes que representan el antes y el después de la reforma del hotel, tomando las imágenes reales de la casa actualmente, y fotografías de diferentes casas y hoteles del mundo que servirán como referencia e inspiración para el diseño del hotel. (Figuras 13 y 14).

VIVIENDA EN LA ACTUALIDAD



Fuente: venalis menorca

Figura 13

VIVIENDA REFORMADA (IMÁGENES DE INSPIRACIÓN)



Fuente: Pinterest

Figura 14

3.6. Propuesta de valor

Con todo ello, la propuesta de valor o ventaja competitiva del hotel frente a la competencia se puede resumir en los siguientes puntos:

- Precio: Teniendo en cuenta la sensibilidad de los clientes al precio (a pesar de que esta disminuye en los meses de temporada alta), se establecerá un precio basado en lo que estos están dispuestos a pagar según las conclusiones de la encuesta, de tal forma que se consiga una cantidad competitiva frente al resto de hoteles de la zona y acerque lo máximo posible las preferencias de los individuos.
- Novedad: a pesar de que este concepto de hotel ya está desarrollado en España, no es fácil de encontrar, y constituye un producto novedoso y llamativo frente a los hoteles convencionales existentes.
- Calidad: los recursos, prácticas y materiales utilizados en la entrega de servicio ponen en valor la dedicación al cliente y al medio ambiente; estas características son las más importantes y valoradas en los negocios actuales.
- Reducción de costes: gracias a estos materiales y prácticas, se conseguirá una reducción de costes que permitirá invertir esa diferencia en mejoras para el hotel y mejores precios para los clientes.
- Diseño: cada vez más, el diseño es reconocido como un amplificador de los valores de marca y en su mejor forma, el diseño superior refleja una marca a otro nivel y con mejor experiencia de marca - desde los valores de la atención al cliente hasta la innovación.

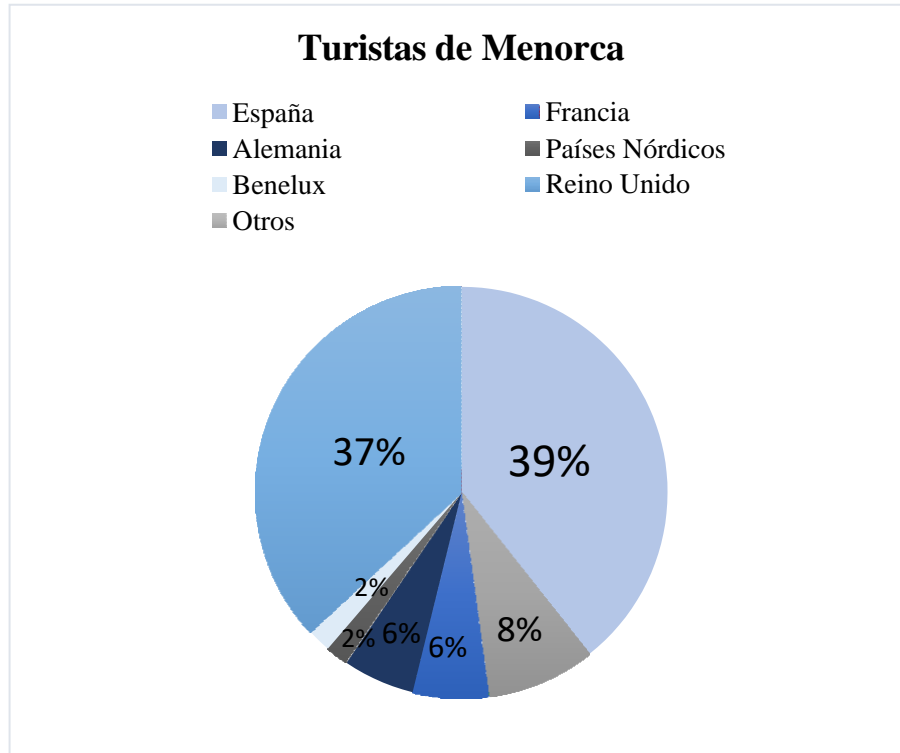
4. PLAN DE MARKETING

4.1. Análisis y segmentación de los clientes

Con el fin de poder adaptar los servicios, el precio y las estrategias de marketing lo máximo posible a los diferentes perfiles de huéspedes y así alcanzar una ventaja competitiva más potente, es necesario hacer una segmentación de mercado; es decir, organizar a los clientes en grupos según sus necesidades y sus características.

Para ello, se ha utilizado el método de Clustering, que consiste en clasificar a los individuos en grupos o clústeres. Dentro de cada clúster los individuos son muy similares entre sí, mientras que entre clústeres son totalmente diferentes.

Dado que, a pesar de que la isla recibe un gran porcentaje de turistas de Reino Unido, los españoles son el principal grupo de turistas en Menorca (Statista, 2019), tal y como muestra la Figura 15, y teniendo en cuenta que, según un estudio de la OCU, el 73% de los españoles basan sus decisiones de compra en aspectos éticos y ecológicos, y el 63% considera que con sus decisiones de consumo pueden cambiar el mundo, estos serán el grupo base y referente para realizar este proceso, por lo que se tomarán como datos las respuestas obtenidas de la encuesta realizada sobre hoteles sostenibles.



Fuente: Statista 2019

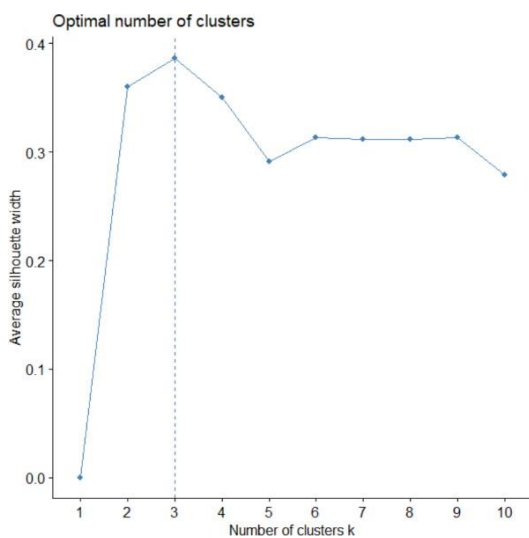
Figura 15

Para analizar dichos datos, se han utilizado herramientas cuantitativas para asignar valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar con métodos estadísticos posibles relaciones entre las variables y generalizar los resultados a determinada muestra a una población a través de técnicas de muestreo. En este caso, las herramientas empleadas han sido Orange y R, entornos y lenguajes de programación con un enfoque al análisis estadístico. Dado que los resultados obtenidos en Orange no han sido muy concluyentes, se ha procedido al análisis únicamente a través de R, y las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- **R**

Para realizar el análisis en RStudio, en primer lugar, se han seleccionado solo las variables numéricas que se consideraban más relevantes para este estudio tras varias pruebas, en este caso “Edad”, “Hijos”, “Viajes Ocio” y “Precio”, refiriéndose este último a la cantidad que están dispuestos a pagar. Se han elegido estas variables porque son las más determinantes en la distribución de los individuos en diferentes grupos y las que más información aportan respecto al tema que se está estudiando, en este caso las diferentes tendencias y gustos de los usuarios durante sus viajes de ocio. Se obtiene a través de la función de Silhouette, que el número más adecuado de clústeres para este dataset es 3, y tras ejecutar la función de k-means se obtienen los resultados que muestra la Figura 16, comentados a continuación:

Resultados tras ejecutar k-means en R



Fuente: Elaboración propia

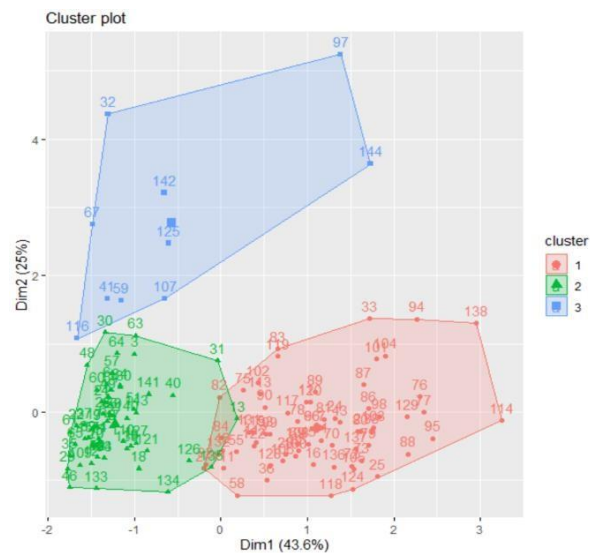


Figura 16

En la imagen se observan los tres clústeres claramente definidos según las respuestas de cada individuo, así como sus centroides, representados a través de un triángulo, un cuadrado y un círculo más grande que el resto, según cada clúster. A pesar de ello, se puede observar que hay un conjunto de individuos que pertenecen a los clústeres 1 y 2.

Aun así, se definirán y describirán los tres grupos para sacar posibles conclusiones interesantes y estrategias. En el ANEXO VII se puede encontrar el código de R.

Al analizar detenidamente cada uno de los clústeres haciendo uso de la función “filter”, se obtienen las siguientes conclusiones:

CLÚSTER 1

Este clúster (71 individuos) es el grupo más grande y se compone principalmente de personas mayores de entre 40 y 74 años, con hijos y la mayoría casados o en pareja. El grupo está formado principalmente por individuos trabajadores, jubilados o en paro, cuyas rentas son en su mayoría de nivel medio o medio-alto.

La media de noches que suelen pasar de vacaciones en un hotel en verano de media son 12, en semana santa 4, en navidades 2, en puentes 3 y por lo general hacen escapadas de fin de semana 4 veces al año.

Por lo general, este grupo no tiene un nivel de conocimiento alto en cuanto a las características de los hoteles ecológicos, los relacionan tan solo con que son respetuosos con el medio ambiente y no los conciben como hoteles de lujo o de diseños modernos. Teniendo en cuenta que en la encuesta se estableció como precio base de un hotel convencional 90€ la noche, los integrantes de este clúster estarán dispuestos a pagar de media 99,94€, teniendo en cuenta que la mayoría suelen elegir establecimientos de precio medio.

En este caso, el 67,60% de los individuos elegiría un hotel sostenible y el 1,4% no elegirían un hotel de este tipo, mientras que la parte restante dependería de las características del hotel sostenible para elegirlo.

CLÚSTER 2

Este grupo (60 individuos) está compuesto en su mayoría por personas jóvenes de entre 20 y 40 años, la mayoría sin hijos y solteros, aunque hay un pequeño subgrupo dentro de este cuyos individuos están casados o en pareja. Un alto porcentaje de las personas de este grupo son estudiantes, y la minoría trabajadores. Suelen viajar en familia o con amigos.

La media de noches que suelen pasar de vacaciones en un hotel en verano son 9, en semana santa 3, en navidades 3, en puentes 2 y por lo general hacen escapadas de fin de semana 3 veces al año.

Por lo general, la mayoría de los individuos de este grupo conocen en términos generales los atributos de los hoteles sostenibles, pero muchos reducen su definición a un hotel pequeño, respetuoso con el medio o que ahorra energía, y no lo relacionan con hoteles modernos o lujosos. A pesar de ello, el 66,66% elegiría un hotel sostenible frente a uno convencional y el 33,33% restante dependería de las características del hotel.

Teniendo en cuenta que a los encuestados se les dio como precio base 90€, y que el 97% de los individuos de este clúster suelen elegir hoteles de precio medio o bajo, los

resultados indican que de media están dispuestos a pagar 97,83€ por un hotel sostenible con estas características.

CLÚSTER 3

Este clúster (10 individuos) es el más pequeño y está por personas de todas las edades, en su mayoría mujeres, la mayor parte sin hijos, y hay individuos tanto casados/ en pareja como solteros. Un alto porcentaje de las personas de este grupo son estudiantes, y la minoría trabajadores. Suelen viajar en familia o con amigos, pero también en pareja o solos.

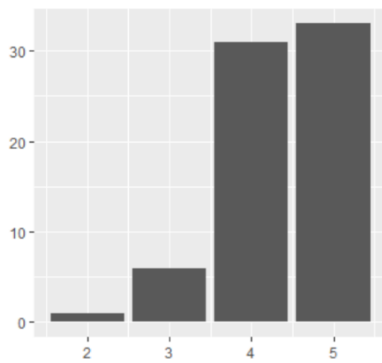
La media de noches que suelen pasar de vacaciones en un hotel en verano son 12, en semana santa 4, en navidades 6, en puentes 2 y por lo general hacen escapadas de finde semana 12 veces al año.

El 70% de los individuos de este grupo elegiría un hotel sostenible frente a uno convencional y el 30% restante dependería de las características del hotel.

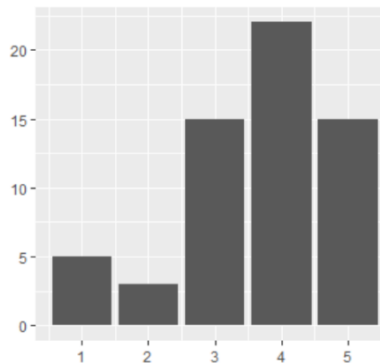
Teniendo en cuenta que a los encuestados se les dio como precio base 90€, y que la mayoría suelen elegir hoteles de precio medio o bajo, los resultados indican que de media están dispuestos a pagar 91€ por un hotel sostenible con estas características.

En la Figura 17 se muestra la importancia que le dan los encuestados a las diferentes características y atributos del hotel en una escala del 1 al 5.

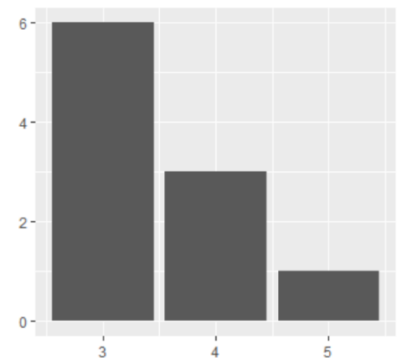
Que el hotel sea respetuoso con el medio ambiente



CLÚSTER 1

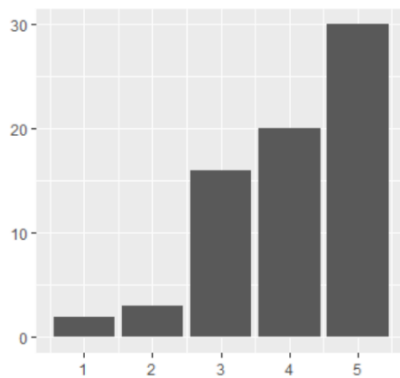


CLÚSTER 2

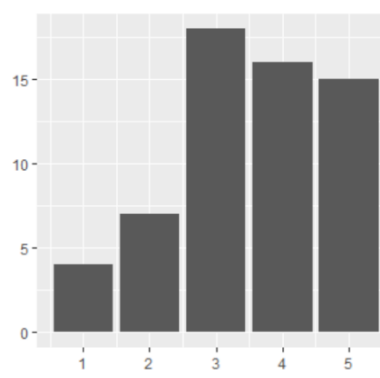


CLÚSTER 3

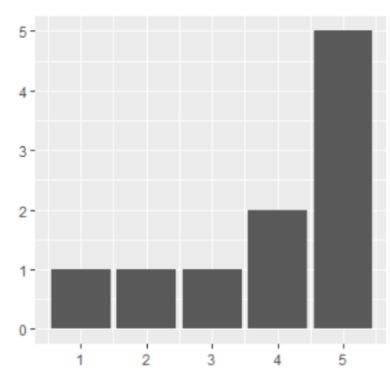
Que el hotel destine parte de sus beneficios a ONGs contra el cambio climático



CLÚSTER 1

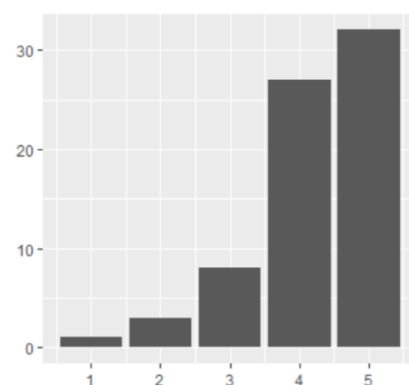


CLÚSTER 2

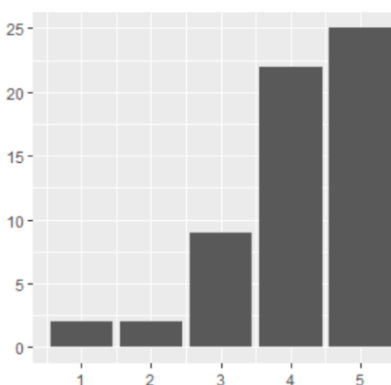


CLÚSTER 3

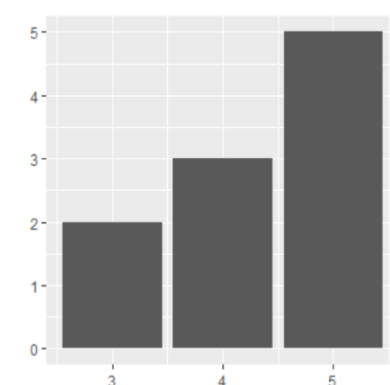
Que el hotel tenga una buena localización



CLÚSTER 1

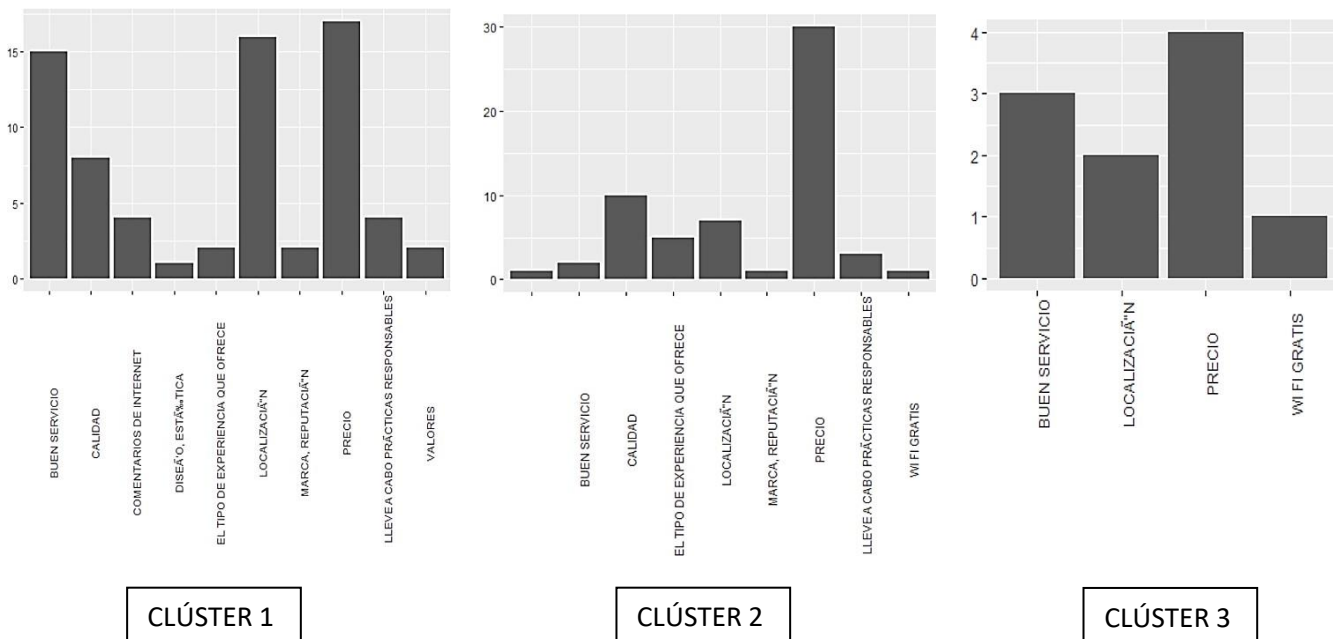


CLÚSTER 2



CLÚSTER 3

Atributo al que dan más importancia al reservar un hotel



Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Todos los atributos mostrados en la encuesta y en las gráficas anteriores son características que el hotel incorporará y con este estudio se pretende analizar las diferentes reacciones e impactos que estas tendrán sobre los diferentes grupos, de tal forma que tras haber realizado un análisis completo de los dos clústeres se pueda definir un grupo de interés o target principal, y las diferentes estrategias de marketing a tomar según cada uno de ellos. Con ello, el grupo elegido como target será el clúster 1 por las siguientes razones:

- Es que más dinero está dispuesto a pagar por este tipo de hotel.
- Se compone de individuos mayores cuya renta se encuentra principalmente en un nivel medio-alto.
- Es el grupo más grande.
- Valora más las características mostradas en la encuesta (buena localización, que sea respetuoso con el medio ambiente, etc...) que el resto de los clústeres.
- A pesar de que el precio es uno de los atributos que más tiene en cuenta a la hora de reservar un hotel, también valoran en gran medida otras características como la localización y el buen servicio.

Sin embargo, a pesar de que las estrategias se dirigirán especialmente a este grupo, también se abarcará (aunque en menor medida) al público de los clústeres 2 y 3, dado que como muestra la encuesta, la mayoría de los individuos elegirían un hotel ecológico antes que uno convencional, y el resto dependerían del hotel para elegirlo, pero TAN SOLO 1 DE LOS ENCUESTADOS asegura no elegir un hotel ecológico en ninguna circunstancia; además, muestran también un gran interés por las características que ofrece

y están dispuestos a pagar de media un precio ligeramente más elevado que el precio base de un hotel convencional.

Además, como muestran las gráficas, las características que aparecen en la encuesta, las cuales se corresponden con el hotel en cuestión, son valoradas por la mayoría de los individuos encuestados como mínimo un 3 en una escala de 5.

4.2. Estrategias

A continuación, se enumerarán las diferentes estrategias que la empresa llevará a cabo con el fin de fidelizar a sus clientes, mantener la cuota de mercado y ampliarla, de tal forma que se alcancen nuevos segmentos también.

- Contratación de influencers conocidos que den a conocer la marca y el hotel por las redes sociales, al mismo tiempo que lo promocionen e inviten a los usuarios a visitarlo a través de comentarios y experiencias positivas. Estas personas, son usuarios reconocidos en las redes sociales con un número elevado de seguidores y que tienen la capacidad de influir, por ejemplo, en sus decisiones de compra. Son mucho más baratos que las celebrities y los anuncios en televisión y generan un mayor impacto. Con esta estrategia se pretende llegar especialmente a los individuos de los clústeres 2 y 3, dado que son el público más joven y el que más uso hace de las redes sociales.
- También se pondrá publicidad del hotel en redes sociales y otras páginas web.
- Enviar emails a los clientes una vez hayan abandonado la estancia invitándoles a realizar una encuesta de satisfacción corta que permita conocer qué es lo que gusta y lo que no de la empresa, así como a que publiquen comentarios en la web, la app del hotel y en otras como Tripadvisor que sirvan como referencia a otros usuarios para que visiten el hotel. Además, para asegurar el cumplimiento de este punto, que se considera de vital importancia debido a que el 65% de los huéspedes no reservarán en un hotel si no tiene reseñas, el 80% asegura que mira al menos 6 comentarios antes de hacerlo y el 83% afirma que los comentarios de los últimos 12 meses acerca del hotel determinan su decisión de compra (Vitta, 2018), se ofrecerá regalos a aquellos que realicen estos comentarios una vez terminada su estancia, por ejemplo desayunos, equipos de aventura o comidas gratis para próximas estancias. Esta estrategia, a pesar de esta dirigida a todo el público, pretende llegar especialmente a los individuos del clúster 1, que no disponen o no hacen un uso intensivo de las redes sociales y que basan su decisión en los comentarios y reseñas de internet. Además, invita a los usuarios a que visiten de nuevo el hotel para poder disfrutar de dichos regalos.
- Ofrecer a los huéspedes descuentos en el restaurante y en el alquiler de equipos de aventura por realizar prácticas sostenibles durante su estancia, por ejemplo, usar el gimnasio del hotel o controlar el uso de agua y energía, el cual se podrá consultar desde la app del hotel (Greencustomers).
- Del mismo modo, se les ofrecerá un descuento del 5% a aquellos clientes que reserven su estancia a través de la app del hotel, reduciendo así el número de reservas a través de otras plataformas como Booking o Expedia.

- Teniendo en cuenta el potencial de Instagram a lo largo de todo el mundo, y de la creciente moda de publicar fotografías, especialmente durante los viajes y las vacaciones, se realizarán sorteos de habitaciones y paquetes a través de la cuenta de Instagram del hotel y de los influencers mencionados anteriormente, de tal forma que para poder entrar en el sorteo los usuarios tengan que seguir a la cuenta y subir a sus perfiles fotografías del hotel para así darlo a conocer.
- Se utilizarán herramientas analíticas como Text Mining para analizar los comentarios mencionados anteriormente y poder estudiar las reacciones y opiniones de los usuarios ante el hotel a modo de feedback.

4.3. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia

El posicionamiento de una empresa hace referencia a la percepción que tienen los clientes de la marca, el producto o servicio que ofrece, de forma individual y frente a la competencia. Existen tres tipos de posicionamiento:

POSICIONAMIENTO OBJETIVO

Este tipo de posicionamiento se refiere a cómo quiere ser la empresa percibida por los clientes, es decir, las actitudes que se corresponden con la identidad, los valores y lo que ésta quiere transmitirles a sus consumidores; en este caso, la percepción deseada es la que ve al hotel como un producto único, moderno, lujoso pero asequible, respetuoso con el medio ambiente y la naturaleza y diferente a los demás hoteles de la isla.

Con el fin de poder plasmar en un mapa los diferentes tipos de posicionamiento, se han elegido dos atributos determinantes del hotel, es decir, las dos características más importantes que los huéspedes tienen en cuenta a la hora de elegir hotel según la encuesta realizada, en este caso PRECIO y LOCALIZACIÓN.

POSICIONAMIENTO SUBJETIVO

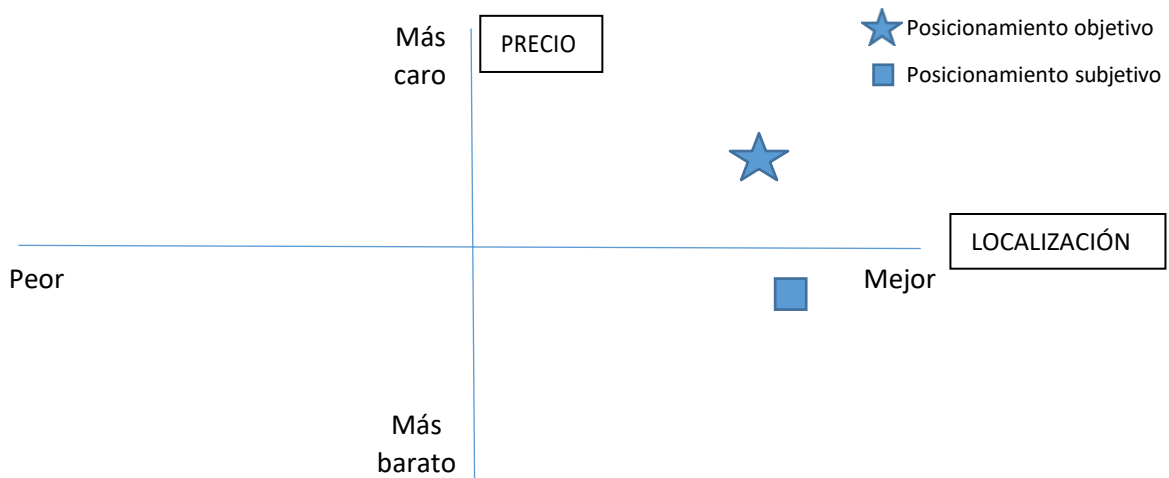
Hace referencia a cómo percibe realmente nuestra marca o producto su público objetivo. En este caso, dado que el hotel aún no está en funcionamiento y la gente no conoce su existencia, no es posible conocer que actitud tienen hacia él; a pesar de ello, con los datos de la encuesta realizada sobre hoteles sostenibles, se sacará una posición aproximada de cómo podría ser, representado en la Figura 18.

POSICIONAMIENTO IDEAL

Es aquel que coincide con la demanda del mercado y no tiene por qué coincidir con ninguno de los posicionamientos anteriores. Esta posición no se muestra en la Figura 24 dado que son datos de los que aún no se dispone.

Las estrategias de posicionamiento tienen como objetivo conseguir que la percepción o actitud que los clientes tienen hacia nuestro servicio coincida con la identidad con la que la empresa desea que el público objetivo la relacione; en este caso, la percepción deseada es la que ve al hotel como un producto único, moderno, lujoso pero asequible, respetuoso con el medio ambiente y la naturaleza y diferente a los demás hoteles de la isla; para conseguir esta actitud hacia el hotel.

GRÁFICO DE POSICIONAMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Figura 18

4.4. Plan de precios

La fijación de los precios del servicio es una de las partes más importantes del plan de negocios ya que, según el 36,9% de los encuestados es el atributo más importante y que más tienen en cuenta a la hora de elegir un hotel para sus vacaciones. Para llevar a cabo la asignación de precios a las habitaciones del hotel, se realizará una comparativa con los hoteles de la zona y se estudiará a través de la encuesta realizada lo que están dispuestos a pagar los clientes.

Teniendo en cuenta que, según los datos de Booking.com, el precio medio de los hoteles de 3 estrellas ronda los € 71,92 por noche, los de 4 estrellas € 92,72 la noche y los de 5 €161,72 por noche, y que de media los encuestados están dispuestos a pagar 98,4€ por un hotel así (siendo 190 el máximo), se establecerán 90€ la noche como precio base, cantidad que se ajustará según el porcentaje de ocupación de Menorca cada mes.

En este caso, teniendo en cuenta la siguiente tabla de ocupación hotelera en Menorca, obtenida del Instituto de Estadística de las Islas Baleares (Instituto de Estadística de las Islas Baleares, 2019), se establecerán los precios mostrados en la Figura 19.

**Tabla de porcentaje de ocupación hotelera
en Menorca por meses**

MES	GRADO DE OCUPACIÓN HOTELERA
Enero	20,62
Febrero	15,11
Marzo	41,13
Abril	47,04
Mayo	53,18
Junio	78,23
Julio	86,82
Agosto	88,03
Septiembre	72,01
Octubre	48,51
Noviembre	33,96
Diciembre	40,29
TOTAL	70,61

Fuente: Elaboración propia. *Figura 19*

- Meses en los que la ocupación hotelera sea < 20% ➤ **80€**
- Meses en los que la ocupación hotelera se encuentre entre 20% - 30% incluidos ➤ **85€**
- Meses en los que la ocupación hotelera se encuentre entre 31% - 40% incluidos ➤ **90€**
- Meses en los que la ocupación hotelera se encuentre entre 41% - 60% incluidos ➤ **100€**
- Meses en los que la ocupación hotelera se encuentre entre 61% - 80% incluidos ➤ **110€**
- Meses en los que la ocupación hotelera se encuentre entre 81% - 87% incluidos ➤ **120€**
- Meses en los que la ocupación hotelera sea >= 88% ➤ **130€**

El restaurante por el contrario mantendrá los precios fijos todo el año, siendo el precio medio del menú por persona de 35€.

El alquiler de equipo de aventura (kayaks y equipo de snorkel) se ofrecerá solo durante los meses de verano (de Mayo a Septiembre incluidos), y su precio será de 10€ por kayak y 5€ por equipo de snorkel, aumentando estos en los meses de Julio y Agosto un 30% los kayaks y un 40% los equipos de snorkel.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Hoy en día, uno de los activos más valiosos de una empresa es su capital humano. Esta importancia se acentúa al tener en cuenta que una de las estrategias principales de este hotel es la personalización al cliente y la calidad del servicio; es por ello que los recursos humanos son determinantes a la hora de llevar a cabo la actividad de esta empresa.

Para realizar una adecuada gestión del personal es necesario trabajar a fondo en la cultura de la empresa; este concepto recoge los valores, creencias, conductas, actitudes, métodos de trabajo y relaciones que componen la identidad de la empresa, y que determinan su imagen, su posicionamiento y su correcto funcionamiento. Es una parte tan importante e inherente a la empresa que a pesar de que puedan cambiar los objetivos, los empleados, las estrategias, la forma de gestión, los directivos... la cultural siempre permanece.

5.1. Cultura empresarial

Dado a que la cultura de la empresa es el elemento principal que la define y la diferencia del resto de competidores, es imprescindible trabajar en ella a fondo desde la constitución de la empresa, pues esta será la base de todos sus procedimientos y estrategias.

La cultura empresarial está compuesta por dos tipos de elementos; los escritos y los no escritos. Los primeros conforman las normas, códigos de conducta, protocolos, procedimientos y conductas establecidas por la organización. Los segundos tienen un carácter informal y no aparecen especificados en ningún documento, sino que surgen de la dinámica de la empresa, como por ejemplo las actitudes y conductas, las tradiciones, las formas de relacionarse entre empleados o el tipo de ambiente. El objetivo principal es mantener estos dos tipos de elementos lo más alineados posible entre ellos y tratar que reflejen lo mejor posible la naturaleza y personalidad de la empresa (Redacción, 2017).

5.1.1. Definición de la cultura

El primer paso a llevar a cabo a la hora de “crear” una cultura y probablemente el más importante es la definición de la misma, de tal forma que la metodología y valores que la empresa quiere adoptar queden reflejados de una forma clara, concisa y transparente que no dé lugar a confusión y que permita a los empleados entenderlos a la perfección, para poder transmitirlos a través de sus comportamientos y sus métodos de trabajo.

En el caso de este hotel, se implementará una cultura FUERTE, que se caracteriza por una supervisión general, valores fuertemente definidos y compartidos, la búsqueda de la productividad a través de motivación y recompensas, miembros íntimamente conectados, fuerte motivación, implicación y compromiso (Simón, 2018).

Una forma de definir la cultura es a través de su Misión, Visión y Valores (elementos escritos):

MISIÓN: “Crear experiencias únicas e inolvidables en un paraje natural paradisíaco al servicio del medio ambiente”.

VISIÓN:

- Personas: crear un ambiente de trabajo cómodo, basado en la motivación y el compañerismo y que permita sacar el mayor partido de cada empleado.
- Servicios: habitaciones, restaurante, piscina y gimnasio ecológicos en uno de los lugares más privilegiados de la isla.
- Planeta: contribuir al cuidado del medio ambiente y disfrutar de las maravillas que nos ofrece de una forma responsable y sostenible.
- Cambio climático: promover prácticas que reduzcan sus efectos al mínimo.

VALORES:

Teniendo en cuenta los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible, el hotel estará alineado con los siguientes:

5. Igualdad de género.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
15. Vida de ecosistemas terrestres.

Además, estos serán los valores propios de la empresa:

- Responsabilidad y compromiso medioambiental
- Trabajo en equipo y compañerismo
- Pasión, esfuerzo y dedicación
- Hospitalidad y cercanía
- Autenticidad
- Calidad
- Transparencia e integridad
- Diversidad

5.1.2. Comunicación

De nada sirven unos valores claramente definidos si no son comunicados correctamente. Para que estos formen parte de los empleados y puedan compartirlos en su actividad diaria en la empresa es clave llevar a cabo una comunicación interna efectiva que permita inculcarles la cultura y mantenerles informados sobre cambios y políticas, de tal forma que se optimice la motivación, la productividad, y así, el funcionamiento de la organización.

De lo contrario, la falta de una comunicación transparente y efectiva podría resultar en objetivos no alcanzados, empleados desmotivados y poco comprometidos con la empresa y sus creencias, mayor resistencia a posibles cambios o mala adaptación a los mismos, altos índices de rotación... y todo ello en un mal funcionamiento del hotel.

Además, este concepto es especialmente importante cuando se recurre al outsourcing, dado que se pierde control sobre la prestación de estos servicios, por lo que la constante comunicación con la empresa subcontratada constituye un punto clave para alinear las metas y los objetivos que se les transmiten a los empleados (Dobles, gestiopolis, 9).

Por ello, se implementarán las siguientes medidas para llegar a los empleados:

- ✓ Programas de formación para los nuevos empleados donde se les enseñen los valores, los procedimientos y las diferentes normas y políticas:
 - Formación de bienvenida: programa de dos semanas de duración dirigido a los empleados nuevos de la empresa cuyo objetivo se centra en transmitirles la cultura y valores del hotel y enseñarles las funciones y metodologías de su puesto.
 - Formación continuada: cursos, charlas, conferencias y talleres para seguir formando constantemente al personal e inculcarles la cultura.
 - Formación de cambio: programa de entre 1 y 2 meses de duración implementado cuando se dan cambios importantes en la dinámica del hotel con el fin de mantener a los empleados informados, reducir la aversión al cambio y facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas medidas.
- ✓ Reuniones mensuales grupales para comentar cómo evoluciona el funcionamiento del hotel y monitorear la consecución de los objetivos.
- ✓ Intranet del hotel: plataforma donde aparecerán noticias, cambios, nuevas políticas, newsletter, calendario de eventos, logros e imágenes, videos explicativos...etc.

5.2. Planificación de la fuerza laboral

La planificación de la fuerza laboral se refiere a la organización y definición del número de empleados que disponen de las habilidades y características requeridas por cada puesto que se necesitan en la empresa, así como a las estrategias que dictan dónde tener a cada empleado, como obtenerlo y qué formación darle con el fin de obtener una ventaja competitiva a través del personal y del servicio que ofrece. (Dobles, gestiopolis, 2013)

Este concepto permite anticiparse a posibles problemas de excesos o déficits de personal, optimizar el trabajo de los empleados, reducir la dependencia de reclutamiento externo gracias a estrategias de desarrollo y retención de talento y desarrollar un equipo más entrenado y flexible que esté más preparado frente a posibles cambios.

Su correcta organización implica la determinación del número de empleados por cada puesto y la definición de cada puesto:

A) DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS

Dada la complejidad de la gestión de personal en los establecimientos hoteleros por la gran variación de la demanda a lo largo del año, se establecerá un marco genérico para los meses de “temporada valle” (temporada normal) y temporada baja (desde noviembre hasta abril, incluidos), para los que se determinará un número de puestos fijos detallados en la Figura 20.

NÚMERO DE EMPLEADOS POR PUESTO Y AÑO

Nº de empleados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
RECEPCIONISTA	2	2	2	2
GERENTE DE SERVICIOS	1	1	1	1
PERSONAL DE LIMPIEZA	2	2	2	2
RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO	1	1	1	1
CAMAREROS	2	2	2	2
COCINEROS	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Figura 20

En la Figura 21 se muestra el cuadro de turnos de los empleados:

TURNOS DE TRABAJO POR PUESTO

	Nº empleados	Nº turnos	Días	De 8 a 16h	De 8 a 12h	De 12 a 16h	De 17 a 00h	De 20 a 23h	De 00 a 2h
<i>RECEPCIONISTA</i>	2	2	LU-VI	X			X		
			SA,DO						
<i>GERENTE</i>	1	1	LU-VI	X					
<i>PERSONAL DE LIMPIEZA</i>	2	1	LU-VI	X					
<i>RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO</i>	1	1	LU,MA		X				
<i>CAMAREROS</i>	4	2	LU-VI			X	X		
			SA,DO						X ¹
<i>COCINEROS</i>	2	2	LU-VI			X	X		
			SA,DO						

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

¹ Este horario estará disponible solo los meses de temporada alta (Mayo-Septiembre incluidos)

Para los meses de temporada alta (de Mayo a Octubre, incluidos), así como para el servicio de lavandería, seguridad y otros, se recurrirá al outsourcing o subcontratación para dar soporte al personal en función de la demanda y de las necesidades del hotel y de sus clientes. El outsourcing permite tener un mayor control sobre los costes en función de la ocupación, incorporar candidatos especializados que se ajustan al perfil que busca la empresa y evitar la carga de gestión e inversiones asociadas a estos servicios, pudiendo así concentrar el trabajo y el tiempo en optimizar la ventaja competitiva del hotel. Además, es un gran aliado contra la estacionalidad, especialmente en un sector tan afectado por esta como el hotelero (International Hotel Consulting Services, s.f.).

También se subcontratarán los servicios de lavandería y seguridad; en el primer caso se debe a que no se dispondrá de un espacio dedicado al almacenamiento de las máquinas de autolavado y la ropa y además los costes de mano de obra constituyen alrededor del 50% de este servicio (Redacción TH, 2018). La empresa a la que se recurrirá para externalizar los servicios será el Grupo Elosa, especialistas en outsourcing en el sector de la hostelería.

B) DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

- Gerente: es la persona encargada del correcto funcionamiento de la actividad diaria del hotel y de supervisar el trabajo de los demás empleados. Su principal objetivo es optimizar el servicio al cliente.
- Recepcionistas: se encargan del check in y check out de los huéspedes, así como de atender sus necesidades y sus dudas.
- Personal de limpieza: su función se basa en la limpieza y orden de las instalaciones del hotel, tanto de las habitaciones como de las zonas comunes y el restaurante/chill-out.
- Responsable de mantenimiento y jardinería: su labor principal es el mantenimiento de la piscina ecológica, que como ya se ha mencionado anteriormente necesita ser supervisada constantemente, así como de mantener limpia y con buena apariencia la parte exterior del hotel atender los posibles problemas que puedan surgir de mantenimiento.
- Camareros: su función es la de servir las mesas del restaurante y hacer de barman por las noches en el chill-out.

5.3. Política de Selección, Salarios y Motivación

5.3.1. Política de selección

Dado que este hotel busca alcanzar una cultura de empresa fuerte, se tratará de incorporar a candidatos con un perfil concreto y común que se vea alineado con los valores de la empresa; por ello, se determinarán unos criterios básicos a usar a la hora de seleccionar a los futuros empleados:

- Compromiso con el medio ambiente, la sostenibilidad con el entorno y con la naturaleza.
- Buena actitud de cara al público, persona amable, cercana, paciente y resolutiva, para manejar cualquier tipo de situación conflictiva con los clientes y con los compañeros.

- Facilidad y proactividad para trabajar en equipo.
- Se dará preferencia a candidatos que sean de la isla, especialmente a los cocineros, camareros y recepcionistas, con el fin de proporcionar a los huéspedes una mayor inmersión de la cultura de la isla, y además contribuir al empleo de esta zona.
- Se valorará el conocimiento de diferentes idiomas, especialmente en aquellos puestos expuestos al público, y será un requisito imprescindible la tolerancia a cualquier tipo de persona y cultura.

En cuanto a los métodos de selección de personal, se mencionan a continuación las estrategias que se utilizarán:

- ❖ Test de personalidad: El primer filtro constará de un test de personalidad para analizar a la persona y su subconsciente, de tal forma que se puedan observar actitudes, comportamientos y creencias de una forma indirecta y sincera que no son tan fáciles de reconocer en una entrevista. De esta forma se podrá conocer de antemano si la persona encaja con la personalidad y la cultura de la empresa.
- ❖ Prueba de idiomas: para aquellos puestos de cara al público, se realizará una prueba de los idiomas que el candidato conozca (imprescindible inglés y preferiblemente como “plus”, francés y alemán) con el fin de comprobar su nivel y si dispone de los conocimientos básicos para poder atender a los clientes extranjeros.
- ❖ Entrevista personal: Tras haber pasado las pruebas anteriores, los candidatos serán llamados a realizar una entrevista personal, que determinará la decisión definitiva. En la entrevista se tratarán temas sobre los conocimientos referentes al puesto y experiencia previa, así como sobre la posición personal y carácter de la persona.

Además, se buscará que exista la mayor igualdad posible entre la proporción de hombres y mujeres trabajando en el establecimiento; no se determinará un porcentaje fijo de antemano dado que se valorará por encima de todo la capacidad y validez del candidato, pero también será determinante el balance entre ambos géneros en la empresa.

5.3.2. Política de salarios

Los salarios de los empleados constarán de una parte fija y otra variable; en cuanto a la parte fija, se repartirá en 14 pagas anuales, en las que se incluyen 2 pagas extraordinarias al año, una en verano (Junio) y otra en navidad (Noviembre).

Con respecto al salario variable, se traducirá en un bono extraordinario anual en función de los resultados obtenidos, con el fin de motivar a los empleados y alcanzar mejores resultados, los cuales se medirán según el número de quejas, encuestas de satisfacción a los clientes, valoraciones en portales como Tripadvisor, número de clientes que vuelven al hotel...etc.

Según dichos resultados, los empleados obtendrán como retribución un porcentaje de su salario mensual que dependerá del puesto en cuestión:

- Gerente: hasta un 50%
- Cocinero: hasta un 30%

- Recepcionistas y camareros: hasta un 20%
- Limpieza y mantenimiento: hasta un 10%

Además de estar ligado a la correcta consecución de resultados de la empresa, cada trabajador tendrá asociados determinados objetivos referentes a su puesto de trabajo que deberá cumplir como condición prioritaria para acceder al bono.

En la Figura 22, se detalla el salario fijo por empleado y por puesto.

TABLA DE SALARIOS

PUESTO	Nº DE EMPLEADOS	SALARIO MENSUAL	SALARIO MENSUAL TOTAL	SALARIO ANUAL	SALARIO ANUAL TOTAL
Gerente	1	3.000€	3.000€	42.000€	42.000€
Recepcionista	2	1.500€	3.000€	21.000€	42.000€
Responsable de jardinería y mantenimiento	1	1.000€	1.000€	14.000€	14.000€
Personal de limpieza	2	1.000€	2.000€	14.000€	28.000€
Camarero	4	1.300€	5.200€	18.200€	57.600€
Cocinero	2	1.700€	3.400€	23.800€	47.600€
TOTAL	12	9.500€	17.600€	133.000€	231.200€

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

5.3.3. Política de motivación

Mantener al equipo motivado y satisfecho con su trabajo es un punto crítico y determinante a la hora de ofrecer un servicio óptimo y alcanzar la consecución de los objetivos. Por ello, se le dará una gran importancia al bienestar de los empleados y se centrará especial atención en mantenerles motivados; para ello, se llevarán a cabo las siguientes estrategias, además del ya mencionado sueldo variable:

- Reuniones individuales dos veces al año para comentar con los empleados su situación, darles feedback y reconocer sus logros.
- Descuentos en el hotel y los servicios.
- Flexibilidad por parte de la empresa con las peticiones de los empleados.

6. PLAN JURÍDICO-LEGAL

En este apartado se detallará la descripción administrativa de la empresa, es decir, aquellas características que le dan personalidad y forma jurídica.

6.1. Ayudas a la creación de empresas

Las líneas de crédito ICO empresas y emprendedores 2019, son instrumentos de financiación que concede el gobierno y que se ejecutan a través de los bancos, las cuales están diseñadas para financiar proyectos y necesidades de liquidez con el fin de ayudar a autónomos y emprendedores a expandir sus empresas.

Dadas las características del proyecto, se solicitará una línea de crédito ICO a uno de los bancos colaboradores (preferentemente el que mejores condiciones ofreciera dado que tanto el tipo de interés como la comisión de apertura, en caso de haberla, la fijan ellos), ya que son ellos quienes fijan los requisitos y reglas de autorización de estos préstamos (Carrillo, 2019).

6.2. Marca y nombre comercial

Este paso tiene que ver con la obtención de la certificación negativa de la denominación social, es decir, aquella que verifica que no existe en España ninguna otra sociedad con el mismo nombre. Para ello, se recurrirá a un punto PAE para el Emprendedor, los cuales facilitan servicios de información, tramitación de documentación, asesoría...etc. Con ello, se registrará el nombre en el Registro Mercantil, el cual se encargará de hacer dicha comprobación (Alcalde, 2017).

El nombre de la empresa será Alisal. Una vez obtenido el certificado, se procederá a abrir una cuenta en el banco (BBVA) a nombre de la empresa, en la que se depositarán 3.000€, tras lo cual se obtendrá un certificado que se llevará a un notario.

6.3. Forma jurídica

Este apartado es clave para poder cumplir con las obligaciones fiscales y legales. En este caso, se tratará de una Sociedad Limitada, teniéndose en cuenta los siguientes aspectos (Alcalde, 2017):

- Número de socios que la formarán: 4 socios.
- Capital inicial y porcentaje accionarial:

Capital social inicial: 3.000€

Porcentaje accionarial:

Andrea Muñoz Cristóbal: 31% / Alberto Muñoz Fernández, Alberto Muñoz Cristóbal y José María Márquez: 23% cada uno.

- Actividad y objeto social: HOSTELERIA, ALIMENTACION Y ACTIVIDADES RECREATIVAS.

6.4. Gastos de constitución²

- Obtención del certificado negativo de la domiciliación social: 16€
- Aportación al Capital Social: 3.000€
- Precio variable determinado por los costes de asesoramiento y gestión: 100€
- Coste por los trámites con el Registro Mercantil: 40€ (Vara, 2017)

² Estas cifras son una aproximación de cómo serían los gastos de esta gestión.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se pretende dar respuesta al potencial económico del proyecto, así como a su viabilidad. Con ello, se buscará estimar si la empresa es capaz de cumplir las expectativas de liquidez y rentabilidad.

7.1. Plan de inversión inicial

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad de la misma. En la Figura 23 se muestran los recursos que se necesitarán en un primer momento para dar comienzo al negocio, así como las cantidades que supondrán cada uno de ellos.

- **GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PRIMER ESTABLECIMIENTO**

Son aquellos ya mencionados en el apartado **7.4 Gastos de constitución**, que hacen referencia al conjunto de gastos en los que hay que incurrir obligatoriamente para crear una empresa desde cero.

- **ACTIVO**

- Se dividirá en dos partes el valor de adquisición de la vivienda, teniendo en cuenta que el valor de los metros construidos es de 500.000€, los cuales se reflejarán en la partida (211) Construcciones, y se amortizarán a 100 años, que es el máximo que estipula la Agencia Tributaria para Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas (Agencia Tributaria, s.f.), mientras que el valor del terreno que pertenece a la parcela pero que no está construido es de 350.000€, los cuales se incluirán en la partida (211) Terrenos, y no se amortizarán.
- También en Construcciones aparece reflejado el valor de la reforma del edificio (500.000€), en el que están incluidos los seguros de construcción, los honorarios al arquitecto y al arquitecto técnico y el coste de urbanización. Este valor se obtuvo pidiendo presupuesto a los profesionales de Habitissimo, una página para encontrar información detallada, presupuestos y opiniones sobre empresas de obras, arquitectura e interiorismo, teniendo en cuenta las características, localización, materiales y dimensiones del hotel.
- La partida de Mobiliario hace referencia a los elementos decorativos, muebles, electrodomésticos componentes necesarios para el alojamiento. La cantidad referente a la compra de estos elementos se ha calculado basada en hoteles de tamaño y características similares.
- Los Equipos para procesos de información los componen los ordenadores y sistemas de electrónicos.
- Las aplicaciones informáticas hacen referencia a la propiedad, o en este caso, el derecho de uso de programas informáticos tanto adquiridos como elaborados por la

propia empresa, además de los gastos de desarrollo de la página web, como por ejemplo la app.

- Materiales diversos: son materias de consumo que no se incorporan al producto o servicio.

TABLA DE INVERSIÓN INICIAL

INVERSIONES	IMPORTE	PERIODO DE AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ANUAL
Gastos de constitución y primer establecimiento			
Gastos de Registro Mercantil y constitución	3.156,00 €		
Total	3.156,00 €		
INMOBILIZACDO MATERIAL			
(206) Aplicaciones informáticas	11.500,00 €		
(210) Terrenos	350.000,00 €		
(211) Construcciones	1.000.000,00 €	100	10.000,00 €
(216) Mobiliario	30.437,00 €	20	1.521,85 €
(217) Equipos para procesos de información	1.000,00 €	8	125,00 €
Total	1.392.937,00 €		11.646,85 €
EXISTENCIAS			
(325) Materiales diversos	500,00 €		
Total	500,00 €		
TOTAL INVERSIONES			1.396.593,00 €
TOTAL AMORTIZACIONES ANUALES			11.646,85 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 23

7.2. Plan de financiación

A continuación, se especificarán las fuentes de financiación para el proyecto:

FONDOS PROPIOS (CAPITAL)

Dado que la forma jurídica que va a adoptar la empresa es una Sociedad Limitada (SL), como mínimo deberían aportarse 3.000€ por parte de los socios; en este caso, se aportarán 3.000€ como capital social y 1.000.000€ por parte de los socios principales como aportación.

FONDOS AJENOS

Para financiar el resto de la inversión inicial se recurrirá a un préstamo ICO Empresas y Emprendedores, que es un recurso de financiación que ofrece el Instituto de Crédito Oficial del Banco Español cuyo objetivo es impulsar los negocios de autónomos y emprendedores.

Dado que el importe máximo que conceden estos préstamos es de 12,5 millones de euros y permiten cubrir al 100% del proyecto de inversión y el 100% de las necesidades de liquidez, se

financiará el resto de la inversión inicial con este crédito. Tanto las garantías, como las comisiones las determina la entidad de crédito, en este caso el Banco Santander.

El plazo de financiación será de diez años (120 meses) por una cantidad total de 500.000€, en la que se incluyen los 397.893€ restantes y 100.000€ para futuras necesidades de liquidez. La tabla de amortizaciones del préstamo se muestra en la Figura 25.

Dadas estas características, según el Instituto de Crédito Oficial, el tipo de interés TAE máximo sería, en el caso de ser variable de 4.46 con posibilidad de 3 años de carencia, y en el caso de ser fijo, con 4.593 o 4.604 en caso de un año de carencia (Intituto de Crédito Oficial, 2020). En este caso se realizarán los cálculos siguientes tomando como referencia el interés de tipo fijo.

RESUMEN DE FINANCIACIONES

Inversión Inicial	1.396.593,00€
Financiación Propia	1.000.000€
Financiación Ajena	500.000€
*Interés TAE	4.604

Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Para calcular la amortización del préstamo se utilizará el Sistema francés, mediante el cual:

$$\text{Cuota} = C_0 \times \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} = 63.500,48€$$

Co: Principal (500.000€)

n: duración del periodo (10 AÑOS)

i: Tipo de interés (4.6%)

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO ICO

AÑOS	TÉRMINO DE AMORTIZACIÓN CONSTANTE	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	TOTAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0					500.000
1	63.500,48 €	23.000,00 €	40.500,48 €	40.500,48 €	459.499,52 €
2	63.500,48 €	21.136,98 €	42.363,50 €	82.863,98 €	417.136,02 €
3	63.500,48 €	19.188,26 €	44.312,22 €	86.675,73 €	372.823,79 €
4	63.500,48 €	17.149,89 €	46.350,59 €	90.662,81 €	326.473,21 €
5	63.500,48 €	15.017,77 €	48.482,71 €	94.833,30 €	277.990,50 €
6	63.500,48 €	12.787,56 €	50.712,92 €	99.195,63 €	227.277,58 €
7	63.500,48 €	10.454,77 €	53.045,71 €	103.758,63 €	174.231,87 €
8	63.500,48 €	8.014,67 €	55.485,81 €	108.531,53 €	118.746,05 €
9	63.500,48 €	5.462,32 €	58.038,16 €	113.523,98 €	60.707,89 €
10	63.500,48 €	2.792,56 €	60.707,92 €	118.746,08 €	0,00 €

i= 4,6

Fuente: Elaboración propia

Figura 25

7.3. Estructura de Costes

Analizar los costes de la empresa es una actividad primordial a la hora de conocer su viabilidad, con el fin de saber si estamos gastando de más, si podríamos invertir más dinero o incluso tomarlos como referencia a la hora de fijar el precio.

Con el fin de hacer un estudio más completo, se han analizado tres posibles escenarios; normal, conservador y optimista. Los cálculos se han realizado sobre el escenario normal, el cual considera que se dieran condiciones normales, mientras que el optimista considera que las condiciones fueran mejores, y el conservador tiene en cuenta el peor de los casos en el que las condiciones fueran las menos favorecedoras. Para calcular estos dos últimos escenarios, se ha considerado que los costes del conservador fueran un 10% más altos y los ingresos un 10% más bajos, mientras que los gastos del optimista serían un 10% más bajos y los ingresos un 10% más altos, rango lo suficientemente amplio para aproximar de la forma más realista posible los posibles cambios de la economía y el hotel. Estos datos se muestran en la Figura 26.

COSTES FIJOS

Son aquellos cuya cantidad es fija año a año, independientemente de la actividad de la empresa.

COSTES VARIABLES

Son aquellos cuya cantidad depende de la actividad de la empresa, es decir, en este caso, el número de habitaciones que venda, las reservas del restaurante... etc.

TABLA DE ESTRUCTURA DE COSTES

COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	231.200,00 €	234.668,00 €	238.188,02 €	241.760,84 €	245.387,25 €
Seguridad Social*	54.563,20 €	55.381,65 €	56.212,37 €	57.055,56 €	57.911,39 €
Seguros	3.666,66 €	3.721,66 €	3.777,48 €	3.834,15 €	3.891,66 €
Amortización préstamo	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €
Marketing y publicidad	15.500,00 €	15.732,50 €	15.968,49 €	16.208,01 €	16.451,14 €
TOTAL	368.430,34 €	373.004,29 €	377.646,85 €	382.359,04 €	387.141,92 €

COSTES VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumo suministros					
Escenario optimista	20.916,00 €	21.229,74 €	21.548,19 €	21.871,41 €	22.199,48 €
Escenario normal	23.240,00 €	23.588,60 €	23.942,43 €	24.301,57 €	24.666,09 €
Escenario conservador	25.564,00 €	25.947,46 €	26.336,67 €	26.731,72 €	27.132,70 €
Materias primas, material de limpieza y suministros					
Escenario optimista	1.003,50 €	1.018,55 €	1.033,83 €	1.049,34 €	1.065,08 €
Escenario normal	1.115,00 €	1.131,73 €	1.148,70 €	1.165,93 €	1.183,42 €
Escenario conservador	1.226,50 €	1.244,90 €	1.263,57 €	1.282,52 €	1.301,76 €
Servicios outsourcing					
Escenario optimista	36.387,90 €	36.933,72 €	37.487,72 €	38.050,04 €	38.620,79 €
Escenario normal	40.431,00 €	41.037,47 €	41.653,03 €	42.277,82 €	42.911,99 €
Escenario conservador	44.474,10 €	45.141,21 €	45.818,33 €	46.505,60 €	47.203,19 €
Pagas extra y bonos a empleados					
Escenario optimista	4.014,00 €	4.074,21 €	4.135,32 €	4.197,35 €	4.260,31 €
Escenario normal	4.460,00 €	4.526,90 €	4.594,80 €	4.663,73 €	4.733,68 €
Escenario conservador	4.906,00 €	4.979,59 €	5.054,28 €	5.130,10 €	5.207,05 €
TOTAL OPTIMISTA	62.321,40 €	63.256,22 €	64.205,06 €	65.168,14 €	66.145,66 €
TOTAL NORMAL	69.246,00 €	70.284,69 €	71.338,96 €	72.409,04 €	73.495,18 €
TOTAL CONSERVADOR	76.170,60 €	77.313,16 €	78.472,86 €	79.649,95 €	80.844,70 €

TOTAL COSTES FIJOS Y VARIABLES

Escenario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Optimista	430.751,74 €	436.260,51 €	441.851,91 €	447.527,18 €	453.287,58 €
Normal	437.676,34 €	443.288,98 €	448.985,81 €	454.768,09 €	460.637,10 €
Conservador	444.600,94 €	450.317,45 €	456.119,70 €	462.008,99 €	467.986,62 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

*Ha de tenerse en cuenta que el consumo de suministros es más bajo que el de un hotel convencional dadas las prácticas y dispositivos de las que el establecimiento dispone, que derivan en un ahorro de energía y agua que supone un 18% respecto a un hotel promedio (Europa Press, 2017).

*Seguridad social: se corresponde con el 23,6% de los salarios de los empleados (Seguridad Social 2020, 2019).

7.4. Previsión de ventas

La previsión de ventas es una herramienta clave para la toma de decisiones futuras, puesto que nos ayuda a prever los ingresos que se obtendrán de la actividad del negocio, y si estos son suficientes para cubrir los costes que esta implica.

Para poder llevar a cabo la estimación de los ingresos a obtener, es necesario aproximar tanto el valor de los ingresos por las habitaciones como los ingresos del restaurante al grado de ocupación hotelera de cada mes, ya que el sector hotelero, como ya se ha mencionado anteriormente, depende en gran medida de la temporada y la demanda de cada época del año; para ello, se basarán los cálculos en el porcentaje de ocupación hotelera de Menorca de 2019, con el fin de obtener una aproximación lo más exacta posible, la cual se ha obtenido del Instituto de Estadística de las Islas Baleares (Instituto de Estadística de las Islas Baleares, 2019).

*Los valores del grado de ocupación representan porcentajes. (Figura 27)

TABLA DE PORCENTAJE DE OCUPACIÓN HOTELERA EN MENORCA POR

MES	GRADO DE OCUPACIÓN HOTELERA
Enero	20,62
Febrero	15,11
Marzo	41,13
Abril	47,04
Mayo	53,18
Junio	78,23
Julio	86,82
Agosto	88,03
Septiembre	72,01
Octubre	48,51
Noviembre	33,96
Diciembre	40,29
TOTAL	70,61

Fuente: Elaboración propia. *Figura 27*

INGRESOS DEL HOTEL AL MES SEGÚN LA OCUPACIÓN ESPERADA

Se han calculado los ingresos del hotel teniendo en cuenta el precio de la habitación según el mes (el cual previamente se había fijado con relación al grado de ocupación hotelera y a lo que el público está dispuesto a pagar) el porcentaje de ocupación de la isla y los días que tiene cada mes, considerando que el hotel dispone de 20 habitaciones. Los resultados se muestran en la Figura 28.

[Porcentaje de ocupación hotelera x Precio x días del mes x nº de habitaciones (20)]

TABLA DE INGRESOS MENSUALES DEL HOTEL

MES	GRADO DE OCUPACIÓN HOTELERA	Precio por habitación según la ocupación	Días del mes	Ingresos al mes según la ocupación esperada (CONSERVADOR)	Ingresos al mes según la ocupación esperada (NORMAL)	Ingresos al mes según la ocupación esperada (OPTIMISTA)
Enero	20,62	85,00 €	31	9.780,07 €	10.866,74 €	11.953,41 €
Febrero	15,11	80,00 €	28	6.092,35 €	6.769,28 €	7.446,21 €
Marzo	41,13	100,00 €	31	22.950,54 €	25.500,60 €	28.050,66 €
Abril	47,04	100,00 €	30	25.401,60 €	28.224,00 €	31.046,40 €
Mayo	53,18	100,00 €	31	29.674,44 €	32.971,60 €	36.268,76 €
Junio	78,23	110,00 €	30	46.468,62 €	51.631,80 €	56.794,98 €
Julio	86,82	120,00 €	31	58.134,67 €	64.594,08 €	71.053,49 €
Agosto	88,03	130,00 €	31	63.856,96 €	70.952,18 €	78.047,40 €
Septiembre	72,01	110,00 €	30	42.773,94 €	47.526,60 €	52.279,26 €
Octubre	48,51	100,00 €	31	27.068,58 €	30.076,20 €	33.083,82 €
Noviembre	33,96	90,00 €	30	16.504,56 €	18.338,40 €	20.172,24 €
Diciembre	40,29	90,00 €	31	20.233,64 €	22.481,82 €	24.730,00 €
TOTAL	70,61			368.939,97 €	409.933,30 €	450.926,63 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 28

INGRESOS POR MES REFERENTES AL RESTAURANTE

De la misma forma que con las habitaciones, para calcular los ingresos del restaurante, teniendo en cuenta que el precio medio del menú por persona se aproximará a los 35€, se han calculado los ingresos sobre el grado de ocupación hotelera de cada mes en Menorca, dado que se espera que la mayor parte de los clientes del restaurante sean clientes del hotel, aunque también se acepte a personas que no sean huéspedes. Se ha establecido 35€ de menú por persona y 2 personas por cada una de las 10 mesas como media para el cálculo, de tal forma que se compensen aquellos días que haya más o menos personas o se gaste más o menos dinero por mesa, contando también con los ingresos de la terraza de noche. Los resultados se muestran en la Figura 29.

[Porcentaje de ocupación hotelera x Precio menú x días del mes x nº de mesas x 2 personas por mesa]

TABLA DE INGRESOS MENSUALES DEL RESTAURANTE

MES	GRADO DE OCUPACIÓN HOTELERA	Precio medio menú por persona	Ingresos por mes referentes al restaurante (CONSERVADOR)	Ingresos por mes referentes al restaurante (NORMAL)	Ingresos por mes referentes al restaurante (OPTIMISTA)
Enero	20,62	35,00 €	4.027,09 €	4.474,54 €	4.921,99 €
Febrero	15,11	35,00 €	2.665,40 €	2.961,56 €	3.257,72 €
Marzo	41,13	35,00 €	8.032,69 €	8.925,21 €	9.817,73 €
Abril	47,04	35,00 €	8.890,56 €	9.878,40 €	10.866,24 €
Mayo	53,18	35,00 €	10.386,05 €	11.540,06 €	12.694,07 €
Junio	78,23	35,00 €	14.785,47 €	16.428,30 €	18.071,13 €
Julio	86,82	35,00 €	16.955,95 €	18.839,94 €	20.723,93 €
Agosto	88,03	35,00 €	17.192,26 €	19.102,51 €	21.012,76 €
Septiembre	72,01	35,00 €	13.609,89 €	15.122,10 €	16.634,31 €
Octubre	48,51	35,00 €	9.474,00 €	10.526,67 €	11.579,34 €
Noviembre	33,96	35,00 €	6.418,44 €	7.131,60 €	7.844,76 €
Diciembre	40,29	35,00 €	7.868,64 €	8.742,93 €	9.617,22 €
TOTAL	70,61		120.306,44 €	133.673,82 €	147.041,20 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 29

INGRESOS POR MES REFERENTES AL ALQUILER DE KAYAKS Y EQUIPOS DE SNORKEL

Finalmente, tal y como se menciona en la Descripción del hotel, se ofrecerá tanto a los huéspedes como a personas externas la posibilidad de alquilar kayaks y equipos de snorkel, actividades muy demandadas en los meses de verano.

En este caso, solo se tendrán en cuenta los meses de verano, es decir, de Mayo a Septiembre incluidos, siendo el precio más alto en Julio y Agosto, los meses más punteros. Los resultados se muestran en la Figura 30.

[(Precio alquiler kayak x nº de kayaks) + (Precio alquiler equipo snorkel x nº de equipos) x nº de días del mes]

TABLA DE INGRESOS MENSUALES DEL ALQUILER DE KAYAKS Y EQUIPO DE SNORKEL

Mes	Días del mes	Precio alquiler kayak 1 día	Precio alquiler equipo snorkel 1 día	Ingresos por alquiler de kayaks y equipo snorkel (CONSERVADOR)	Ingresos por alquiler de kayaks y equipo snorkel (NORMAL)	Ingresos por alquiler de kayaks y equipo snorkel (OPTIMISTA)
Mayo	31	10 €	5 €	1.485 €	1.650,00 €	1.815,00 €
Junio	30	10 €	5 €	1.440 €	1.600,00 €	1.760,00 €
Julio	31	13 €	7 €	2.070 €	2.300,00 €	2.530,00 €
Agosto	31	13 €	7 €	2.070 €	2.300,00 €	2.530,00 €
Septiembre	30	10 €	5 €	1.440 €	1.600,00 €	1.760,00 €
TOTAL				8.505 €	9.450,00 €	10.395,00 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 30

Teniendo en cuenta que se estima un aumento de los precios del 2% anual, la previsión de ingresos a cinco años vista se muestra en la Figura 31.

TABLA DE INGRESOS TOTALES

Escenario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Conservador	497.751,41 €	507.706,44 €	517.860,56 €	528.217,78 €	538.782,13 €
Normal	553.057,12 €	564.118,26 €	575.400,63 €	586.908,64 €	598.646,81 €
Optimista	608.362,83 €	620.530,09 €	632.940,69 €	645.599,50 €	658.511,49 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 31

7.5. Cuentas anuales previsionales

Con el fin de planificar el futuro y reflejar la viabilidad del negocio, las cuentas previsionales se corresponden con un balance de situación y una cuenta de resultados basadas en las estimaciones estudiadas anteriormente, que actúan a modo de guía en la toma de decisiones.

La cuenta de pérdidas y ganancias es el documento que refleja los gastos e ingresos obtenidos en cada ejercicio y el resultado correspondiente en un periodo de tiempo, reflejando así la evolución de la empresa, mientras que el balance de situación es una foto de los activos de los que dispone la empresa en un momento concreto, en este caso en Año 1, así como la forma de financiar dichas inversiones, mostrada en la Figura 32.

En el caso de la cuenta de pérdidas y ganancias, se han considerado los tres mismos escenarios que en el caso de los costes y los ingresos, de tal forma que el escenario Normal es el escenario base, el cual considera que se dieran unas condiciones normales en la economía y en la empresa, mientras que el escenario conservador tiene en cuenta que se dieran ciertos contratiempos o dificultades, por lo que supone que los ingresos fueran un 5% más bajos y los costes un 5% más altos, y en el caso del optimista, que supone que se dieran una serie de condiciones que mejoraran la situación de la empresa, considera unos ingresos un 10% más altos que el escenario normal, y unos costes 10% más bajos, tal y como se muestra en las Figura 33, 34 y 35.

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO		PATRIMONIO NETO	
Activo No Corriente		(100) Capital social	3.000,00 €
(2016) Aplicaciones informáticas	11.500,00 €	(118) Aportaciones de los socios	1.000.000,00 €
(210) Terrenos	350.000,00 €		
(211) Construcciones	1.000.000,00 €		
(216) Mobiliario	30.437,00 €		
(217) Equipos para procesos de información	1.000,00 €		
Activo Corriente		PASIVO	
(325) Materiales diversos	500,00 €	(170) Deudas con entidades de crédito	500.000,00 €
(572) Bancos e instituciones de crédito	109.563,00 €		
TOTAL	1.503.000,00 €	TOTAL	1.503.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 32

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

NORMAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe neto de la cifra de negocios					
Ventas y otros ingresos	553.057,12 €	564.118,26 €	575.400,63 €	586.908,64 €	598.646,81 €
Aprovisionamientos	24.355,00 €	24.720,33 €	25.091,13 €	25.467,50 €	25.849,51 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	528.702,12 €	539.397,94 €	550.309,50 €	561.441,14 €	572.797,30 €
Gastos de personal	290.223,20 €	294.576,55 €	298.995,20 €	303.480,12 €	308.032,33 €
Otros gastos de explotación	59.597,66 €	60.491,62 €	61.399,00 €	62.319,98 €	63.254,78 €
EBITDA ORDINARIO	178.881,26 €	184.329,76 €	189.915,30 €	195.641,03 €	201.510,19 €
Amortizaciones	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN	167.234,41 €	172.682,91 €	178.268,45 €	183.994,18 €	189.863,34 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €
RESULTADO FINANCIERO	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	103.733,93 €	109.182,43 €	114.767,97 €	120.493,70 €	126.362,86 €
Impuesto de sociedades	15,00%	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%
	15.560,09 €	16.377,37 €	28.691,99 €	30.123,43 €	31.590,72 €
RESULTADO NETO	88.173,84 €	92.805,07 €	86.075,98 €	90.370,28 €	94.772,15 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 33

CONSERVADOR

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe neto de la cifra de negocios					
Ventas y otros ingresos	497.751,41 €	507.706,44 €	517.860,56 €	528.217,78 €	538.782,13 €
Aprovisionamientos	26.790,50 €	27.192,36 €	27.600,24 €	28.014,25 €	28.434,46 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	470.960,91 €	480.514,08 €	490.260,32 €	500.203,53 €	510.347,67 €
Gastos de personal	290.669,20 €	295.029,24 €	299.454,68 €	303.946,50 €	308.505,69 €
Otros gastos de explotación	63.640,76 €	64.595,37 €	65.564,30 €	66.547,77 €	67.545,98 €
EBITDA ORDINARIO	116.650,95 €	120.889,47 €	125.241,34 €	129.709,27 €	134.295,99 €
Amortizaciones	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN	105.004,10 €	109.242,62 €	113.594,49 €	118.062,42 €	122.649,14 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €
RESULTADO FINANCIERO	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	41.503,62 €	45.742,14 €	50.094,01 €	54.561,94 €	59.148,66 €
Impuesto de sociedades	15,00%	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%
	6.225,54 €	6.861,32 €	12.523,50 €	13.640,48 €	14.787,17 €
RESULTADO NETO	35.278,08 €	38.880,82 €	37.570,51 €	40.921,45 €	44.361,50 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 34

OPTIMISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe neto de la cifra de negocios					
Ventas y otros ingresos	608.362,83 €	620.530,09 €	632.940,69 €	645.599,50 €	658.511,49 €
Aprovisionamientos	21.919,50 €	22.248,29 €	22.582,02 €	22.920,75 €	23.264,56 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	586.443,33 €	598.281,80 €	610.358,67 €	622.678,76 €	635.246,94 €
Gastos de personal	289.777,20 €	294.123,86 €	298.535,72 €	303.013,75 €	307.558,96 €
Otros gastos de explotación	55.554,56 €	56.387,88 €	57.233,70 €	58.092,20 €	58.963,59 €
EBITDA ORDINARIO	241.111,57 €	247.770,06 €	254.589,26 €	261.572,80 €	268.724,39 €
Amortizaciones	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €	11.646,85 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN	229.464,72 €	236.123,21 €	242.942,41 €	249.925,95 €	257.077,54 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €	63.500,48 €
RESULTADO FINANCIERO	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €	-63.500,48 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	165.964,24 €	172.622,73 €	179.441,93 €	186.425,47 €	193.577,06 €
Impuesto de sociedades	15,00%	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%
	24.894,64 €	25.893,41 €	44.860,48 €	46.606,37 €	48.394,27 €
RESULTADO NETO	141.069,61 €	146.729,32 €	134.581,45 €	139.819,11 €	145.182,80 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 33

*El tipo impositivo general del impuesto de sociedades se corresponde con el 25% del beneficio antes de impuestos, sin embargo, la Agencia Tributaria establece como tipo impositivo especial, que las empresas de nueva creación solo deberán pagar el 15% durante sus dos primeros años de vida (Agencia Tributaria, 2018).

Se puede observar que, en cualquiera de los tres casos, el resultado neto sería positivo desde el primer año, alcanzando los 88.000€ en el escenario normal, 35.000€ en el conservador y 141.000€ en el optimista, con un incremento constante y gradual a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta el crecimiento de 1,5% de costes anualmente y 2% de precios.

La cantidad obtenida del resultado neto se destinará a los siguientes propósitos:

Durante los dos primeros años:

- 20%: destinado a una ONG contra el cambio climático como Greenpeace.
- 80%: destinado a reinvertirlo en el hotel para seguir realizando mejoras en las instalaciones y servicios, de tal forma que cada vez sea más sostenible y autosuficiente, y se adapte mejor a sus clientes.

A partir del tercer año:

- 10%: destinado a una ONG contra el cambio climático como Greenpeace.
- 50%: destinado a reinvertirlo en el hotel.
- 40%: dividendos a los socios.

7.6. Plan de tesorería

El plan de tesorería es una herramienta que permite conocer la situación de la empresa en cuanto su liquidez.

Dado que los beneficios no son sinónimo de liquidez, y esta es un concepto muy relevante a tener en cuenta, es necesario elaborar un plan de tesorería que permita mantener un control sobre ella y que regule todas las operaciones monetarias del negocio, de tal forma que la empresa tenga una previsión de los pagos y los cobros que anticipe su futuro económico y permita tomar las decisiones más correctas (Cortés, 2019).

En este caso se tomará como referencia para el cálculo el escenario normal.

Teniendo en cuenta un escenario normal, tal y como se observa en la tabla, la tesorería mensual es positiva todos los meses del año excepto los dos primeros y los dos últimos, dado que durante estos periodos se suma el hecho de que la ocupación es la más baja del año y que no se dispone de los ingresos del alquiler del equipo de aventura. A pesar de ello, esta tensión de tesorería se compensa además de con el préstamo ICO, que permite cubrir las necesidades de liquidez, con la tesorería de los meses restantes, que cubren y superan este déficit, y la cual aparece reflejada en el apartado de Tesorería acumulada, que muestra la suma total de tesorería mes a mes de Enero a Diciembre, terminando el periodo del primer año con 129.380€. En el segundo año se observa que la tesorería acumulada se mantiene ya positiva durante todo el periodo. (Figura 36).

TABLA DE TESORERÍA

AÑO 1

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje de ocupación hotelera	20,62 €	15,11 €	41,13 €	47,04 €	53,18 €	78,23 €	86,82 €	88,03 €	72,01 €	48,51 €	33,96 €	40,29 €
Ingresos previstos												
Hotel	10.866,74 €	6.769,28 €	25.500,60 €	28.224,00 €	32.971,60 €	51.631,80 €	64.594,08 €	70.952,18 €	47.526,60 €	30.076,20 €	18.338,40 €	22.481,82 €
Restaurante	4.474,54 €	2.961,56 €	8.925,21 €	9.878,40 €	11.540,06 €	16.428,30 €	18.839,94 €	19.102,51 €	15.122,10 €	10.526,67 €	7.131,60 €	8.742,93 €
Alquiler de equipo de aventura	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.650,00 €	1.600,00 €	2.300,00 €	2.300,00 €	1.600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL INGRESOS	15.341,28 €	9.730,84 €	34.425,81 €	38.102,40 €	46.161,66 €	69.660,10 €	85.734,02 €	92.354,69 €	64.248,70 €	40.602,87 €	25.470,00 €	31.224,75 €
Costes variables	1.731,15 €	1.731,15 €	3.462,30 €	3.462,30 €	6.924,60 €	10.386,90 €	10.386,90 €	10.386,90 €	10.386,90 €	3.462,30 €	3.462,30 €	3.462,30 €
Costes fijos	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €	29.535,86 €
TOTAL COSTES	31.267,01 €	31.267,01 €	32.998,16 €	32.998,16 €	36.460,46 €	39.922,76 €	39.922,76 €	39.922,76 €	39.922,76 €	32.998,16 €	32.998,16 €	32.998,16 €
TESORERIA MENSUAL	-15.925,73 €	-21.536,17 €	1.427,65 €	5.104,24 €	9.701,20 €	29.737,34 €	45.811,26 €	52.431,93 €	24.325,94 €	7.604,71 €	-7.528,16 €	-1.773,41 €
TESORERIA ACUMULADA	-15.925,73 €	-37.461,90 €	-36.034,26 €	-30.930,02 €	-21.228,82 €	8.508,52 €	54.319,78 €	106.751,71 €	131.077,65 €	138.682,35 €	131.154,19 €	129.380,78 €

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje de ocupación hotelera	20,62 €	15,11 €	41,13 €	47,04 €	53,18 €	78,23 €	86,82 €	88,03 €	72,01 €	48,51 €	33,96 €	40,29 €
Ingresos previstos												
Hotel	11.084,07 €	6.904,67 €	26.010,61 €	28.788,48 €	33.631,03 €	52.664,44 €	65.885,96 €	72.371,22 €	48.477,13 €	30.677,72 €	18.705,17 €	22.931,46 €
Restaurante	4.564,03 €	3.020,79 €	9.103,71 €	10.075,97 €	11.770,86 €	16.756,87 €	19.216,74 €	19.484,56 €	15.424,54 €	10.737,20 €	7.274,23 €	8.917,79 €
Alquiler de equipo de aventura	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.683,00 €	1.632,00 €	2.346,00 €	2.346,00 €	1.632,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL INGRESOS	15.648,11 €	9.925,46 €	35.114,33 €	38.864,45 €	47.084,89 €	71.053,30 €	87.448,70 €	94.201,78 €	65.533,67 €	41.414,93 €	25.979,40 €	31.849,25 €
Costes variables	1.757,12 €	1.757,12 €	3.514,23 €	3.514,23 €	7.028,47 €	10.542,70 €	10.542,70 €	10.542,70 €	10.542,70 €	3.514,23 €	3.514,23 €	3.514,23 €
Costes fijos	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €	29.978,90 €
TOTAL COSTES	31.736,02 €	31.736,02 €	33.493,13 €	33.493,13 €	37.007,37 €	40.521,60 €	40.521,60 €	40.521,60 €	40.521,60 €	33.493,13 €	33.493,13 €	33.493,13 €
TESORERIA MENSUAL	-16.087,91 €	-21.810,56 €	1.621,19 €	5.371,31 €	10.077,52 €	30.531,70 €	46.927,10 €	53.680,18 €	25.012,07 €	7.921,79 €	-7.513,73 €	-1.643,89 €
TESORERIA ACUMULADA	113.292,87 €	91.482,31 €	93.103,50 €	98.474,81 €	108.552,34 €	139.084,04 €	186.011,14 €	239.691,32 €	264.703,39 €	272.625,18 €	265.111,45 €	263.467,56 €

Figura 36

8. IABILIDAD DEL NEGOCIO Y CONCLUSIONES

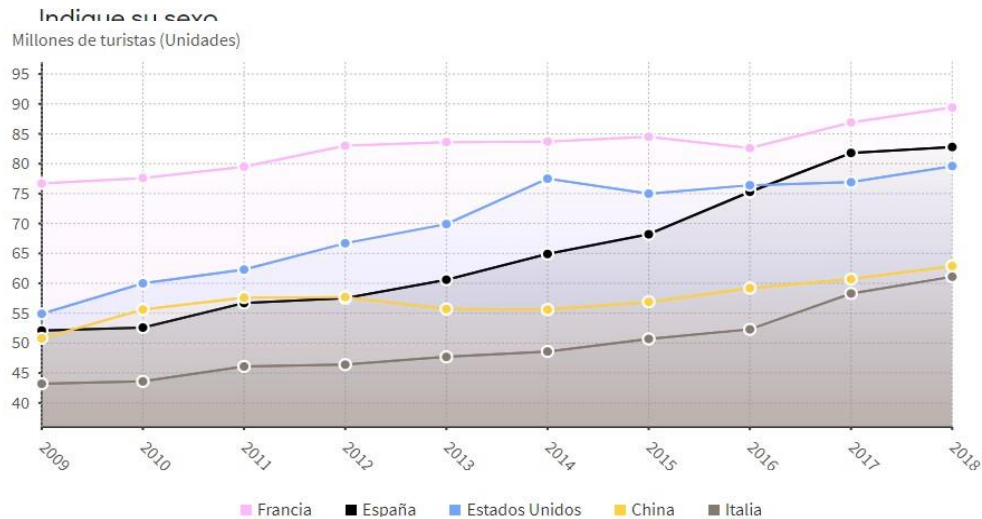
Teniendo en cuenta los estudios de mercado y las encuestas realizadas en un primer momento, así como los análisis económicos realizados en el apartado anterior, se puede concluir que este proyecto es VIABLE. A continuación, se detallan las conclusiones que explican este resultado:

- ❖ En cuanto al Balance de situación, se puede observar que el 66,7% del pasivo se corresponde con el patrimonio neto de la empresa, porcentaje que indica una adecuada autonomía financiera por parte de la empresa, ya que solo el 33,3% restante se corresponde con deuda financiera.
- ❖ En la cuenta de pérdidas y ganancias se puede ver que el hotel es rentable, ya que los beneficios después de haber pagado los costes fijos, los variables, la amortización del préstamo y los impuestos son positivos todos los años en cualquiera de los tres escenarios y además, estos se incrementan de la mano de las ventas a lo largo del tiempo.
- ❖ Estos beneficios, en el peor de los escenarios serían de 35.000€ el primer año, 88.000€ en un escenario normal o 141.000 en el mejor de los escenarios.
- ❖ El plan de tesorería indica que la empresa es líquida, pues la tesorería acumulada del primer año es positiva a partir del mes de Junio, cuando comienza la temporada alta, y desde entonces mantiene un crecimiento constante y gradual, alcanzando los 129.000€ en Diciembre del año 1 y manteniéndose a partir de entonces.
- ❖ El 65,5% de los encuestados asegura que elegiría un hotel sostenible frente a uno convencional, el 33,1% dependería de las características del hotel sostenible, y tan solo el 0,4% no elegiría un hotel sostenible.
- ❖ Las características del hotel son valoradas por los individuos encuestados como mínimo un 3 en una escala sobre 5 en la mayoría de los casos.
- ❖ Habiéndose establecido como precio base 90€, los encuestados están dispuestos a pagar de media 98,4€, lo cual indica que perciben un valor añadido por este tipo de hoteles como para pagar por encima del precio base de un hotel normal.

9. ANEXOS

ANEXO I

Evolución de la posición de España entre los países más visitados del mundo



Fuente: Organización Mundial del Turismo, www.epdata.es

Figura 37

*En 2019 el número de turistas que visitaron España fue 82 millones, 86 millones Francia y 77 millones EEUU (OMT, 2019).

ANEXO II

Los sectores que más aportan al PIB y al empleo de España

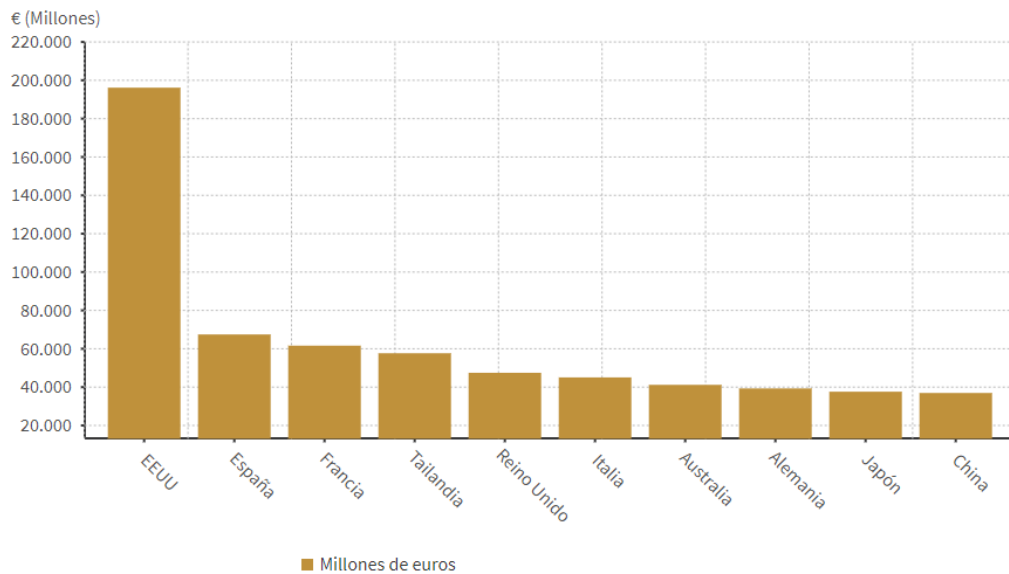
Al PIB En millones de euros	Directo	Indirecto	TOTAL	En % PIB
Turismo	70.270	119.820	190.090	15
Construcción	83.784	103.604	188.288	14
Salud	78.378	78.378	156.757	12
Comercio	74.775	76.577	150.450	12
Serv. financ.	52.252	48.649	101.802	8
Agricultura	37.838	33.333	70.270	5
Automoción	15.315	44.144	59.459	5
Banca	29.730	27.928	57.658	4
Minería	2.703	4.505	7.207	1

Fuente: Cinco días, El País (cifras de 2019)

Figura 38

ANEXO III

Los diez países del mundo que más ingresos reciben por turismo



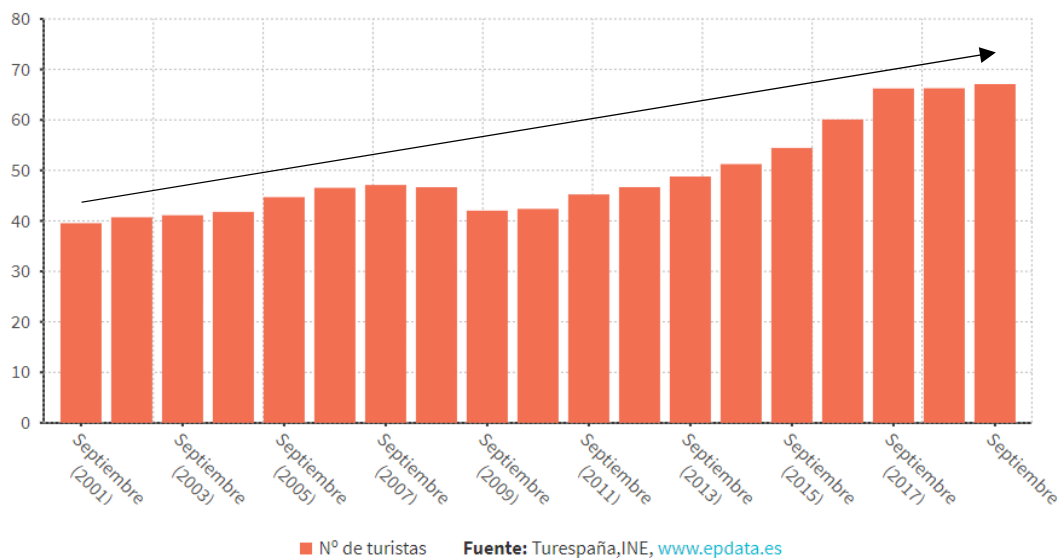
Fuente: UNWTO, www.epdata.es

Figura 39

*España muestra un promedio de US\$ 891 por persona y estadía de acuerdo a las estadísticas de la OMT.

ANEXO IV

Evolución de la llegada de turistas hasta septiembre de 2019



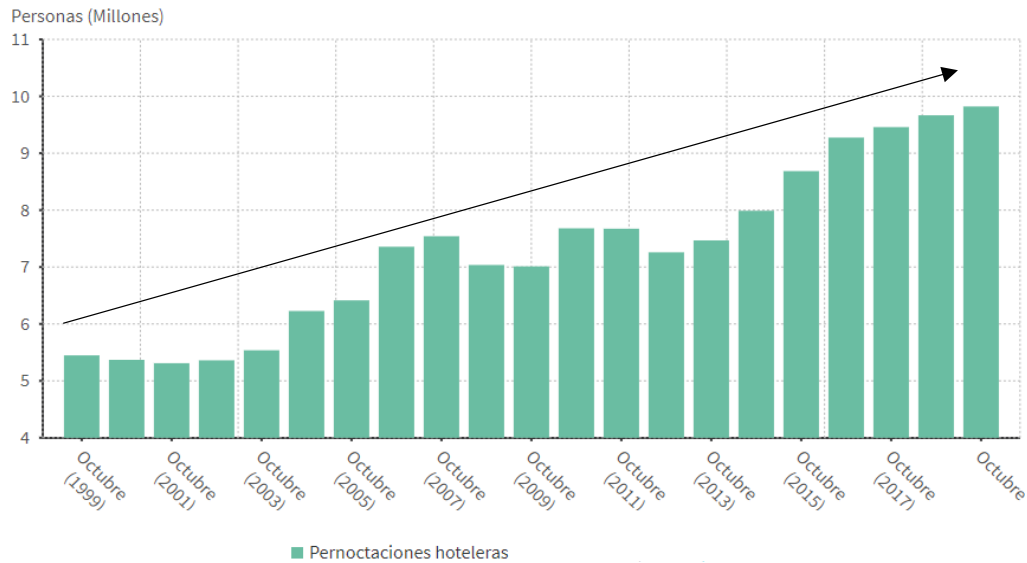
Fuente: Turespaña, INE, www.epdata.es

Figura 40

*El número de turistas internacionales que llegaron a España hasta julio de 2019 fue de 48,06 millones, que supone una variación de +2,7% en comparación con el mismo periodo del año anterior.

ANEXO V

Millones de viajeros que pasaron por hoteles españoles en Octubre



Fuente: INE, www.epdata.es

Figura 41

*Por viajeros, los hoteles españoles registraron 9,82 millones de turistas, lo que supone un cambio de 1,61% con respecto al mismo mes del año anterior.

ANEXO VI

Ranking de competitividad turística por posiciones

Año 2018

	PILAR 1 VISION DE ESTRATEGICO Y APOYO COMERCIAL	PILAR 2 ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE	PILAR 3 ORDENACION Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURISTICO	PILAR 4 DIVERSIFICACION Y ESTRUCTURACION DE PRODUCTOS TURISTICOS	PILAR 5 ATRACCION DE TALENTO, FORMACION Y EFICIENCIA DE LOS RRHH	PILAR 6 PRIORIDAD POLITICA Y GOBERNANZA TURISTICA	PILAR 7 DESEMPEÑO RESULTADOS ECONOMICOS Y SOCIALES	
PAÍS VASCO	1	1 ↑	7 ↓	2 ↔	5 ↑	1 ↔	3 ↑	7 ↔
CANARIAS	2	3 ↑	2 ↑	4 ↑	7 ↑	10 ↑	12 ↑	1 ↔
COMUNIDAD DE MADRID	3	16 ↓	1 ↔	12 ↓	4 ↑	3 ↓	15 ↑	4 ↓
COMUNIDAD VALENCIANA	4	5 ↑	6 ↔	11 ↑	2 ↑	8 ↓	1 ↑	6 ↔
CATALUÑA	5	8 ↓	4 ↓	10 ↑	1 ↔	6 ↑	17 ↓	3 ↑
ANDALUCÍA	6	2 ↑	5 ↑	16 ↔	3 ↑	7 ↑	5 ↑	5 ↓
BALEARES	7	12 ↑	3 ↓	7 ↑	6 ↑	2 ↑	16 ↓	2 ↑
CASTILLA Y LEÓN	8	6 ↑	11 ↑	6 ↓	9 ↓	13 ↓	4 ↑	8 ↔
GALICIA	9	10 ↓	16 ↔	9 ↑	13 ↓	4 ↑	7 ↓	11 ↓
NAVARRA	10	15 ↓	10 ↔	5 ↔	10 ↓	9 ↓	11 ↓	12 ↑
ASTURIAS	11	9 ↑	14 ↓	3 ↑	15 ↓	5 ↑	13 ↓	17 ↓
MURCIA	12	7 ↑	9 ↔	17 ↔	12 ↑	17 ↓	2 ↑	13 ↓
CASTILLA LA MANCHA	13	13 ↑	8 ↔	13 ↓	11 ↑	15 ↓	9 ↑	10 ↑
CANTABRIA	14	4 ↑	13 ↑	8 ↓	16 ↓	11 ↓	14 ↓	16 ↑
LA RIOJA	15	17 ↓	15 ↓	1 ↔	17 ↔	12 ↓	8 ↓	14 ↑
EXTREMADURA	16	11 ↑	17 ↔	14 ↓	14 ↓	14 ↑	6 ↑	15 ↓
ARAGÓN	17	14 ↑	12 ↓	15 ↓	8 ↑	16 ↓	10 ↑	9 ↑

Fuente: Exceltur

Figura 42

ANEXO VII (CÓDIGO R)

```

read.csv("../data/tfggg.csv", header=TRUE)

ENCUESTA<-read.csv("../data/tfggg.csv", header=TRUE)

library(dplyr)

#Quitamos las columnas (variables) que no nos interesan para el estudio:
encuesta1<- ENCUESTA[,-13]
encuesta1<- encuesta1[,-1]

#Eliminamos aquellas filas con NAs
encuesta2<- na.omit(encuesta1)

#Para ver un resumen de las edades de los encuestados
summary(encuesta2$EDAD)

#Descargamos los paquetes necesarios
library(factoextra)
library(FactoMineR)
library(FactoMineR)
library(arules)
library(arulesViz)

#Cogemos solo las variables numéricas para poder hacer un estudio por clústeres usando k-means
encuesta.limpia<-encuesta2[,c(2,9,10,11,14,15,16,17,18,19,20,32,33,34,35,37,38)]

#De las variables numéricas, seleccionamos solo las que consideramos relevantes para agrupar a los individuos, en
este caso: edad, hijos, viajes de ocio, noches que pasan de vacaciones en verano, en semana santa y en puentes y el
precio.
encuesta.limpia<-encuesta2[,c(2,9,15,32)]

#Escalamos los datos
encuesta.buena<- scale(encuesta.limpia)

res.hc <- hclust(dist(encuesta.buena))
dev.new(); fviz_dist(dist(encuesta.buena))

# Utilizamos los métodos de Elbow y Silhouette para deterinar el número óptimo de clústeres
dev.new(); fviz_nbclust(encuesta.buena,kmeans,method="wss") # Elbow
dev.new(); fviz_nbclust(encuesta.buena,kmeans,method="silhouette") # Silhouette

```

```

# Ejecutamos k-means para establecer los clústeres
a <- kmeans(encuesta.buena , 2 , nstart=15)

# Características y datos cluster
a$cluster
a$size
a$centers
dev.new();fviz_cluster(a,data=encuesta.limpia)
dev.new();fviz_cluster(a,data=encuesta.limpia, choose.vars=c(1,12))
dev.new();fviz_cluster(a,data=encuesta.limpia, choose.vars=c(1,4))

# Agrego cluster asociado
encuesta2$cluster <- a$cluster

# Resumen por cluster
aggregate(encuesta2,list(encuesta2$cluster),mean)
a$size

summarize(encuesta2, mean_PRECIO = mean(PRECIO))
summarize(encuesta2, max_PRECIO = max(PRECIO))
summarize(encuesta2, min_PRECIO = min(PRECIO))

install.packages("deplyr")
library(deplyr)

A<-filter(encuesta2, cluster == "1") #CLUSTER 1
B<-filter(encuesta2, cluster == "2") #CLUSTER 2
a$size

#CLUSTER 1
summarize(A, mean_NOCHES_VERANO = mean(NOCHES_VERANO))
summarize(A, mean_NOCHES_SS = mean(NOCHES_SS))
summarize(A, mean_NOCHES_NAVIDADES = mean(NOCHES_NAVIDADES))
summarize(A, mean_NOCHES_PUENTES = mean(NOCHES_PUENTES))
summarize(A, mean_VIAJES_FINDES = mean(NOCHES_FINDES))
summarize(A, mean_PRECIO = mean(PRECIO))

```

```

Aa<-filter(A, PRECIO_HOTEL == "Precio medio")
Ab<-filter(A, ELECCION_HOTEL_SOSTENIBLE == "hotel sostenible")

library("ggplot2")

ggplot(data = A) +
  geom_bar(mapping = aes(x = RESPETUOSO_MEDIO))
ggplot(data = A) +
  geom_bar(mapping = aes(x = BENEFICIOS_ONG))
ggplot(data = A) +
  geom_bar(mapping = aes(x = LOCALIZACION))
ggplot(data = A) +
  geom_bar(mapping = aes(x = REALFOODER))
ggplot(data = A) +
  geom_bar(mapping = aes(x = ATRIBUTO_FAV))+
  theme(axis.text.x=element_text(angle=90))

#CLUSTER 2
summarize(B, mean_NOCHES_VERANO = mean(NOCHES_VERANO))
summarize(B, mean_NOCHES_SS = mean(NOCHES_SS))
summarize(B, mean_NOCHES_NAVIDADES = mean(NOCHES_NAVIDADES))
summarize(B, mean_NOCHES_PUENTES = mean(NOCHES_PUENTES))
summarize(B, mean_VIAJES_FINDES = mean(NOCHES_FINDES))
summarize(B, mean_PRECIO = mean(PRECIO))

Ba<-filter(B, PRECIO_HOTEL == "Precio alto")
Bb<-filter(B, ELECCION_HOTEL_SOSTENIBLE == "no me con")

ggplot(data = B) +
  geom_bar(mapping = aes(x = RESPETUOSO_MEDIO))
ggplot(data = B) +
  geom_bar(mapping = aes(x = BENEFICIOS_ONG))
ggplot(data = B) +
  geom_bar(mapping = aes(x = LOCALIZACION))
ggplot(data = B) +
  geom_bar(mapping = aes(x = REALFOODER))
ggplot(data = B) +

```

```

geom_bar(mapping = aes(x = ATRIBUTO_FAV))+
theme(axis.text.x=element_text(angle=90))
#CLUSTER 3
summarize(C, mean_NOCHES_VERANO = mean(NOCHES_VERANO))
summarize(C, mean_NOCHES_SS = mean(NOCHES_SS))
summarize(C, mean_NOCHES_NAVIDADES = mean(NOCHES_NAVIDADES))
summarize(C, mean_NOCHES_PUENTES = mean(NOCHES_PUENTES))
summarize(C, mean_VIAJES_FINDES = mean(NOCHES_FINDES))
summarize(C, mean_PRECIO = mean(PRECIO))
Cc<-filter(C, PRECIO_HOTEL == "Precio bajo")
Cb<-filter(C, ELECCION_HOTEL_SOSTENIBLE == "hotel sostenible")

ggplot(data = C) +
  geom_bar(mapping = aes(x = RESPETUOSO_MEDIO))
ggplot(data = C) +
  geom_bar(mapping = aes(x = BENEFICIOS_ONG))
ggplot(data = C) +
  geom_bar(mapping = aes(x = LOCALIZACION))
ggplot(data = C) +
  geom_bar(mapping = aes(x = REALFOODER))
ggplot(data = C) +
  geom_bar(mapping = aes(x = ATRIBUTO_FAV))+
theme(axis.text.x=element_text(angle=90))
ggplot(data = encuesta.limpia) +
geom_histogram(mapping = aes(x = PRECIO))

```

ANEXO VIII (ENCUESTA)

1. Indique su sexo

Hombre

Mujer

2. Indique su edad

3. Indique su situación laboral

Estudiante

Trabajador

Jubilado

En paro

4. En este momento esta

Trabajando con contrato indefinido

Trabajando con contrato eventual

En paro

Pensionista

Estudiando

No trabaja

Autónomo

5. Indique su nivel de estudios

Sin estudios

Estudios primarios (EGB)

Estudios secundarios (ESO)

Bachiller COU

Universitario

6. Indique el nivel en el que considera usted que se encuentra su renta

Bajo

Medio-bajo

Medio

Medio-alto

Alto

Muy alto

7. Indique el intervalo que coincida con sus ingresos netos mensuales aproximados (en el caso de ser estudiante el de su familia)

<500

500-1000

1000-1500

1500-2000

2000-4000

>4000

8. Estado civil

Soltero

Casado / EN PAREJA

Separado judicialmente

Divorciado

Viudo

9. Indique el número de hijos que tiene (si no tiene escriba 0)

10. Indique cuántos de ellos son menores

11. Indique cuántos son mayores de edad

12. Si son mayores de edad

Están independizados

No independizados

13. Indique su principal motivo para viajar

Ocio

Trabajo

14. Indique con quien suele viajar

Familia

Amigos

Pareja

Compañeros de trabajo

Solo

15. ¿Cuántas veces suele viajar al año por TRABAJO?

16. ¿Cuántas veces suele viajar al año por OCIO?

17. ¿Cuántas noches suele pasar en el destino EN VERANO?

18. ¿Cuántas noches suele pasar en el destino EN SEMANA SANTA?

19. ¿Cuántas noches suele pasar en el destino EN NAVIDADES?

20. ¿Cuántas noches suele pasar en el destino EN PUENTES?

21. ¿Cuántas veces al año viaja los fines de semana?

22. ¿Qué tipo de experiencias prefiere usted cuando viaja por OCIO? Puede escoger varias

TURISMO DE NATURALEZA

TURISMO DE SOL Y PLAYA

TURISMO DE DEPORTE/AVENTURA

TURISMO DE SPA

TURISMO DE RETIRO/DESCONEXIÓN

TURISMO DE CULTURA

TURISMO DE GASTRONOMÍA

TURISMO EXPLORADOR

TURISMO DE VIDA NOCTURNA

TURISMO DE AYUDA HUMANITARIA

TURISMO DE LUJO

TURISMO DE CIUDADES

TURISMO RURAL

23. ¿Si tuvieras que elegir solo 1 cuál sería?

TURISMO DE NATURALEZA

TURISMO DE SOL Y PLAYA

TURISMO DE DEPORTE/AVENTURA

TURISMO DE SPA

TURISMO DE RETIRO/DESCONEXIÓN

TURISMO DE CULTURA

TURISMO DE GASTRONOMÍA

TURISMO EXPLORADOR

TURISMO DE VIDA NOCTURNA

TURISMO DE AYUDA HUMANITARIA

TURISMO DE LUJO

TURISMO DE CIUDADES

TURISMO RURAL

24. ¿Qué tipo de establecimientos suele elegir? Siendo el precio medio por habitación de hotel de 100

Precio bajo

Precio medio

Precio alto

Lujo

25. ¿Desde dónde suele reservar sus vacaciones?

Expedia, Booking, Hoteles.com...

Airbnb

Web del hotel

App del hotel

Por teléfono

En la recepción del hotel

No suelo reservar

26. ¿Sabes lo que es un hotel sostenible/ecológico?

Si

No

27. ¿Con qué características relacionas este tipo de hoteles? puedes escoger varias

Respetuoso con el medio ambiente

"Hippie"

Ahorro de agua y energético

Precio barato

Hotel en el campo

Diseño poco atractivo

Hotel pequeño

Peor calidad que un hotel convencional

Un hotel con las mismas características que cualquier otro pero construido con materiales ecológicos y que usa prácticas respetuosas con el medio ambiente

Mejor que uno convencional

Precio caro

Moderno

Rústico

28. ¡Si solo pudieras elegir 1 cual sería?

Respetuoso con el medio ambiente

"Hippie"

Ahorro de agua y energético

Precio barato

Hotel en el campo

Diseño poco atractivo

Hotel pequeño

Peor calidad que un hotel convencional

Un hotel con las mismas características que cualquier otro, pero construido con materiales ecológicos y que usa prácticas respetuosas con el medio ambiente

Mejor que uno convencional

Precio caro

Moderno

Rústico

29. ¿Crees que este hotel es sostenible?



Si

No

30. ¿Y este?



Si

No

31. Ambos son algunos de los hoteles más sostenibles del mundo y el que se muestra a continuación, ¿te los imaginabas así?



Si

Mas o menos

No

32. Las principales características de un hotel sostenible son sus materiales y sus prácticas y políticas respetuosas con el medio ambiente, como por ejemplo prácticas de ahorro energético, sistemas de ahorro de agua y de reducción de la emisión de CO2, materiales ecológicos, reducción del uso de plástico... La calidad, precio, el diseño y la localización, varían enormemente, al igual que un hotel convencional... desde el hotel más básico y asequible hasta el más lujoso. Sabiendo esto:

hotel sostenible

Dependería del hotel

No me convence elegiría uno convencional

33. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar como máximo por una habitación en un hotel sostenible? (Siendo 90€ el precio medio de un hotel) *Responda con número y sin símbolo €.

34. A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que fuera respetuoso con el medio ambiente?

Nada

1

2

3

4

5

Muchísimo

35. A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que donara parte de los beneficios a ONG's contra el cambio climático?

1

2

3

4

5

36. A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que estuviera en una localización privilegiada, como una cala de Menorca?

1

2

3

4

5

37. ¿Preferirías ir a un hotel en la ciudad principal de la isla (Ciudadella) o en una cala?

Ciudad

Cala

38. A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías su diseño e instalaciones?

1

2

3

4

5

39. A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que su restaurante fuera "realfooder" (comida sana, bio, natural...)?

1

2

3

4

5

40. Elige 3 de los siguientes atributos que consideras más DETERMINANTES a la hora de elegir hotel en un destino como Menorca

PRECIO

LOCALIZACIÓN

WI FI GRATIS

PISCINA

GIMNASIO

DISEÑO, ESTÉTICA

VALORES

QUE LLEVE A CABO PRÁCTICAS RESPONSABLES

EL TIPO DE EXPERIENCIA QUE OFRECE

BUEN SERVICIO

CALIDAD

MARCA, REPUTACIÓN

COMENTARIOS DE INTERNET

41. ¿Y si solo pudieras elegir 1?

PRECIO

LOCALIZACIÓN

WI FI GRATIS

PISCINA

GIMNASIO

DISEÑO, ESTÉTICA

VALORES

QUE LLEVE A CABO PRÁCTICAS RESPONSABLES

EL TIPO DE EXPERIENCIA QUE OFRECE

BUEN SERVICIO

CALIDAD

MARCA, REPUTACIÓN

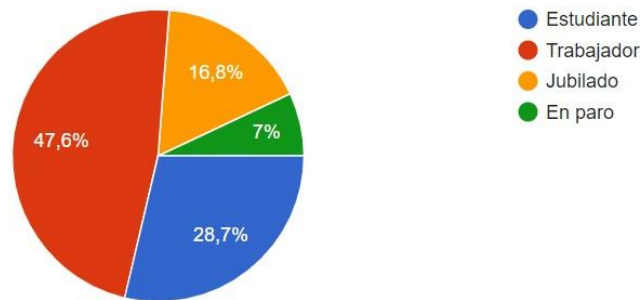
COMENTARIOS DE INTERNET

COMENTARIOS DE INTERNET

ANEXO IX (Algunas respuestas interesantes de la encuesta)

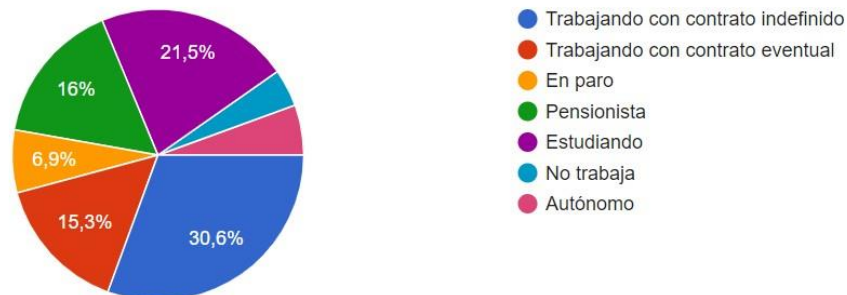
Indique su situación laboral

143 respuestas



En este momento esta

144 respuestas



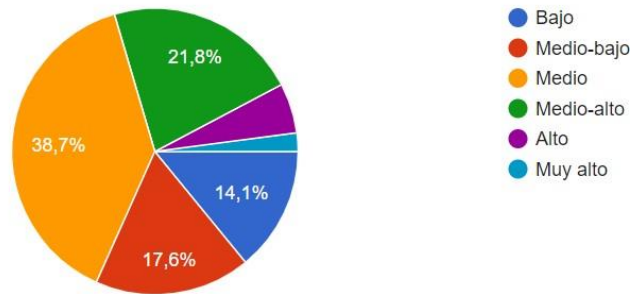
Indique su nivel de estudios

144 respuestas



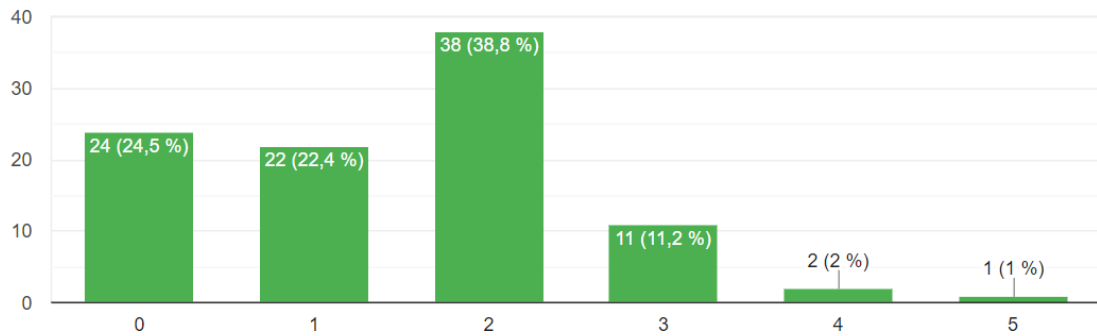
Indique el nivel en el que considera usted que se encuentra su renta

142 respuestas



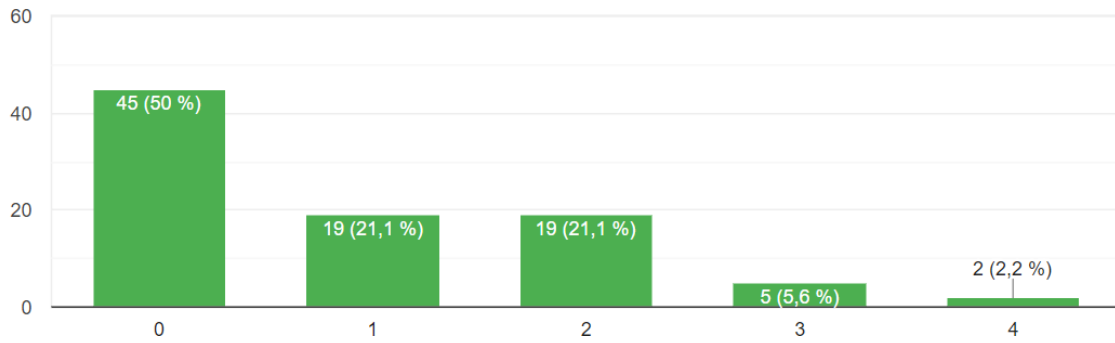
Indique el número de hijos que tiene (si no tiene escriba 0)

98 respuestas



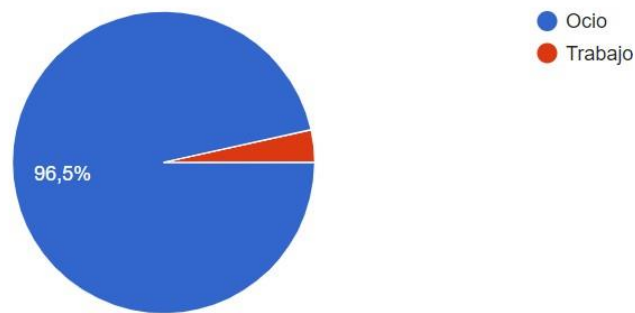
Indique cuántos son mayores de edad

90 respuestas



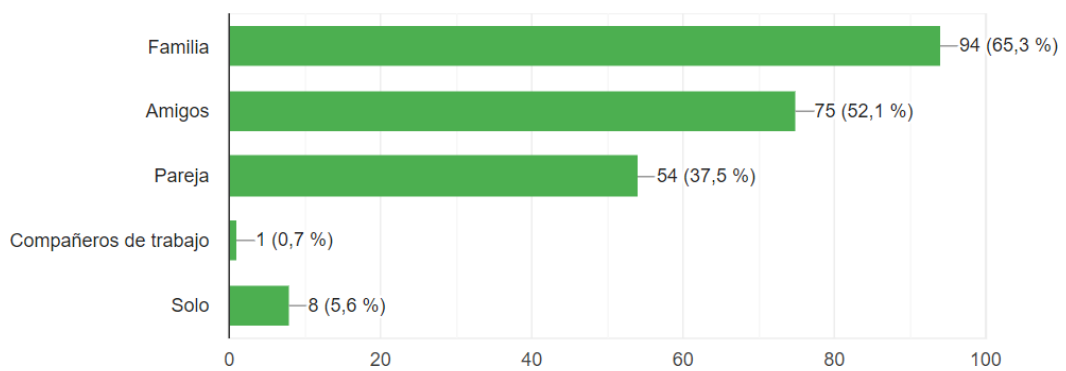
Indique su principal motivo para viajar

144 respuestas



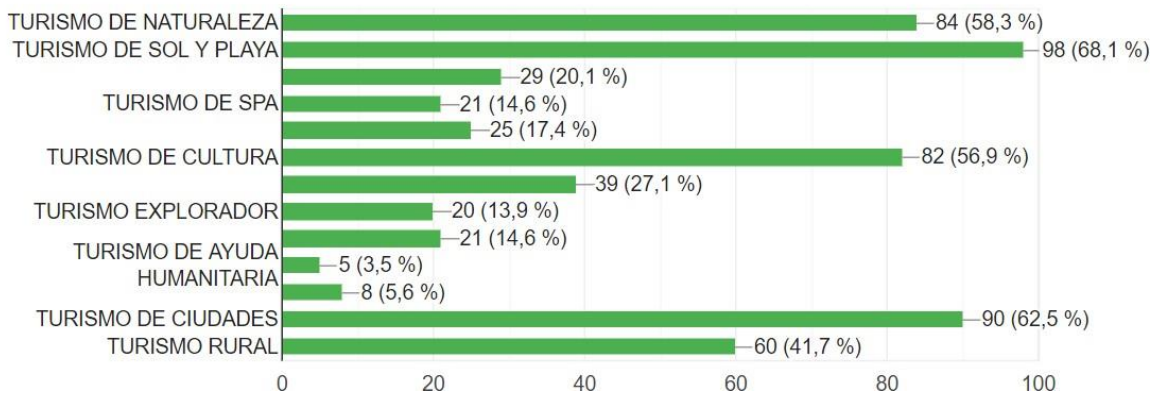
Indique con quien suele viajar

144 respuestas



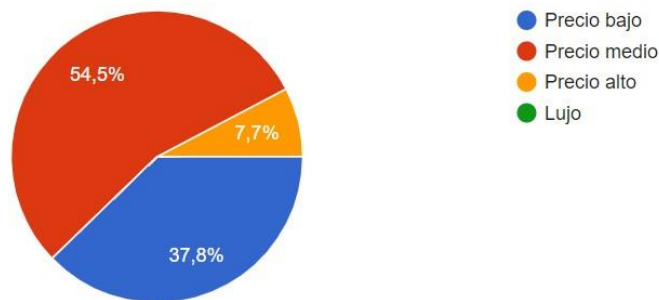
¿Qué tipo de experiencias prefiere usted cuando viaja por OCIO? Puede escoger varias

144 respuestas



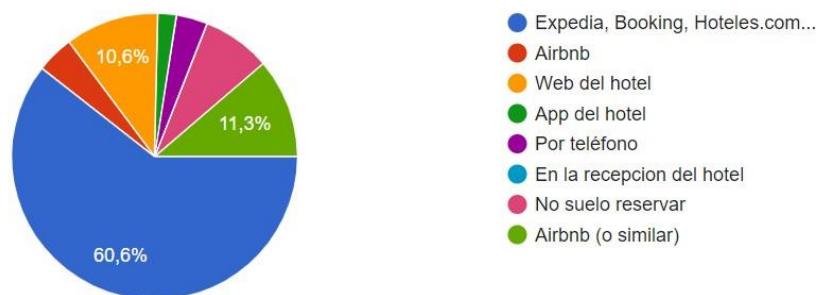
¿Qué tipo de establecimientos suele elegir? Siendo el precio medio por habitación de hotel de 100

143 respuestas



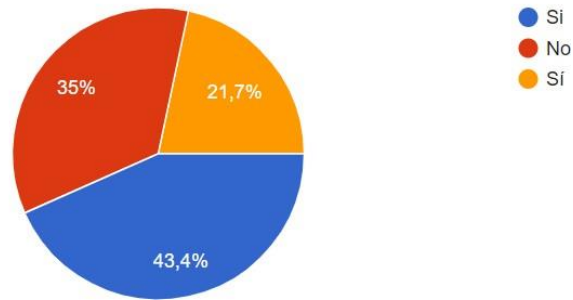
¿Desde dónde suele reservar sus vacaciones?

142 respuestas



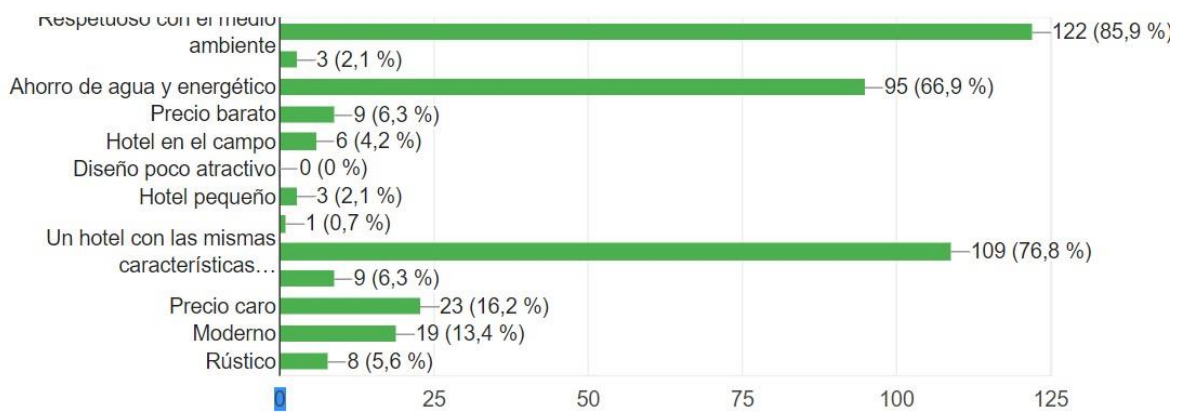
¿Sabes lo que es un hotel sostenible/ecológico?

143 respuestas



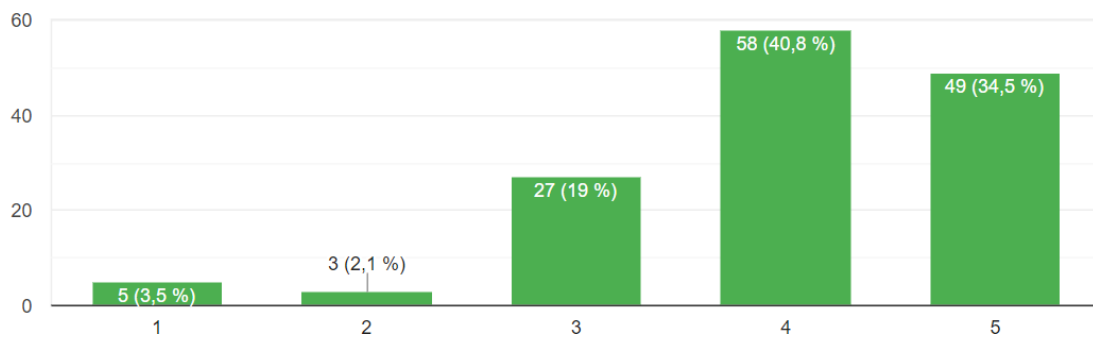
¿Con qué características relacionas este tipo de hoteles? puedes escoger varias

142 respuestas



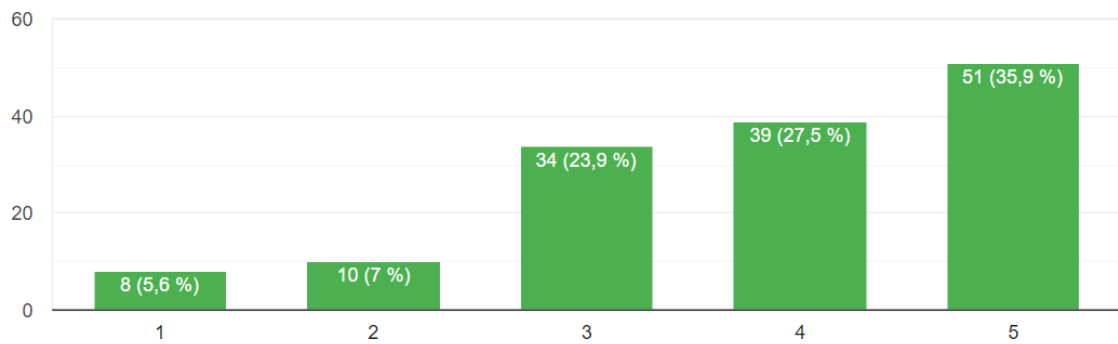
A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que fuera respetuoso con el medio ambiente?

142 respuestas



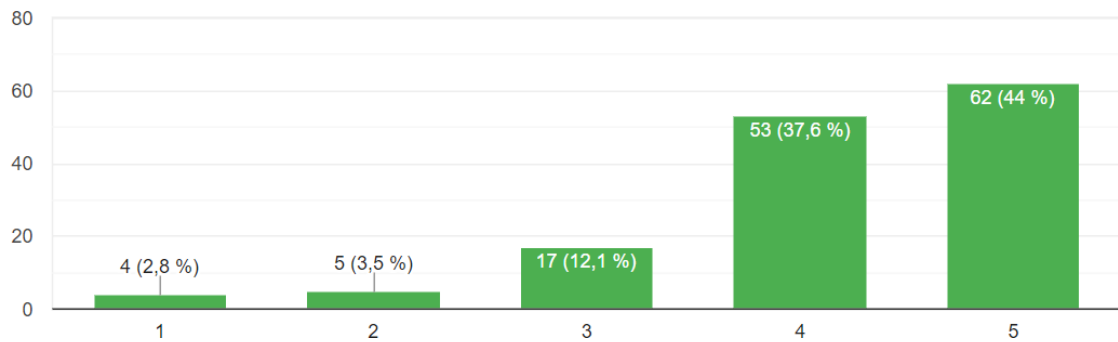
A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que donara parte de los beneficios a ONG´s contra el cambio climático?

142 respuestas



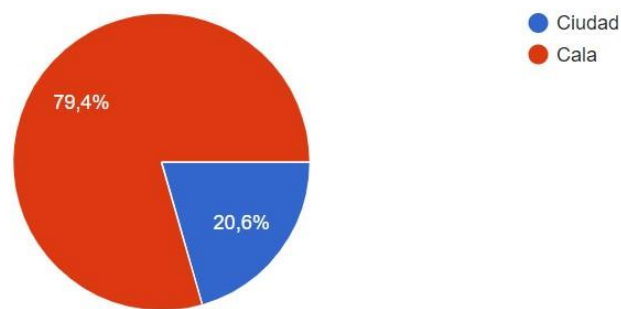
A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que estuviera en una localización privilegiada, como una cala de Menorca?

141 respuestas



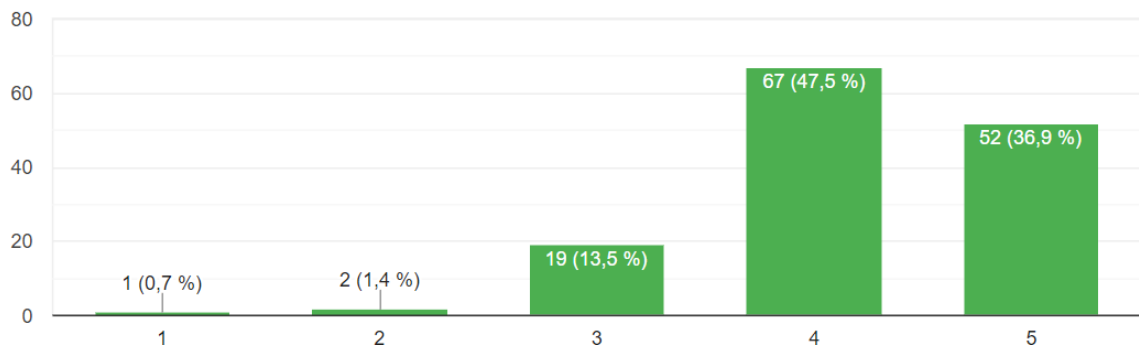
¿Preferirías ir a un hotel en la ciudad principal de la isla (Ciudadella) o en una cala?

141 respuestas



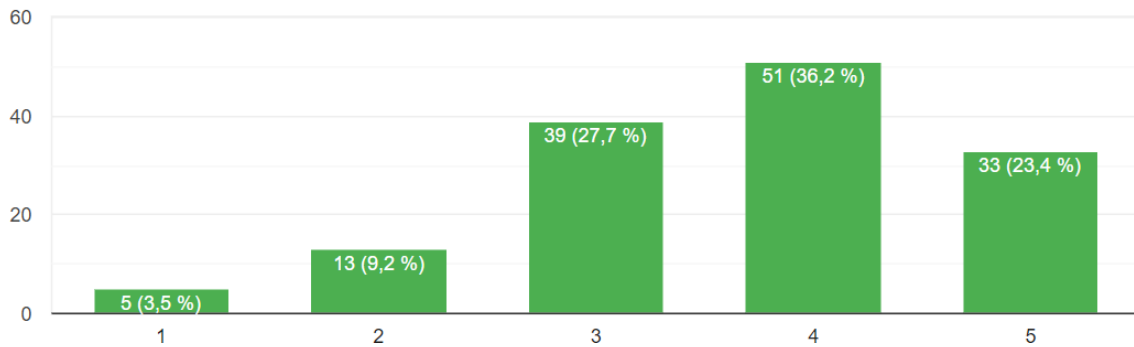
A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías su diseño e instalaciones?

141 respuestas



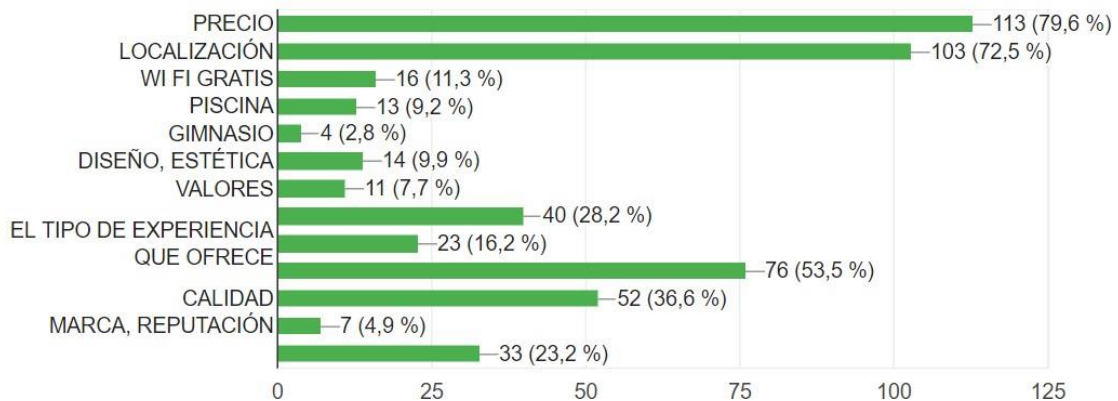
A la hora de elegir un hotel para irte de vacaciones, ¿cuánto valorarías que su restaurante fuera "realfooder" (comida sana, bio, natural...)?

141 respuestas



Elije 3 de los siguientes atributos que consideras más DETERMINANTES a la hora de elegir hotel en un destino como Menorca

142 respuestas



10. BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <https://www.certicalia.com/certificacion-leed/que-es-la-certificacion-leed>
- Agencia Tributaria. (2018). *Agencia Tributaria*. Obtenido de Tipos impositivos vigentes: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Ejercicio_2018/_Ayuda_Modelo_200/05_Tipo_de_gravamen/5_02_Tipos_impositivos_vigentes/5_02_Tipos_impositivos_vigentes.html
- Agencia Tributaria. (s.f.). *Agencia Tributaria*. Obtenido de Tabla de coeficientes de amortización lineal: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml
- Alcalde, J. C. (9 de Diciembre de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Elementos principales de un plan jurídico: <https://economipedia.com/manual/elaborar-un-plan-de-negocios-10.html>
- Alcázar, A. (06 de Agosto de 2019). *Hosteltur*. Obtenido de El futuro del turismo será sostenible o no será: https://www.hosteltur.com/comunidad/003596_el-futuro-del-turismo-sera-sostenible-o-no-sera.html
- Alcázar, A. (6 de Agosto de 2019). *Hosteltur*. Obtenido de El futuro del turismo será sostenible o no será : https://www.hosteltur.com/comunidad/003596_el-futuro-del-turismo-sera-sostenible-o-no-sera.html
- Arquedomo. (28 de 02 de 2013). *hoteltendencias*. Obtenido de HOTELES LEED: <https://hoteltendencias.wordpress.com/2013/02/28/hoteles-leed/>
- Arriols, E. (20 de Marzo de 2018). *Ecología Verde*. Obtenido de Piscinas ecológicas: cómo funcionan, ventajas e inconvenientes: <https://www.ecologiaverde.com/piscinas-ecologicas-como-funcionan-ventajas-e-inconvenientes-1196.html>
- BLÁZQUEZ, P. (13 de Marzo de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de El turismo puede desplomarse un 25% por el coronavirus, según la patronal mundial del sector: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200313/474108133285/turismo-impacto-coronavirus-crisis.html>
- BOE. (8 de Julio de 2012). *Ley 8/2012 de 19 de julio del turismo de las illes balears*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-10610-consolidado.pdf>
- Bruce-Lockhart, A. (04 de Septiembre de 2019). *World Economic Forum*. Obtenido de Estos son los países más preparados para el turismo del mundo: <https://es.weforum.org/agenda/2019/09/estos-son-los-paises-mas-preparados-para-el-turismo-del-mundo/>
- Canalís, X. (30 de agosto de 2019). *Hosteltur*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html
- Carrillo, M. (17 de Octubre de 2019). *Financier*. Obtenido de Préstamos ICO: ¿Qué son y cómo solicitarlos?: <https://financier.com/es/prestamos/prestamos-ico/>

- Cázares, G. (13 de Junio de 2016). *Plataforma arquitectura*. Obtenido de Investigador mexicano crea nuevo cemento con capacidad para generar luz:
<https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/787892/investigador-mexicano-crea-nuevo-cemento-con-capacidad-para-generar-luz>
- Certicalia. (s.f.). *Certicalia*. Obtenido de Certificación LEED: <https://www.certicalia.com/certificacion-leed>
- contenidosclick. (11 de Junio de 2019). *Rebuild*. Obtenido de 8 nuevos materiales ecológicos en el sector de la construcción: <https://www.rebuildexpo.com/materiales-ecologicos-sector-construccion/>
- Cortés, E. (31 de Octubre de 2019). *Sage Advice*. Obtenido de Qué es un plan de tesorería y cómo hacerlo: <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-un-plan-de-tesoreria/>
- Dávila, J. (17 de Marzo de 2018). *homify*. Obtenido de Materiales de construcción ecológicos: opciones y ventajas: https://www.homify.com.mx/libros_de_ideas/5032971/materiales-de-construccion-ecologicos-opciones-y-ventajas
- Dobles, Y. M. (09 de Septiembre de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de Planeación de la fuerza laboral en las empresas globales: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-de-la-fuerza-laboral-en-las-empresas-globales/>
- Dobles, Y. M. (2013 de Septiembre de 9). *gestiopolis*. Obtenido de Planeación de la fuerza laboral en las empresas globales: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-de-la-fuerza-laboral-en-las-empresas-globales/>
- ecoticias. (25 de Noviembre de 2011). *Ecoticias.com*. Obtenido de Como surge y qué objetivos tiene LEED: <https://www.ecoticias.com/bio-construccion/57686/Como-surge-y-que-objetivos-tiene-LEED>
- ecototal. (s.f.). Obtenido de <https://www.ecototal.com/hotel-flotante-sostenible-autosuficiente/>
- Equipo de Redacción. (2017 de Junio de 26). *Haya Real Estate*. Obtenido de Construir cerca del mar: ¿qué permite la Ley de Costas?: <https://blog.haya.es/construir-cerca-del-mar-que-permite-la-ley-de-costas/>
- Europa Press. (23 de Enero de 2017). *Europa Press*. Obtenido de Los hoteles pueden ahorrar un 18% en costes con un plan adecuado de reducción de emisiones:
<https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-hoteles-pueden-ahorrar-18-costes-plan-adecuado-reduccion-emisiones-20170123133648.html>
- Europa Press. (2018). *El Economista*. Obtenido de El turista es digital: el 70% de las reservas de hotel ya se hacen online: <https://www.economista.es/tecnologia/noticias/8883498/01/18/EI-70-de-las-reservas-de-hotel-se-hicieron-online-en-2017-segun-Google-Espana.html>
- Europa Press. (20 de 01 de 2019). *UH Noticias*. Obtenido de Baleares es la octava región con mayor atractivo turístico de Europa, Asia y África:
<https://www.ultimahora.es/noticias/local/2019/01/22/1052521/baleares-octava-region-mayor-atractivo-turistico-europa-asia-africa.html>
- Exceltur. (s.f.). *Exceltur*. Obtenido de INFORMES DE COYUNTURA TURÍSTICA:
<https://www.exceltur.org/>
- Galcerán, R. (2017). *La innovación y la tecnología transforman el sector hotelero*. Barcelona: Grant Thornton.

- Getty, D. R. (17 de 10 de 2017). *Europa press*. Obtenido de La inestabilidad en Cataluña puede restar un punto al crecimiento del turismo en España:
<https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-inestabilidad-cataluna-puede-restar-punto-crecimiento-turismo-espana-2017-20171017125439.html>
- Gispert, B. (29 de 09 de 2019). Las Baleares tiemblan con la quiebra del turoperador Thomas Cook. *La Vanguardia*, págs.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20190929/47699482979/thomas-cook-baleares-palma-turismo-quiebra.html>.
- Gómez, A. (15 de marzo de 2018). *alejandrogomezblog*. Obtenido de alejandrogomezblog:
<http://www.alejandrogomezblog.com/cultura-experencial/>
- Gómez, A. (15 de Marzo de 2018). *alejandrogomezblog*. Obtenido de DISEÑO DE UN HOTEL EXPERIENCIAL: <http://www.alejandrogomezblog.com/cultura-experencial/>
- Guevara, G. (05 de Junio de 2018). España.
- Homify. (s.f.). *Homify*. Obtenido de Materiales de construcción ecológicos: opciones y ventajas:
https://www.homify.com.mx/libros_de_ideas/5032971/materiales-de-construccion-ecologicos-opciones-y-ventajas
- Hosteltur economía. (17 de Julio de 2018). *Hosteltur*. Obtenido de Menorca aprueba la zonificación para el alquiler turístico: https://www.hosteltur.com/107932_menorca-aprueba-la-zonificacion-para-el-alquiler-turistico.html
- Hosteltur Economía. (30 de Octubre de 2019). *Hosteltur* . Obtenido de Baleares destinará 104 M € de la ecotasa para financiar 68 nuevos proyectos:
https://www.hosteltur.com/132352_baleares-destinara-104-m-de-la-ecotasa-para-financiar-68-nuevos-proyectos.html
- Hosteltur innovación. (18 de Septiembre de 2018). *Hosteltur*. Obtenido de Una app reduce un 23% el consumo de energía en la habitación de hotel: https://www.hosteltur.com/108839_una-app-reduce-un-23-el-consumo-de-energia-en-la-habitacion-de-hotel.html
- Instituto de Estadística de las Islas Baleares*. (2019). Obtenido de Ocupación de la oferta turística:
https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/614884d6-737a-401d-a8c3-a35519b8fec9/3a0cbb09-6421-4959-8bf3-08d17046d53a/es/l208013_i060.px
- International Hotel Consulting Services. (s.f.). *International Hotel Consulting Services*. Obtenido de ¿Cuál es el objetivo del Outsourcing Hotelero?:
<https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/cual-es-el-objetivo-del-outsourcing-hotelerol/>
- Intituto de Crédito Oficial. (2020). *Ministerio de asuntos económicos y transformación digital*. Obtenido de ICO Empresas y emprendedores: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>
- La tienda del ahorro de agua. (13 de Abril de 2015). *La tienda del ahorro de agua*. Obtenido de Diferencias entre perlizadores o aireadores y filtros comunes:
<http://www.latiendadelahorrodeagua.com/blog/es/diferencias-entre-perlizadores-y-aireadores/>
- Laborda, J. B. (2 de octubre de 2018). *Arquitectura sostenible*. Obtenido de Bambú. el acero vegetal:
<https://arquitectura-sostenible.es/bambu-el-acero-vegetal/>

- Menorc@aldia. (s.f.). *Menorc@aldia*. Obtenido de Temporada turística 2019: persiste la incertidumbre: <https://menorcaaldia.com/2019/07/07/temporada-turistica-2019-persiste-la-incertidumbre/>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (s.f.). *Turespaña*. Obtenido de FRONTUR: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/Paginas/default.aspx>
- Molina, C. (4 de septiembre de 2019). *El País Cinco Días*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/04/companias/1567594826_814243.html
- Mora, V. (s.f.). *More than Green*. Obtenido de Hidrocerámica: Paredes inteligentes. Investigación IAAC sobre termosensibilidad y acondicionamiento térmico autónomo de paramentos.: <http://www.morethangreen.es/hidroceramica-paredes-inteligentes-investigacion-iaac-about-termsensibilidad-y-acondicionamiento-termico-autonomo-de-paramentos/>
- National Geographic. (07 de Febrero de 2017). *National Geographic*. Obtenido de LOS MEJORES HOTELES PARA VER AURORAS BOREALES: https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/mejores-hoteles-para-ver-auroras-boreales_11078/1
- OMT. (2019). *OMT*. Obtenido de <https://statistics.unwto.org/es>
- Onieva, Á. (30 de abril de 2014). *Diario del viajero*. Obtenido de <https://www.diariodelviajero.com/tecnologia/que-es-un-hotel-sostenible-y-que-medidas-adopta-para-serlo>
- Ordóñez, D. (3 de Abril de 2019). *Hosteltur*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/comunidad/003399_la-personalizacion-la-clave-del-exito-turistico.html
- ovacen. (s.f.). *ovacen*. Obtenido de Modelo de certificación LEED edificios sostenibles: <https://ovacen.com/modelo-de-certificacion-leed-modelos-sostenibles/>
- Porras, C. (06 de Noviembre de 2018). *Hosteltur*. Obtenido de Los destinos competidores que plantan cara a España: https://www.hosteltur.com/109642_los-destinos-competidores-que-plantan-cara-a-espana.html
- Porras, C. (29 de Enero de 2019). *Hosteltur*. Obtenido de Baleares se sitúa entre las 10 regiones más competitivas del mundo: https://www.hosteltur.com/126489_baleares-se-encuentra-entre-las-10-regiones-mas-competitivas-del-mundo.html
- Redacción. (28 de Abril de 2017). *Capitalismo consciente*. Obtenido de Cómo definir los valores y la cultura de la empresa: <https://capitalismoconsciente.es/blog/como-definir-los-valores-y-la-cultura-de-la-empresa/>
- Redacción TH. (10 de Diciembre de 2018). *THEQUIP*. Obtenido de ¿Qué ventajas tiene subcontratar el servicio de lavandería de un hotel?: <https://www.tecnohotelnews.com/2018/12/que-ventajas-tiene-subcontratar-el-servicio-de-lavanderia-de-un-hotel/#respond>
- Ríos, C. (16 de Enero de 2017). *Realfooding*. Obtenido de ¿Qué es la comida real?: <https://realfooding.com/articulo/que-es-comida-real/#4-1%C2%BA-grupo-la-comida-real>
- Rivas, S. (s.f.). El Confidencial. *El Confidencial*, págs. https://www.elconfidencial.com/sociedad/2019-11-07/santander-futuro-personas-agua-derroche-ducha-bra_2315548/. Obtenido de ESTE DISPOSITIVO EVITA EL DESPILFARRO DE AGUA CADA VEZ QUE TE DUCHAS.

- Rocfit. (s.f.). *Rocfit*. Obtenido de Diferénciate con un gimnasio sostenible:
<https://www.rocfit.com/consejos-fitness/gimnasio-sostenible/>
- Rodero, P. (06 de 08 de 2019). La guerra de divisas entre EE UU y China abaratará los precios en España, pero perjudicará al turismo. *20 minutos*.
- RRHH Digital. (10 de Diciembre de 2019). *RRHH Digital*. Obtenido de La nueva Gestión de personal en los Hoteles: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/130389/La-nueva-Gestion-de-personal-en-los-Hoteles>
- Seguridad Social 2020. (2019). *Segridad Social*. Obtenido de Bases y tipos cotizacion 2019:
<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
- Simón, M. G. (2018). *La cultura fuerte en las empresas, ¿un requisito para lograr el éxito?*
- Statista. (2019). *Statista*.
- Twenergy. (31 de Marzo de 2019). *Twenergy*. Obtenido de Sistemas de control para ahorrar energía en hoteles: <https://twenergy.com/sostenibilidad/turismo-sostenible/sistemas-de-control-para-ahorrar-energia-en-hoteles-1664/>
- Valera, R. (s.f.). *El blog de Inturea*. Obtenido de <https://blog.inturea.com/turismo-reputaci%C3%B3n-online-importancia-sector-hoteler>
- Valero, M. (03 de 04 de 2019). Las reservas de británicos para el verano resisten el Brexit... menos en las Baleares. *El Confidencial*, págs. https://www.elconfidencial.com/economia/2019-04-03/hoteles-turismo-aerolineas-brexit-britanicos_1918126/.
- Vara, D. (22 de Marzo de 2017). *blueindic*. Obtenido de Pasos y costes para montar una Sociedad Limitada: <https://www.blueindic.com/blog/pasos-y-costes-para-montar-una-sociedad-limitada/>
- Verger, P. (17 de 11 de 2017). ¿A qué se destina el dinero de la ecotasa? *El Económico*, págs. <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2017/11/17/307879/destina-dinero-ecotasa.html>.
- Vitta, Á. d. (2018). *Les hoteliers*. Obtenido de La reuptación online en los hoteles:
<https://www.leshoteliers.com/la-reputacion-online-en-los-hoteles/>
- VSanz. (s.f.). *Comunidad Leroy Merlin*. Obtenido de Ventanas: 7 ventajas del doble acristalamiento:
<https://comunidad.leroymerlin.es/t5/Blog-de-la-Comunidad/Ventanas-7-ventajas-del-doble-acristalamiento/ba-p/229082>
- World Economic Forum. (s.f.). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://es.weforum.org/>