



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Plan de negocio para la adquisición y operación de un hotel en la costa española

Autor: Alejandro Zaballos Luis
Director: Noemi Pérez-Macías Martín

MADRID | Junio 2025

Índice

1.	Resumen Ejecutivo	6
2.	Introducción.....	7
2.1.	Objetivos.....	7
2.2.	Metodología.....	7
3.	Análisis estratégico.....	9
3.1.	Análisis interno.....	10
3.2.	Análisis externo	10
3.2.1.	Análisis del entorno general – PESTEL(E).....	10
3.2.2.	análisis del entorno específico - 5 fuerzas de Porter	17
3.3.	Análisis DAFO	20
3.4.	Análisis CAME	21
4.	Naturaleza del negocio	24
4.1.	Misión, visión y valores	24
5.	Plan de marketing	26
5.1.	Servicio.....	26
5.1.1.	Propuesta de Valor	26
5.2.	Diferenciación	27
5.3.	Análisis de mercado.....	27
5.3.1.	Análisis del sector turístico en España y Andalucía.....	28
5.3.2.	Análisis de la estacionalidad y la ocupación hotelera	30
5.4.	Análisis de la demanda	31
5.4.1.	Identificación y dimensionamiento del público objetivo	31
5.4.2.	análisis del gasto en turismo en Andalucía.....	32
5.5.	Análisis de las 7P del marketing de servicios.....	33
5.5.1.	Producto (Product).....	34
5.5.2.	Precio (Price)	35
5.5.3.	Distribution (Place)	38
5.5.4.	Promoción (Promotion)	38
5.5.5.	Personas (People)	39
5.5.6.	Procesos (Process)	39
5.5.7.	Evidencia Física (Physical Evidence)	39
5.6.	Definición de marca.....	41
5.6.1.	Elección del Nombre	41
5.6.2.	Diseño del Logotipo	41
5.7.	KPIs de seguimiento	43
6.	Plan de operaciones	44

6.1.	Ubicación.....	44
6.1.1.	Análisis preliminar	44
6.1.2.	Elección precisa de la ubicación.....	46
6.2.	Infraestructura y servicios	47
6.3.	Oferta gastronómica	47
6.4.	Gestión de proveedores y compras.....	48
6.5.	Recursos necesarios.....	49
6.5.1.	Recursos físicos	49
6.5.2.	Recursos intangibles	51
6.5.3.	Recursos Financieros	52
6.5.4.	Recursos humanos	52
6.6.	Actividades clave.....	53
6.6.1.	Hotel	53
6.6.2.	Restaurante	53
6.6.3.	SPA & wellness.....	54
6.7.	KPIs operativos	54
6.7.1.	Hotel	54
6.7.2.	Restaurante	55
6.7.3.	SPA & wellness.....	57
7.	Plan de recursos humanos	58
7.1.	Introducción.....	58
7.2.	Organigrama del hotel	58
7.2.1.	Dirección General (1 FTE)	59
7.2.2.	Recepción y atención al cliente (3 FTEs).....	60
7.2.3.	Housekeeping (5 FTEs).....	60
7.2.4.	Cocina y sala (5 FTEs)	60
7.2.5.	Spa, wellness y actividades (1 FTE + colaboraciones externas):	61
7.2.6.	Mantenimiento (1 FTE):	61
7.2.7.	Administración, contabilidad y recursos humanos (externalizado):	61
7.3.	Perfil profesional y requisitos por puesto	62
7.4.	Política retributiva	64
7.4.1.	Principios generales	64
7.4.2.	Marco normativo de referencia.....	64
7.4.3.	Escala salarial estimada	65
7.4.4.	Política de incentivos y reconocimiento	67
7.4.5.	Ajustes estacionales y flexibilidad	67
7.5.	Formación y desarrollo	67

7.5.1.	Objetivos del plan formativo	68
7.5.2.	Modalidades de formación	68
7.5.3.	Alianzas externas y recursos.....	68
7.5.4.	Evaluación de la formación	68
7.6.	Gestión y evaluación del desempeño.....	68
7.7.	KPIs de seguimiento	69
8.	Análisis y viabilidad económica-financiera	71
8.1.	Metodología.....	71
8.1.1.	Ingresos.....	71
8.1.2.	Opex	72
8.1.3.	Depreciación de activos.....	73
8.1.4.	Intereses y deuda	73
8.1.5.	Impuesto de sociedades	74
8.1.6.	P&L	74
8.2.	Escenarios.....	74
8.2.1.	Caso desfavorable.....	74
8.2.2.	Caso favorable	76
8.1.	Retornos.....	78
8.1.1.	Caso desfavorable.....	79
8.1.2.	Caso favorable	80
9.	Viabilidad y conclusiones.....	81
9.1.	Posibilidades futuras de expansión.....	82
9.2.	Matriz de riesgos	82
9.3.	Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	83
9.4.	Limitaciones metodológicas	83
10.	Bibliografía.....	84

1. RESUMEN EJECUTIVO

Versión en español:

Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla un plan de negocio para la creación de un hotel solo para adultos en la costa de Huelva, con el objetivo de ofrecer una experiencia de descanso, exclusividad y bienestar en un entorno natural privilegiado. El proyecto responde a una oportunidad detectada en el mercado turístico andaluz, caracterizado por una creciente demanda de experiencias diferenciadas y sostenibles, y una menor saturación en comparación con otros destinos costeros.

El análisis estratégico incluye un estudio del entorno general (modelo PESTELE) y del entorno competitivo (modelo de las 5 Fuerzas de Porter), así como un diagnóstico interno que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto. A partir de este análisis, se definen estrategias operativas, de marketing y de recursos humanos orientadas a garantizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

Desde el punto de vista financiero, se ha elaborado un modelo económico detallado que contempla la adquisición de un hotel existente, su reforma y puesta en marcha. Las proyecciones muestran una rentabilidad atractiva, con una TIR estimada del 13,1% en el escenario base. El proyecto se apoya en una estructura de financiación mixta y presenta una sólida capacidad de generación de ingresos, incluso en escenarios conservadores.

El trabajo concluye que el proyecto es viable y presenta un alto potencial de éxito, siempre que se mantenga una gestión proactiva frente a la estacionalidad, los cambios regulatorios y la evolución del entorno económico.

Versión en inglés:

This Final Degree Thesis presents a business plan for the creation of an adults-only hotel on the coast of Huelva, aimed at offering a premium experience of rest, exclusivity, and well-being in a privileged natural setting. The project addresses a market opportunity in the Andalusian tourism sector, marked by growing demand for differentiated and sustainable experiences, and lower saturation compared to other coastal destinations.

The strategic analysis includes an assessment of the general environment (PESTELE model) and the competitive landscape (Porter's Five Forces), as well as an internal diagnosis to identify the project's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Based on this analysis, operational, marketing, and human resources strategies are defined to ensure the business's viability and long-term sustainability.

From a financial perspective, a detailed economic model has been developed, considering the acquisition of an existing hotel, its renovation, and launch. The projections indicate attractive profitability, with an estimated IRR of 14.1% in the base case. The project relies on a mixed financing structure and demonstrates strong revenue-generating capacity, even under conservative scenarios.

The study concludes that the project is viable and has strong potential for success, provided that proactive management is maintained in response to seasonality, regulatory changes, and economic fluctuations.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. OBJETIVOS

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como objetivo principal el desarrollo y estudio detallado de un plan de negocio para la apertura de un nuevo hotel ubicado en la costa sur de España. Este análisis no solo se centrará en la identificación de la oportunidad de mercado, sino que también evaluará, de manera fundamentada y rigurosa, la selección de la ubicación más adecuada para el establecimiento hotelero. Se pretende que dicha localización cumpla con los criterios estratégicos que permitan maximizar tanto el atractivo turístico como la rentabilidad económica del proyecto.

A lo largo del presente documento, se abordarán de manera exhaustiva diversos análisis destinados a comprobar la viabilidad del proyecto desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se realizarán estudios económico-financieros que permitirán evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de la inversión a largo plazo, así como los riesgos asociados. En segundo lugar, se analizarán los aspectos jurídico-legales que deben cumplirse para garantizar que la apertura y operación del hotel se ajusten a la normativa vigente en materia de turismo, urbanismo y derechos laborales, entre otros.

Asimismo, se prestará especial atención al diseño de un plan de marketing integral que permita posicionar de manera efectiva el hotel en un mercado competitivo y en crecimiento, resaltando sus ventajas diferenciadoras. Este plan se estructurará en torno a las 7 Ps del marketing de servicios, que incluyen producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y evidencia física, asegurando una estrategia completa que abarque todos los aspectos clave de la oferta hotelera. Las estrategias de promoción, comunicación y distribución estarán orientadas a atraer tanto a turistas nacionales como internacionales. Además, se elaborará un plan de gestión de recursos humanos enfocado en la contratación, formación y retención del personal cualificado, necesario para asegurar la excelencia en el servicio y la satisfacción de los clientes.

De forma complementaria, se desarrollará un plan de operaciones que detallará los recursos necesarios, la infraestructura, los procesos clave y la organización interna del hotel, con el fin de garantizar una ejecución eficiente y sostenible del proyecto.

Por otro lado, se incluirá un análisis estratégico que abarcará tanto el entorno general como el específico del sector hotelero. Para ello, se aplicarán herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis DAFO, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas del proyecto. Este diagnóstico estratégico será esencial para establecer objetivos realistas y diseñar estrategias adecuadas que maximicen las probabilidades de éxito del negocio.

El objetivo último de este trabajo es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones respecto a la inversión en el proyecto. Al finalizar el estudio, se espera que se cuente con la información y los análisis suficientes para determinar si resulta recomendable proceder con la inversión y explotación de esta actividad económica, considerando todos los factores implicados, o si, por el contrario, existen motivos que desaconsejan dicha inversión.

2.2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este TFG, se empleará una metodología de enfoque mixto, combinando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, con el objetivo de realizar un análisis exhaustivo y fundamentado sobre la viabilidad del plan de negocio del hotel proyectado en la costa sur de España. Además de evaluar aspectos como el entorno económico-financiero, el marco legal, las estrategias de marketing y la gestión de recursos humanos, se realizará un análisis detallado del entorno general mediante el modelo PESTEL, y del entorno específico a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter. Para respaldar este análisis, se llevará a cabo un estudio de mercado utilizando recursos bibliográficos de referencia, como informes del sector, revistas especializadas y artículos científicos.

En primer lugar, se seguirá una metodología inductiva, basada en la recopilación y análisis de datos provenientes de fuentes secundarias. Estos datos serán obtenidos de instituciones oficiales reconocidas en el ámbito turístico y económico, tales como el Instituto Nacional de Estadística (INE, s.f.), Turespaña (Ministerio de Industria y Turismo, s.f.), Excetur (Excetur, s.f.) y la Consejería de Turismo de Andalucía (Consejería de Turismo y Andalucía Exterior, s.f.). Estos organismos proporcionan información estadística actualizada sobre el turismo en España, que será utilizada para analizar las tendencias del mercado, la demanda hotelera y los indicadores clave de la industria en la región seleccionada.

En lugar de realizar encuestas propias, se tomarán como referencia los datos recopilados en encuestas y estudios de mercado realizados por agencias especializadas en el sector turístico. Agencias como EGATUR (EGATUR, s.f.) y Frontur (Movimientos Turísticos en Fronteras, s.f.), gestionadas por el Instituto Nacional de Estadística y Turespaña, serán de particular relevancia, ya que ofrecen información detallada sobre el perfil de los turistas, sus patrones de comportamiento y su gasto durante la estancia. Estos datos serán fundamentales para identificar el público objetivo del hotel y comprender las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.

En cuanto al análisis cuantitativo, se empleará Microsoft Excel como herramienta principal para la gestión y procesamiento de datos financieros, económicos y estadísticos. Excel permitirá la tabulación y organización de los datos recopilados, así como la realización de cálculos relacionados con la rentabilidad, los costos de inversión, las proyecciones de ingresos y los flujos de caja. Esta herramienta también facilitará la elaboración de gráficos y tablas que representen visualmente los resultados del análisis financiero, lo que será clave para evaluar la viabilidad económica del proyecto.

A partir de estos análisis, se integrarán tanto los resultados cuantitativos como cualitativos en un marco teórico que permita extraer conclusiones sólidas sobre la viabilidad del plan de negocio. Este enfoque garantizará que las decisiones sobre la inversión en la creación del hotel estén respaldadas por una base de datos amplia y rigurosa, considerando todos los factores económicos, legales y de mercado.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El turismo en España, uno de los sectores clave de su economía, ha experimentado una notable recuperación tras los años de crisis provocada por la pandemia de COVID-19. Después de una caída significativa en 2020, las previsiones para los próximos años son optimistas, con un crecimiento continuo del sector. Se espera que el turismo recupere sus niveles prepandemia para 2024, con una contribución cercana al 12% del Producto Interior Bruto (PIB), impulsada por la vuelta del turismo internacional y el aumento del turismo nacional. Según Exceltur, la industria turística podría alcanzar cifras superiores a las de 2019, estimando un crecimiento promedio del 3,5% anual para los próximos cinco años (Exceltur, 2024). Este panorama convierte al turismo en un sector muy atractivo para la inversión y creación de nuevos proyectos relacionados con el mismo.

Las tendencias actuales reflejan un cambio en el perfil del turista postpandemia, con una mayor demanda de experiencias personalizadas, sostenibles y de proximidad, factores que benefician el tipo de oferta que se planea desarrollar con el nuevo hotel. El contexto económico y las proyecciones de crecimiento hacen del turismo en España un sector ideal para emprender, dado su resiliencia y su capacidad para adaptarse a los nuevos desafíos del mercado (Siteminder, 2024).

El análisis de la situación actual sugiere la importancia de definir el tipo de turismo al que se orientará el establecimiento. A continuación, se describen algunas de las principales corrientes y oportunidades dentro del sector (Siteminder, 2024):

- **Turismo de proximidad y demanda nacional:** En línea con la creciente preferencia de los españoles por viajar a destinos cercanos y evitar largas distancias, el hotel podría enfocarse en atraer a turistas nacionales, ofreciendo paquetes orientados a fines de semana o escapadas cortas que permitan disfrutar de la costa sin la necesidad de grandes desplazamientos.
- **Turismo de naturaleza y entorno privilegiado:** La costa sur de España cuenta con un patrimonio natural inigualable, con playas y parques naturales de alto valor ecológico. En este sentido, el hotel podría ofrecer experiencias que integren actividades al aire libre, como rutas de senderismo, deportes acuáticos o visitas guiadas a espacios naturales protegidos.
- **Turismo rural y cultural:** La integración de la oferta hotelera con la cultura y tradiciones locales puede atraer a un público interesado en experiencias auténticas y enriquecedoras. La cercanía a pueblos andaluces con gran tradición histórica y cultural ofrece una oportunidad para desarrollar un turismo rural y cultural, con actividades que acerquen a los visitantes a las costumbres locales.
- **Agroturismo y economía circular:** Promover un enfoque de turismo sostenible que impulse la economía local mediante la colaboración con productores locales, ofreciendo productos gastronómicos de proximidad o experiencias relacionadas con la agricultura y el entorno rural. Esto no solo fomenta el crecimiento local, sino que también responde a las demandas de un turismo cada vez más consciente del impacto ambiental de sus decisiones.
- **Turismo premium y exclusivo:** Existe un segmento creciente de turistas que buscan la máxima comodidad y servicios exclusivos. El hotel podría orientarse hacia un público de alto poder adquisitivo, ofreciendo experiencias de lujo que incluyan servicios personalizados, instalaciones de bienestar, spas, y una oferta gastronómica de alta calidad. Este enfoque premium permitiría captar a turistas internacionales y nacionales que valoren la exclusividad y la excelencia en el servicio.

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una etapa fundamental en la planificación estratégica, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con sus recursos, capacidades y procesos. Este diagnóstico proporciona una visión clara de cómo el hotel puede aprovechar sus ventajas competitivas y abordar sus áreas de mejora. A continuación, se detallan las principales fortalezas y debilidades que afectan el desempeño del hotel en el mercado turístico

3.1.1.1. *Fortalezas*

- Ubicación estratégica: El hotel se encuentra en una zona costera del sur de España, una región que atrae a numerosos turistas nacionales e internacionales debido a su clima favorable, playas reconocidas y accesibilidad. Este factor refuerza su capacidad de atraer clientes, especialmente durante la temporada alta.
- Infraestructura y capacidad: Al contar con instalaciones modernas y amplias, el hotel tiene la ventaja de poder ofrecer comodidades como piscinas, restaurantes, áreas recreativas y salones para eventos, que pueden atraer tanto a turistas como a viajeros de negocios.
- Atención al cliente y servicio personalizado: El hotel propuesto se distingue por ofrecer un servicio personalizado que prioriza la calidad y el descanso de los huéspedes. A diferencia de otras opciones de alojamiento, como apartamentos o alquileres vacacionales, se brinda atención continua y un trato cercano, lo que favorece una experiencia memorable. Esto no solo genera una mayor satisfacción entre los clientes, sino que también fomenta su fidelización. Al proporcionar un servicio de calidad a un precio asequible, se busca que cada visitante se sienta valorado y bien atendido, creando así un ambiente acogedor y relajante, ideal para disfrutar de unas vacaciones perfectas en la playa

3.1.1.2. *Debilidades*

- Alta dependencia de la estacionalidad: Como en muchas regiones costeras, el hotel enfrenta una fuerte estacionalidad, con una alta ocupación en verano, pero una demanda más baja durante los meses de invierno. Esta irregularidad puede impactar negativamente los ingresos anuales.
- Competencia en precios: Frente a alternativas más económicas como apartamentos turísticos o plataformas como Airbnb, el hotel puede verse forzado a competir en precios, lo que puede reducir sus márgenes de ganancia si no se gestionan adecuadamente las estrategias de precio y valor añadido.
- Ausencia de diferenciación significativa: En un mercado tan saturado como el turístico costero, la falta de un atributo diferenciador (como el turismo sostenible o de lujo) puede limitar la capacidad del hotel para destacar entre la competencia y atraer segmentos de mercado específicos
- Costes operativos elevados: nuestros gastos operativos, incluyendo personal, mantenimiento y servicios, tienden a ser más altos que los de otras formas de alojamiento, lo que puede afectar la rentabilidad, especialmente en temporada baja.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL – PESTEL(E)

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica ampliamente utilizada para identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el entorno de una organización o proyecto. Su nombre deriva de las siglas en inglés que corresponden a los seis tipos de factores que analiza: Políticos (Political), Económicos (Economic), Sociales (Social), Tecnológicos (Technological), Ecológicos (Environmental) y Legales (Legal). Este tipo de análisis permite a las empresas y organizaciones entender mejor el contexto en el que operan, identificar oportunidades y amenazas, y adaptar sus estrategias para maximizar su éxito en el entorno cambiante.

El uso del análisis PESTEL como herramienta de evaluación estratégica comenzó a popularizarse en la década de 1960, en parte derivado de los primeros enfoques de análisis del entorno macroeconómico (Inboundcycle, s.f.). Sin embargo, su aplicación ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a las nuevas dinámicas empresariales y globales. Hoy en día, el análisis PESTEL se utiliza en una amplia variedad de sectores para estudiar los factores externos que pueden afectar a un negocio, ya sea una pequeña empresa o una corporación multinacional.

El objetivo principal del análisis PESTEL es proporcionar una visión holística de las fuerzas externas que pueden influir en la viabilidad y éxito de una organización o proyecto. A través de esta herramienta, las empresas pueden anticiparse a posibles cambios en el entorno, como nuevas leyes, fluctuaciones económicas, cambios en las preferencias sociales o avances tecnológicos, y adaptar su estrategia para aprovechar las oportunidades o mitigar los riesgos (Free Management E-Books, 2013).

En el contexto de un plan de negocio para un nuevo hotel, el análisis PESTEL permite evaluar los elementos del entorno macroeconómico que pueden influir en su desarrollo y operación. Este análisis es esencial para entender cómo factores políticos, sociales o medioambientales, entre otros, pueden impactar en la demanda turística, la gestión hotelera o la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

En los últimos años, tiene cada vez más sentido ampliar el análisis PESTEL añadiendo una séptima dimensión: la Ética (Ethics), dando lugar al modelo PESTELE. Esta ampliación responde a la creciente relevancia de las cuestiones éticas en las decisiones empresariales, especialmente en sectores como el turismo y la hostelería, donde factores como la responsabilidad social, el trato justo a los empleados y el impacto en las comunidades locales son cruciales. Incluir esta dimensión permite a las empresas evaluar no solo los riesgos económicos o sociales, sino también los riesgos reputacionales y éticos que pueden afectar la sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se realiza el análisis para el caso concreto de estudio siguiendo el modelo que propone Harvard (SunnyBee, 2017), análisis al que se añadirá la nueva dimensión ética descrita anteriormente:

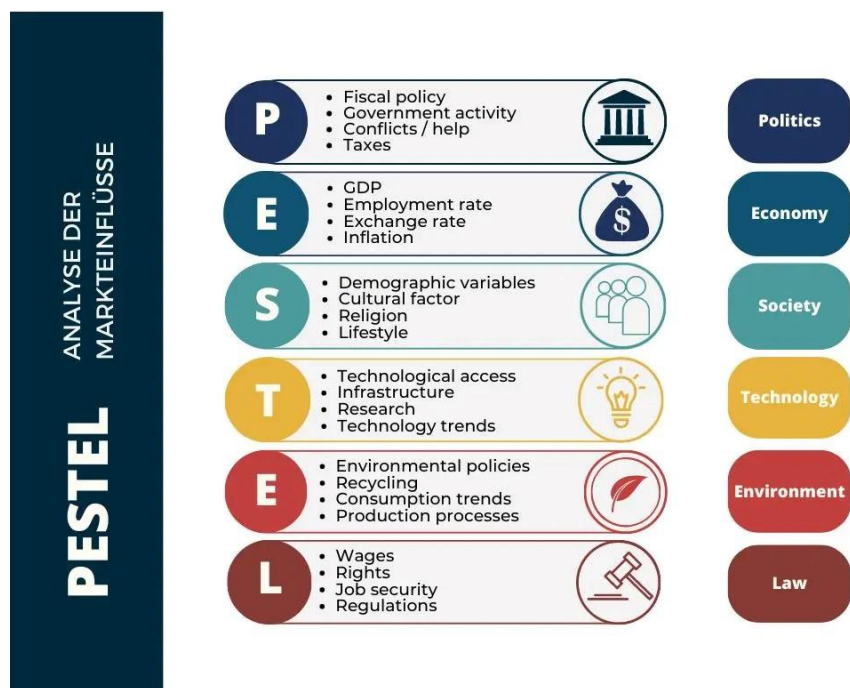


Ilustración 1: Ejemplo de análisis PESTEL (HRtalk, s.f.)

3.2.1.1. Factores políticos

- Políticas públicas (OPORTUNIDAD): En España, las políticas públicas relacionadas con el turismo tienen un impacto directo sobre el sector hotelero. La costa sur de España, conocida por su atractivo turístico, se beneficia de estrategias gubernamentales que fomentan el crecimiento del turismo sostenible y de calidad. Estas políticas, como el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, buscan impulsar la competitividad y la innovación en el sector, lo que es una ventaja para los nuevos proyectos hoteleros (Gobierno de España, 2024). Además, las inversiones en infraestructuras turísticas y la promoción de destinos costeros aumentan las oportunidades para el hotel propuesto.
- Fiscalidad (AMENAZA): El régimen fiscal en España afecta directamente al coste operativo de los hoteles. Los impuestos sobre sociedades y los impuestos locales, como el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), pueden influir en la rentabilidad del proyecto. Si bien España tiene una carga fiscal relativamente competitiva en comparación con otros países europeos, cualquier incremento en la tributación empresarial podría repercutir en los márgenes de beneficio. En 2024, las políticas fiscales postpandemia se centran en la recuperación económica, pero es necesario monitorear la amenaza de posibles ajustes tributarios que puedan afectar al sector turístico (Banco de España, 2018).
- Apoyo gubernamental (OPORTUNIDAD): El gobierno español ha brindado apoyo significativo al sector turístico tras la pandemia de COVID-19, incluyendo ayudas directas y programas de financiación. Para 2024, existen oportunidades para que los nuevos proyectos hoteleros accedan a subvenciones o financiación blanda a través de iniciativas como los fondos europeos Next Generation EU, que buscan revitalizar sectores clave como el turismo. Este tipo de apoyo es crucial para mejorar la viabilidad financiera del hotel (Cerium, 2022).
- Estabilidad Política (AMENAZA): Aunque España es considerada una democracia consolidada, su índice de estabilidad política ha mostrado ciertas fluctuaciones en los últimos años. Según indicadores internacionales de estabilidad política, España se ha situado en niveles moderados debido a factores

como la fragmentación parlamentaria y la influencia de tensiones regionales. Estos aspectos pueden generar incertidumbre en la creación de políticas económicas y turísticas. En el contexto del hotel proyectado, la estabilidad política a nivel autonómico será clave, ya que las políticas regionales pueden tener un impacto directo en la gestión del turismo y, por ende, en la viabilidad del proyecto. Cualquier cambio abrupto en las normativas o en la gestión autonómica podría influir en las operaciones del hotel lo cual puede significar una amenaza directa a la actividad propuesta. (El Español, 2024)

3.2.1.2. *Factores económicos*

- **Producto Interior Bruto (PIB) (OPORTUNIDAD):** En 2024, la economía española continúa su recuperación tras los efectos de la pandemia, con una previsión de crecimiento moderado, estimado en torno al 2-3% anual (ver ilustración 2) (Banco de España, 2023). Este crecimiento económico contribuye a mejorar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, favorece al turismo interno y extranjero. El incremento del PIB implica una mayor demanda de servicios turísticos, lo que genera un contexto positivo para la apertura de nuevos hoteles en destinos costeros. Este factor impacta de forma mucho mayor en un país como España debido a su cultura y su estructura productiva que lleva a que el turismo tenga un peso del 13% esperado para el PIB de 2024.

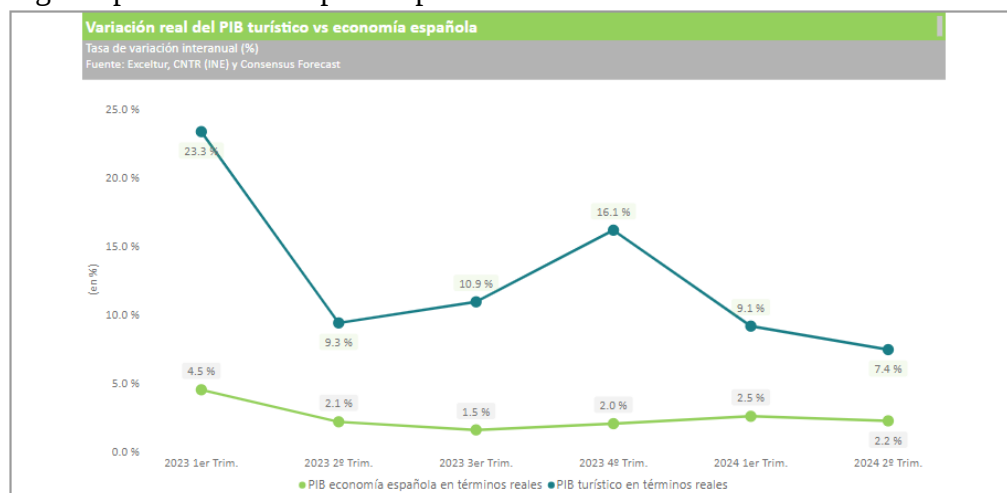


Ilustración 2: Variación porcentual del PIB y del PIB turístico en los últimos trimestres (Exceltur, 2024)

- **Inflación (AMENAZA):** La inflación en España en 2024 sigue siendo un factor para monitorear. Aunque las tasas de inflación han sido moderadas tras los picos observados en 2022 y 2023 (ver ilustración 3), el incremento de los costos de insumos y energía afecta al sector hotelero. Los precios de las materias primas, alimentos y productos energéticos pueden impactar los costes operativos del hotel, obligando a ajustar las tarifas para mantener los márgenes de beneficio sin perder competitividad frente a otros destinos.



Ilustración 3: Tasa de inflación media en España de 2020 a 2028 (Statista, 2024)

- **Tipos de interés (OPORTUNIDAD/AMENAZA):** Los tipos de interés han experimentado incrementos moderados en los últimos años debido a las políticas del Banco Central Europeo para controlar la inflación (ver ilustración 4). En este sentido, los costos de financiación para nuevos proyectos pueden verse incrementados. Sin embargo, las oportunidades de acceder a créditos y ayudas específicas para el turismo permiten mitigar este impacto. Un tipo de interés elevado puede influir en las decisiones de inversión y expansión de negocios hoteleros.

Yield curve spot rate, 10-year maturity - Government bond, nominal, all issuers whose rating is triple A - Euro area (changing composition)



Ilustración 4: tasa spot de la curva de rendimiento, bono gubernamental a 10 años de vencimiento (ECB, 2024)

- **Tasa de desempleo (AMENAZA/OPORTUNIDAD):** Aunque la tasa de desempleo en España ha mejorado en los últimos años, sigue siendo un factor importante que considerar, especialmente en comparación con la media de la Unión Europea. En la costa sur, donde el turismo es una fuente clave de empleo, las fluctuaciones en la demanda pueden afectar tanto la contratación como los costos laborales. En 2024, la tasa de desempleo en España se sitúa en un 12,1%, significativamente superior a la media de la UE, que es del 6%, tal como se muestra en la ilustración 5. Este desempleo elevado puede afectar el gasto en turismo doméstico, mientras que la baja disponibilidad de mano de obra cualificada en el sector turístico puede limitar el crecimiento de nuevos proyectos hoteleros.

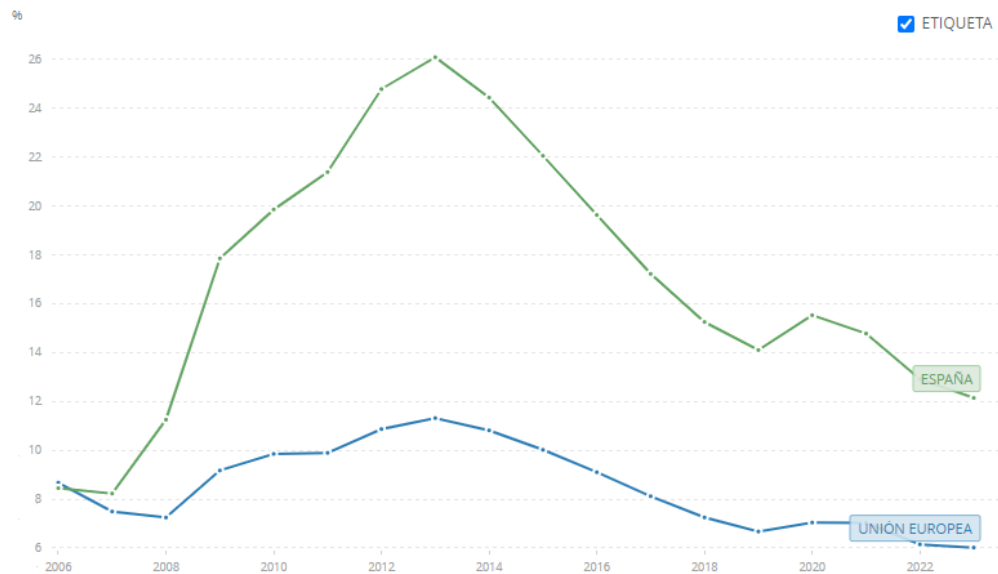


Ilustración 5: Tasa de desempleo en España y la UE por trimestre desde 2006 (World Bank, 2024)

- Fluctuaciones económicas (AMENAZA): La inestabilidad económica en mercados emisores, cambios en las políticas de turismo o restricciones por causas externas (como pandemias o desastres naturales) pueden afectar la llegada de turistas, especialmente de mercados internacionales

3.2.1.3. Factores sociales

- Patrones sociales y comportamientos del consumidor (OPORTUNIDAD): El comportamiento de los turistas ha cambiado significativamente tras la pandemia, con un mayor enfoque en el turismo responsable, sostenible y de experiencias personalizadas (ezeetechnosys, 2024). El hotel deberá adaptarse a estas demandas, ofreciendo servicios enfocados en la comodidad, la exclusividad y la sostenibilidad, aprovechando su ubicación en la costa sur de España, un destino reconocido por su belleza natural y oferta cultural.
- Cambios en la necesidad del consumidor (OPORTUNIDAD): El turista moderno está priorizando experiencias sobre la compra de bienes materiales, lo que ha generado un incremento en el gasto en actividades relacionadas con el ocio y la gastronomía. En el caso de España, el gasto en restauración ha aumentado considerablemente, con un 45% más en 2024 comparado con el año anterior, mientras que la alta cocina ha experimentado un incremento del 23%. Además, las estancias vacacionales en España son más largas, con un promedio de seis días, lo que refleja una mayor demanda por destinos cálidos y asequibles. Estos cambios en las preferencias de los consumidores hacia experiencias únicas, una gastronomía de alta calidad y estancias más prolongadas son factores clave para que el hotel pueda captar a estos turistas que buscan comodidad y experiencias inolvidables (Hosteltur, 2024).
- Tendencias en educación y empleo (AMENAZA): La mayor formación de los empleados en el sector turístico aumenta la exigencia en la calidad del servicio. Los consumidores, más educados y conectados, exigen una experiencia personalizada y de alto valor añadido. Esta tendencia social obliga a los hoteles a ofrecer no solo comodidad, sino una oferta diversificada que cubra las expectativas de un cliente más informado y selectivo (tecnohotelnews, 2024).
- Aumento de las estancias vacacionales (OPORTUNIDAD): Según un informe del Instituto Económico de Mastercard, en España las estancias vacacionales han

aumentado de media en casi 2,5 días en comparación con los niveles previos a la pandemia, pasando de 3,5 días en 2020 a 6 días en 2024. Esto representa una oportunidad para mejorar la ocupación y los ingresos por cliente

- Tendencia hacia el turismo de experiencias (OPORTUNIDAD): El interés creciente de los turistas por el turismo experiencial y la gastronomía ofrece una oportunidad para crear paquetes turísticos que incluyan experiencias locales, eventos especiales o actividades únicas, lo que puede generar una mayor demanda y diferenciación respecto a otras opciones de alojamiento

3.2.1.4. Factores tecnológicos

- Innovación tecnológica (OPORTUNIDAD): La implementación de nuevas tecnologías en el sector hotelero es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. El uso de sistemas de gestión hotelera (PMS) y aplicaciones móviles permite personalizar los servicios y mejorar la interacción con los huéspedes. Además, las nuevas tecnologías como el Internet de las cosas (IoT) o la inteligencia artificial ofrecen la posibilidad de optimizar la operativa diaria del hotel y mejorar la satisfacción del cliente (ihcshotelconsulting, s.f.).
- Irrupción de la realidad virtual (OPORTUNIDAD): La realidad virtual (VR) se está posicionando como una herramienta clave en la industria hotelera, permitiendo a los clientes experimentar recorridos virtuales por las instalaciones y los destinos antes de realizar una reserva. Esto mejora la toma de decisiones de los consumidores, al ofrecer una vista detallada del hotel y sus alrededores. Además, la VR puede mejorar la experiencia de los huéspedes durante su estancia, con entretenimiento inmersivo y vistas previas de eventos y actividades locales, lo que aporta un valor añadido significativo a la oferta hotelera (Barten, 2024).

3.2.1.5. Factores ambientales

- Aumento de temperaturas (AMENAZA): El cambio climático está provocando un incremento de las temperaturas en el sur de España, lo que puede afectar la atractividad del destino costero. El aumento de las temperaturas puede llevar a un mayor riesgo de eventos climáticos extremos, como olas de calor, que pueden desincentivar a los turistas en busca de climas más suaves y agradables (Junta de Andalucía, 2024). Esta situación podría reducir el atractivo del destino durante los meses más calurosos y afectar la percepción general del lugar.
- Calidad del agua (AMENAZA): La calidad del agua en las zonas costeras es un factor crucial para la industria hotelera. El aumento de las temperaturas y la contaminación pueden agravar problemas como la proliferación de algas y la presencia de contaminantes en el agua. Estos problemas afectan la seguridad y la limpieza de las playas, lo que puede deteriorar la experiencia del cliente (Consejería de Medio Ambiente de Andalucía, 2024).

3.2.1.6. Factores legales

- Legislación laboral (AMENAZA): El cumplimiento de la legislación laboral en España, que establece regulaciones sobre el salario mínimo, horas de trabajo y condiciones laborales, será esencial para garantizar una gestión eficiente del hotel. Además, las normativas sobre contratación de empleados temporales y sueldos influyen directamente en los costos operativos del hotel, especialmente en temporadas altas de turismo. Esta situación puede suponer una amenaza para la búsqueda de personal cualificado y puede aumentar los costes de personal.
- Normativas turísticas (AMENAZA): El sector hotelero en España enfrenta diversas normativas que afectan su operación, como leyes de seguridad,

protección al consumidor y regulaciones medioambientales. Recientemente, se han propuesto restricciones para limitar el turismo en ciertas áreas, lo cual podría ser una amenaza al reducir el flujo de visitantes. Sin embargo, la regulación más estricta de los pisos turísticos puede representar una oportunidad, al disminuir la competencia de alojamientos menos regulados y permitir que los hoteles resalten por su cumplimiento y calidad (elEconomista, 2024).

3.2.1.7. Factores Éticos:

- Turismo responsable (OPORTUNIDAD): Dentro del análisis ético, el turismo responsable es un factor crucial en la industria hotelera. En zonas turísticas de España, como Baleares y Barcelona, el aumento del "turismo de borrachera" ha generado un rechazo social significativo debido a problemas de convivencia, vandalismo y presión sobre los recursos locales. Desde una perspectiva ética, los hoteles deben adoptar políticas que fomenten un turismo más respetuoso, colaborando con las autoridades y promoviendo un comportamiento adecuado entre los turistas. Esto no solo mejora la experiencia de los visitantes, sino que también protege la calidad de vida de las comunidades locales, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio (Canalís, 2023)
- Impacto del turismo en el aumento del precio de la vivienda (OPORTUNIDAD): El auge del alquiler turístico ha disparado los precios de la vivienda en muchas zonas turísticas de España, dificultando el acceso a la vivienda para los residentes locales, especialmente los jóvenes. Este fenómeno, impulsado en gran parte por plataformas de alquiler de pisos turísticos, genera tensiones sociales y afecta la percepción del turismo. La creación de hoteles ofrece una alternativa mucho más regulada y vigilada, ayudando a mitigar este problema al proporcionar alojamiento turístico sin presionar el mercado inmobiliario local de manera descontrolada. Desde un enfoque ético, los hoteles pueden contribuir a soluciones que equilibren la actividad turística con el bienestar local, apoyando regulaciones que promuevan un desarrollo sostenible y respetuoso con las comunidades locales (Peinado, 2024)

3.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO - 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta clave en el ámbito de la planificación estratégica empresarial, desarrollada por el economista y profesor de Harvard Michael E. Porter en 1979 (Wikipedia, 2024). Su propósito es proporcionar una visión estructurada del entorno competitivo en el que opera una empresa, más allá de la simple competencia directa entre compañías. Al enfocarse en cinco factores clave que influyen en la dinámica de una industria, esta herramienta permite a las empresas evaluar tanto los desafíos como las oportunidades que pueden afectar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Harvard Business Review, 2008).

Desde su creación, el análisis de las 5 Fuerzas se ha convertido en uno de los modelos más utilizados en la estrategia empresarial. Se aplica en diversos sectores y mercados, ayudando a las organizaciones a identificar los elementos que influyen en su competitividad. Al comprender cómo interactúan estas fuerzas, las empresas pueden ajustar sus estrategias para mejorar su posición, minimizar riesgos y aprovechar mejor las oportunidades en su entorno.

En el presente caso de estudio, se asignará una clasificación del 1 al 5 a cada fuerza, siendo 1 Baja, 2 Media-Baja, 3 Media, 4 Media-Alta y 5 Alta. Esto permitirá comprender mejor la rivalidad en el sector hotelero y visualizar, a través de un diagrama de radar, cuán concentrada está la industria y cuán atractivo es el sector. Al analizar estas fuerzas,

se podrán identificar las áreas clave que influirán en el desarrollo del plan de negocio del hotel.

A continuación, se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter para el caso de estudio.

3.2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes- Poder ALTO

La industria hotelera en destinos costeros, como el sur de España, se caracteriza por una elevada competencia. Este territorio es particularmente atractivo para el turismo nacional e internacional, lo que ha propiciado una concentración significativa de hoteles, complejos turísticos y alojamientos alternativos. La competencia es especialmente intensa durante los meses de temporada alta, cuando la mayoría de los establecimientos luchan por captar la mayor parte de la demanda turística, que busca principalmente experiencias relacionadas con el sol y la playa.

En este contexto, es esencial analizar la rivalidad entre competidores, diferenciando entre competidores directos e indirectos. Para el tipo de hotel que se propone, que será un establecimiento de 3-4 estrellas con precios asequibles y servicios de alta calidad, los competidores directos son otros hoteles de características similares. Estos incluyen tanto pequeños hoteles independientes como cadenas hoteleras de tamaño mediano que ofrecen una propuesta de valor comparable en términos de calidad y precio.

Por otro lado, se deben considerar los competidores indirectos, que, aunque no ofrecen exactamente el mismo tipo de experiencia, pueden atraer a la misma base de clientes. En este grupo se encuentran plataformas de alquiler turístico como Airbnb, que, aunque no ofrecen servicios hoteleros tradicionales, pueden ser una opción atractiva para los turistas que buscan experiencias más personalizadas. Además, grandes cadenas hoteleras de lujo, como Barceló, Meliá o Eurostars, se clasifican como competidores indirectos, ya que su enfoque en el turismo de alto nivel los sitúa en un segmento diferente, pero también pueden captar a algunos de los viajeros que, en ocasiones, buscan alternativas más asequibles.

La rivalidad entre competidores se manifiesta en factores clave como la ubicación del hotel, el precio de las estancias, la calidad de los servicios ofrecidos y las instalaciones disponibles. La gestión de la reputación es un factor crítico en este contexto, ya que las valoraciones y reseñas de los clientes influyen significativamente en las decisiones de los potenciales huéspedes. Para cualquier hotel, desarrollar una propuesta de valor diferenciada que pueda atraer a los visitantes en base a servicios únicos o experiencias memorables es un desafío constante en este escenario competitivo.

3.2.2.2. Poder de negociación de los clientes- Poder ALTO

El poder de los clientes en el sector hotelero ha aumentado considerablemente en las últimas décadas debido a varios factores. La proliferación de plataformas digitales de reserva, como Booking, Expedia o Airbnb, ha facilitado la comparación de precios y servicios, incrementando la capacidad de los consumidores para exigir ofertas más atractivas y competitivas. Este fenómeno es particularmente relevante en destinos costeros donde existe una amplia oferta de alojamiento. (Blanes, 2024)

Los clientes son cada vez más sensibles tanto al precio como a la calidad de los servicios, lo que incrementa su poder de negociación. Las reseñas y valoraciones en línea son un factor determinante en la selección de alojamiento, y las malas críticas pueden impactar de manera significativa en la demanda de un hotel. Además, los turistas que viajan fuera de la temporada alta suelen buscar descuentos y promociones, lo que obliga a los establecimientos a ajustar su política de precios para maximizar la ocupación sin comprometer sus márgenes de rentabilidad. (Cuerto, 2024)

3.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores – Poder MEDIO/BAJO

El poder de los proveedores en la industria hotelera varía dependiendo del tipo de servicio o producto que proporcionen. En el caso de un hotel de España, los principales proveedores incluyen aquellos que suministran alimentos y bebidas, productos de limpieza, servicios de lavandería, mantenimiento de instalaciones, y tecnología para la gestión de la operación hotelera.

Dado que la mayoría de los productos y servicios en este sector son fácilmente sustituibles, los hoteles suelen contar con diversas opciones de proveedores, lo que reduce el poder de negociación de estos últimos. No obstante, ciertos proveedores que ofrecen productos o servicios especializados, como tecnología avanzada o soluciones de entretenimiento, pueden tener mayor poder de negociación, ya que su capacidad para mejorar la experiencia del cliente es más difícil de replicar. En consecuencia, los hoteles deben gestionar cuidadosamente sus relaciones con proveedores para garantizar una buena relación calidad-precio sin comprometer la calidad del servicio.

3.2.2.4. Amenaza de nuevos entrantes – Poder BAJO

La amenaza de nuevos competidores en el sector hotelero de España es moderada. Aunque el mercado turístico es atractivo debido a la elevada demanda, existen barreras significativas para la entrada de nuevos actores, como los altos costos de inversión inicial, los estrictos requisitos regulatorios y las licencias necesarias para la construcción y operación de un hotel. Además, la saturación del mercado en ciertas zonas también puede disuadir a potenciales nuevos entrantes. (Lado-Sestayo, s.f.)

Sin embargo, un factor que ha facilitado la entrada de nuevos actores en el mercado de alojamiento es la expansión de plataformas de alquiler vacacional, como Airbnb, que han reducido las barreras tradicionales de entrada y han incrementado la competencia indirecta. Estos nuevos modelos de negocio permiten que pequeños propietarios compitan con los hoteles tradicionales, lo que representa una amenaza adicional para estos últimos. (The Conversation, 2024)

Para mantenerse competitivos, los hoteles deben enfocarse en ofrecer un servicio que supere al de los alojamientos no tradicionales, aprovechando sus ventajas en términos de instalaciones, seguridad y atención personalizada.

3.2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutivos – Poder MEDIO

En el sector turístico costero, una de las principales amenazas para los hoteles proviene de productos o servicios sustitutivos, como apartamentos turísticos, casas vacacionales y otras formas de alojamiento no hotelero. Estos sustitutos suelen ofrecer una mayor independencia, flexibilidad y, en muchos casos, precios más competitivos. El crecimiento de este tipo de alojamientos ha sido impulsado por plataformas digitales como Airbnb o Vrbo, que permiten a los viajeros acceder a una amplia gama de opciones fuera del sector hotelero tradicional.

La amenaza que representan estos productos sustitutivos se ve reforzada por la creciente demanda de los viajeros por experiencias más personalizadas e íntimas, que a menudo perciben como menos formales y más adaptadas a sus preferencias individuales. No obstante, los hoteles cuentan con ventajas competitivas que pueden contrarrestar esta tendencia. A diferencia de los alojamientos privados, los hoteles ofrecen servicios profesionales, como limpieza diaria, recepción 24 horas, instalaciones recreativas y opciones gastronómicas en el mismo lugar, lo que aporta un nivel de comodidad y conveniencia que muchos turistas valoran.

Para mitigar el impacto de estos sustitutos, los hoteles deben enfocarse en potenciar su oferta diferencial, destacando sus servicios exclusivos y la seguridad que garantiza un alojamiento regulado. Además, la creación de experiencias integrales, como paquetes de ocio, gastronomía, y bienestar, puede atraer a aquellos turistas que buscan algo más que

un simple alojamiento. De esta forma, los hoteles tienen la capacidad de ofrecer una propuesta de valor superior que los distingue de las alternativas no tradicionales, al mismo tiempo que fidelizan a sus huéspedes.

3.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, también conocido como SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar los factores internos y externos que influyen en el éxito de una organización, proyecto o sector. Su origen se remonta a los años 60, cuando fue desarrollado por Albert Humphrey en la Universidad de Stanford como parte de una investigación sobre el desempeño corporativo de diversas empresas. Desde entonces, el DAFO se ha convertido en una de las metodologías más utilizadas en el ámbito empresarial y académico para la planificación estratégica (Gomer & Hille, 2014).

El análisis DAFO permite visualizar de un vistazo las Fortalezas y Debilidades internas de una organización, así como las Oportunidades y Amenazas que surgen en el entorno externo. Su objetivo principal es proporcionar una visión clara y estructurada de la situación actual de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y el diseño de estrategias que aprovechen las oportunidades y minimicen los riesgos. Al ser una herramienta versátil y aplicable a distintos sectores, el DAFO se utiliza tanto en empresas consolidadas como en proyectos en fases iniciales, ayudando a establecer prioridades y a definir acciones concretas para mejorar la competitividad.

Este análisis es fundamental en la planificación de estrategias a largo plazo, ya que ayuda a las empresas a anticiparse a cambios en el mercado, responder eficazmente a la competencia y mejorar su propuesta de valor. El valor del DAFO radica en su capacidad para sintetizar información compleja y presentar un diagnóstico claro que guía el proceso de toma de decisiones, aportando una perspectiva que permite a las organizaciones maximizar sus puntos fuertes, abordar sus áreas de mejora y adaptarse a las dinámicas del entorno.

A continuación, en la ilustración 6 se muestra un resumen de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontradas

DEBILIDADES ○ Alta dependencia de la estacionalidad ○ Alta competitividad en precios ○ Falta de diferenciación significativa ○ Costes operativos elevados	AMENZAS ○ Fiscalidad desfavorable respecto a otros países ○ Inestabilidad política ○ Periodos inflacionarios y de recesión ○ Aumento de tipos para la financiación del proyecto ○ Legislación laboral y tasa de desempleo ○ Mercado saturado ○ Temperaturas menos suaves y más calurosas ○ Pérdida de calidad del agua por factores ambientales ○ Legislación de pisos turísticos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

○ Ubicación estratégica ○ Infraestructura moderna y oferta específica ○ Atención a la cliente personalizada	○ Políticas públicas de apoyo al turismo con inversión pública ○ Legislación de los pisos turísticos ○ Aumento de las estancias vacacionales en hoteles ○ Irrupción de la realidad virtual ○ Regularización de pisos turísticos ○ Importancia social del sector ○ Alto peso del sector en el PIB ○ Crecimiento del turismo en Huelva ○ Cambios en la demanda del consumidor ○ Aumento de las estancias vacacionales ○ Tendencia hacia el turismo de experiencias ○ Apuesta por el turismo responsable ○ Aumento del precio de la vivienda
---	---

Tabla 1:Matriz DAFO

3.4. ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una herramienta estratégica que complementa el análisis DAFO permitiendo abordar de manera efectiva las debilidades y amenazas identificadas en el entorno empresarial. Su acrónimo proviene de las acciones que propone para cada una de estas categorías: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Estas acciones se orientan a desarrollar estrategias concretas que minimicen los riesgos y maximicen las oportunidades del negocio. En el contexto de este trabajo, el análisis CAME será fundamental para elaborar un plan de acción claro y efectivo para el hotel propuesto. (Facchin, s.f.)



Ilustración 6: Esquema del análisis CAME

A continuación, se afronta cada uno de los pasos del análisis:

- **Corregir:** Para reducir la alta dependencia de la estacionalidad y la falta de diferenciación significativa en un mercado saturado, se propone diversificar la oferta de servicios. Esto incluiría la creación de paquetes específicos para la temporada baja, como "Escapadas de Bienestar", que incluyan tratamientos de spa, yoga y meditación, así como descuentos en estancias prolongadas. También

se podría implementar un programa de fidelización que ofrezca a los clientes habituales descuentos exclusivos y promociones en sus visitas. Además, para abordar la alta competitividad en precios, se sugiere adoptar un enfoque de diferenciación centrado en el concepto de "descanso exclusivo para adultos". Esta propuesta podría incluir un ambiente tranquilo y relajado, con áreas designadas solo para adultos, actividades de bienestar como clases de meditación y retiros de yoga, y un servicio personalizado que priorice la desconexión y el relax. Al posicionar al hotel como un refugio exclusivo para adultos que buscan tranquilidad y desconexión, se podría justificar un precio ligeramente superior, ya que se estaría ofreciendo una experiencia única y de alta calidad que no está disponible en la competencia

- **Afrontar:** Para hacer frente a las amenazas identificadas, es esencial implementar medidas proactivas que mitiguen su impacto en la operatividad y rentabilidad del hotel. En primer lugar, se debe realizar un análisis exhaustivo de los incentivos fiscales disponibles a nivel local y regional, lo que permitirá optimizar la carga impositiva. Asimismo, es crucial establecer acuerdos con proveedores locales para asegurar precios competitivos y gestionar eficientemente los recursos, lo que contribuirá a mantener un equilibrio financiero incluso en periodos inflacionarios y de recesión. Además, se recomienda diversificar las fuentes de ingresos mediante la oferta de servicios complementarios, como eventos corporativos y alquiler de espacios, para generar ingresos adicionales durante los meses de menor actividad.

En relación con el aumento de tipos de interés para la financiación del proyecto, se sugiere explorar opciones de financiación alternativas, como inversores privados o programas de financiamiento a través de instituciones locales. También es importante mantener un seguimiento constante de la legislación laboral para asegurar el cumplimiento de las normativas y evitar sanciones. Implementar un programa de formación continua en temas de derechos laborales y cumplimiento normativo, junto con la creación de un comité de cumplimiento, puede ayudar a fomentar un ambiente laboral positivo y garantizar que el hotel opere dentro del marco legal.

- **Mantener:** Para preservar las fortalezas del hotel, es crucial seguir potenciando su ubicación estratégica e infraestructura moderna, que son elementos clave para atraer a los clientes. Se recomienda realizar una actualización periódica de las instalaciones, asegurando que se mantengan a la vanguardia en términos de tecnología y comodidad. Además, para reforzar la atención personalizada al cliente, se debería implementar un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) que permita realizar un seguimiento detallado de sus preferencias y necesidades, lo que facilitaría la creación de experiencias exclusivas para cada huésped. Esto no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también contribuirá a fidelizarlos.

En cuanto a la importancia social del sector y el alto peso del turismo en el PIB, se debe aprovechar la relevancia del turismo para fortalecer la imagen de marca del hotel. Se recomienda participar en iniciativas locales que promuevan la cultura y el turismo en la región, como eventos y colaboraciones con otras empresas del sector, lo que posicionará al hotel como un actor clave en la comunidad. Además, una comunicación constante a través de canales digitales, destacando tanto las características únicas del hotel como su compromiso con el bienestar y la calidad, ayudará a consolidar su posición en el mercado

- **Explotar:** Para aprovechar las oportunidades identificadas, es fundamental centrarse en las políticas públicas de apoyo al turismo y la regularización de los pisos turísticos, que ofrecen ventajas para atraer a más clientes. El hotel puede colaborar con las autoridades locales en iniciativas y campañas de promoción turística, beneficiándose de subvenciones o incentivos que ayuden a mejorar su visibilidad y a reducir los costos operativos. Además, la participación en eventos y ferias de turismo permitirá al hotel posicionarse como una opción preferente para los turistas que visitan la zona.

Por otro lado, el aumento de las estancias vacacionales en hoteles es una oportunidad clave para atraer más visitantes durante todo el año. Para ello, se pueden desarrollar paquetes especiales para estancias más largas, con descuentos o servicios adicionales, como actividades de ocio o bienestar, que fomenten una experiencia integral. También se debería explorar el uso de la realidad virtual, creando experiencias inmersivas para que los potenciales clientes puedan conocer el hotel de manera virtual antes de su llegada, lo que podría facilitar la toma de decisiones. Integrando estas tecnologías, el hotel se posicionará como una opción innovadora y atractiva para un público más amplio

4. NATURALEZA DEL NEGOCIO

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Visión:

El hotel propuesto se concibe como una propuesta exclusiva en el sector de la hostelería, diseñado para satisfacer las necesidades de viajeros que valoran el lujo asequible, la comodidad y una experiencia única en entornos privilegiados. Nuestro objetivo es ofrecer un espacio que combine un servicio excepcional, instalaciones de calidad y un compromiso con la sostenibilidad y el entorno local. Aspiramos a posicionarnos como una opción destacada en el mercado turístico, atrayendo a visitantes tanto nacionales como internacionales que buscan algo más que un alojamiento: una experiencia inolvidable.

Teniendo en cuenta este objetivo final al que se desea llegar, la visión propuesta es la siguiente: *“Crear en un referente internacional para los viajeros que buscan un lugar exclusivo para su descanso”*

- Misión:

El hotel está diseñado exclusivamente para adultos que buscan un refugio donde desconectar del estrés cotidiano y sumergirse en un ambiente de tranquilidad y exclusividad. Nos enfocamos en ofrecer experiencias memorables a través de un servicio personalizado, instalaciones de calidad y una conexión auténtica con la cultura local.

Nuestra oferta incluye una gastronomía española cuidadosamente elaborada, actividades enfocadas en el bienestar y un respeto absoluto por el entorno natural. Este enfoque nos permite satisfacer las expectativas de clientes exigentes que valoran tanto el lujo como la sostenibilidad

Es por eso por lo que la misión de esta empresa es: *“Brindar a nuestros clientes adultos un refugio de tranquilidad y exclusividad, donde puedan disfrutar de la auténtica gastronomía española y relajarse en el entorno idílico de las playas más espectaculares del sur de España. Nos comprometemos a mantener los más altos estándares de calidad y servicio, respetando el entorno natural y apoyando las prácticas sostenibles que promuevan el crecimiento responsable de nuestra empresa. Valoramos profundamente a nuestros empleados y clientes, quienes son esenciales para nuestro éxito.”*

- Valores:

En nuestra empresa, los valores son la base que guía cada decisión y acción, definiendo nuestra cultura organizacional y nuestra relación con clientes, empleados y la comunidad. Nos esforzamos por crear un entorno que refleje nuestra identidad y fortalezca nuestra posición en el mercado. Los principios que inspiran nuestro día a día son:

- Excelencia: Nos esforzamos por alcanzar los más altos estándares en todo lo que hacemos, desde el servicio al cliente hasta la calidad de nuestras instalaciones y nuestra oferta gastronómica.
- Autenticidad: Valoramos la autenticidad en cada aspecto de nuestra experiencia, reflejada en nuestra gastronomía española, en la cultura local que compartimos con nuestros huéspedes, y en el cuidado del entorno natural en el que estamos ubicados.
- Atención personalizada: Creemos en la importancia de tratar a cada huésped de forma única, prestando atención a sus necesidades individuales y asegurando que su estancia supere todas sus expectativas.

- Hospitalidad: Ponemos el bienestar de nuestros huéspedes en el centro de nuestra actividad, ofreciendo un servicio cálido y acogedor que haga que cada visitante se sienta como en casa.
- Sostenibilidad responsable: Nos comprometemos a minimizar nuestro impacto ambiental a través de prácticas sostenibles, promoviendo el uso eficiente de recursos, y apoyando la conservación del entorno natural que nos rodea para que las futuras generaciones puedan disfrutar de este paraíso costero.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. SERVICIO

El proyecto consiste en la creación de un hotel solo para adultos ubicado en una zona costera del sur de España, concebido como un espacio exclusivo de descanso y desconexión. La localización ha sido seleccionada estratégicamente por su proximidad a playas de reconocido atractivo natural y por ofrecer un entorno tranquilo, ideal para maximizar la experiencia de relajación de los huéspedes.

El hotel contará con 40 habitaciones distribuidas en distintas categorías (estándar, superior, suite y suite premium), todas diseñadas con un enfoque en la amplitud, luminosidad y confort. Estarán equipadas con baño privado, climatización, televisión de alta definición, acceso a internet y mobiliario orientado al descanso. Muchas de ellas ofrecerán vistas al entorno natural, integrando elementos paisajísticos propios de la costa mediterránea.

Las zonas comunes estarán orientadas a la relajación e incluirán una piscina exterior, áreas ajardinadas y espacios de descanso. La distribución de estos espacios se ha concebido para minimizar interrupciones y fomentar un ambiente de calma, en consonancia con la política de exclusión de público infantil. El diseño interior combinará una estética contemporánea con materiales naturales y una paleta de colores suaves que favorezcan el bienestar.

El servicio gastronómico será uno de los pilares del establecimiento. El hotel dispondrá de un restaurante especializado en cocina tradicional española, con énfasis en productos frescos y de origen local. El menú se ajustará a la estacionalidad de los ingredientes, ofreciendo una experiencia culinaria auténtica y en sintonía con la región.

Además, se ofrecerán actividades complementarias relacionadas con el entorno natural, como rutas de senderismo o visitas a puntos de interés cercanos. Estas actividades estarán diseñadas para no interferir con el objetivo principal del hotel: proporcionar un espacio de desconexión libre de distracciones o estímulos intrusivos.

En términos de sostenibilidad, el establecimiento implementará medidas para la gestión eficiente de recursos como el agua y la energía, así como un sistema adecuado de reciclaje. Estas prácticas estarán alineadas con un compromiso responsable hacia el entorno y la comunidad local.

5.1.1. PROPUESTA DE VALOR

El hotel se concibe como un establecimiento exclusivamente para adultos, dirigido a aquellos viajeros que buscan una experiencia de tranquilidad, lujo accesible y bienestar. Su modelo de negocio está diseñado para proporcionar una estancia sofisticada y libre de distracciones, con un servicio altamente personalizado que garantiza el máximo confort a sus huéspedes. En un contexto en el que el turismo de bienestar y la desconexión del ritmo acelerado de la vida cotidiana están ganando cada vez más relevancia, el hotel responde a esta demanda ofreciendo un ambiente de relajación absoluta, donde los visitantes pueden disfrutar de un entorno diseñado para el descanso y la desconexión.

La diferenciación de este concepto radica en la combinación de instalaciones de alta calidad, una ubicación privilegiada y una oferta de servicios orientados a la exclusividad y la sostenibilidad. La elección de Huelva como emplazamiento del hotel no es casualidad, ya que esta provincia ofrece un equilibrio perfecto entre naturaleza, clima favorable y menor saturación turística en comparación con otros destinos costeros.

andaluces. Este aspecto es clave para atraer a un segmento de viajeros que buscan evitar destinos masificados y prefieren entornos más exclusivos y auténticos.

El hotel no solo se centrará en ofrecer un alojamiento de calidad, sino que buscará proporcionar experiencias memorables a través de una amplia gama de servicios personalizados. Desde tratamientos de bienestar en su spa hasta actividades en la naturaleza como senderismo o yoga al aire libre, cada detalle está pensado para mejorar la estancia de los visitantes y diferenciarse de la competencia. La integración de la cultura local también será un elemento clave en la experiencia del huésped, promoviendo la gastronomía regional y colaborando con proveedores locales para ofrecer productos autóctonos de alta calidad.

Además, la exclusividad del hotel se verá reforzada por una atención al cliente excepcional. El personal estará altamente capacitado para ofrecer un trato cercano y personalizado, asegurando que cada huésped disfrute de una experiencia única y adaptada a sus necesidades. Este enfoque en la hospitalidad permitirá al hotel posicionarse como una referencia en el segmento de turismo premium para adultos, fomentando la fidelización y el boca a boca positivo entre sus visitantes.

Por lo tanto, el concepto del hotel se basa en ofrecer un espacio exclusivo donde el lujo y la tranquilidad se combinan para crear una experiencia única. A través de un enfoque centrado en la personalización, el confort y el respeto por el entorno, se busca posicionar el hotel como un referente en el segmento de turismo premium para adultos en la costa sur de España (Exceltur, 2025)

5.2. DIFERENCIACIÓN

El hotel se diferenciará por su combinación única de exclusividad, sostenibilidad y personalización. Su enfoque en el turismo de bienestar, con actividades diseñadas para la relajación y el equilibrio, lo convertirá en un destino de referencia para aquellos viajeros que buscan desconectar del estrés cotidiano. Además, su compromiso con la sostenibilidad se reflejará en el uso de energías renovables, la reducción de residuos plásticos y la integración de prácticas responsables en todas sus operaciones.

La personalización del servicio será otro de los factores clave del hotel, con atención individualizada a cada huésped, adaptando su estancia a sus necesidades y preferencias. Se ofrecerán experiencias exclusivas como paquetes personalizados de bienestar, cenas privadas con chefs invitados y actividades culturales en colaboración con la comunidad local.

5.3. ANÁLISIS DE MERCADO

El análisis de mercado es una herramienta clave en el desarrollo de cualquier plan de negocio, ya que permite comprender las dinámicas del sector, identificar oportunidades y diseñar estrategias alineadas con las necesidades del público objetivo. En el caso del sector hotelero, este análisis resulta especialmente relevante para evaluar la viabilidad del proyecto en términos de demanda y oferta, así como para garantizar que el producto o servicio se ajuste a las expectativas del cliente.

Este apartado se centra en el estudio del sector turístico y del mercado costero de Andalucía, con especial atención en la provincia de Huelva. El objetivo principal es identificar las características de la demanda en esta región, analizar las preferencias de los viajeros que buscan exclusividad y tranquilidad, y evaluar cómo estos factores pueden respaldar el desarrollo de un hotel orientado a este segmento. Los resultados de este análisis aportarán información clave para la toma de decisiones estratégicas y operativas del proyecto.

5.3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

Desde 2021, el sector turístico en España ha mostrado una tendencia de recuperación y crecimiento sostenido, tanto en el número de visitantes como en el gasto turístico. A medida que el mundo ha comenzado a superar los efectos de la pandemia, España ha retomado su papel como uno de los destinos más populares a nivel internacional, atrayendo a turistas de diversas partes del mundo. Este repunte se ha reflejado tanto en el incremento de la llegada de turistas internacionales como en el aumento del gasto medio por viajero. La diversidad de su oferta turística, que abarca desde la cultura y gastronomía hasta el turismo de sol y playa, ha sido clave para atraer a distintos perfiles de turistas, consolidando al país como un referente en el sector. Este crecimiento ha tenido un impacto positivo en la economía, con un aumento de los ingresos por turismo y un claro impulso a la actividad económica nacional (Álvarez, 2024).

Sin embargo, el sector continúa enfrentando un desafío clave: la estacionalidad. El turismo en España sigue siendo muy dependiente de los meses de verano, con una notable concentración de visitantes entre junio y septiembre, especialmente en las zonas costeras. Este patrón estacional refleja la fuerte demanda de destinos de playa, donde los turistas buscan principalmente sol, mar y relax. A pesar del crecimiento general del sector, la estacionalidad sigue siendo un fenómeno dominante, lo que plantea retos para los actores del mercado en términos de optimización de recursos y rentabilidad a lo largo del año. En este trabajo, se profundizará en las implicaciones de este comportamiento estacional en apartados posteriores (Hernández, 2024).

A continuación, podemos observar una gráfica (ilustración 9) que recoge los datos trimestrales del sector relativos tanto al número de viajes realizados en España como al gasto quedando en evidencia la tendencia alcista, así como una notable estacionalidad con picos en el tercer trimestre de cada año, coincidiendo con la época de verano.

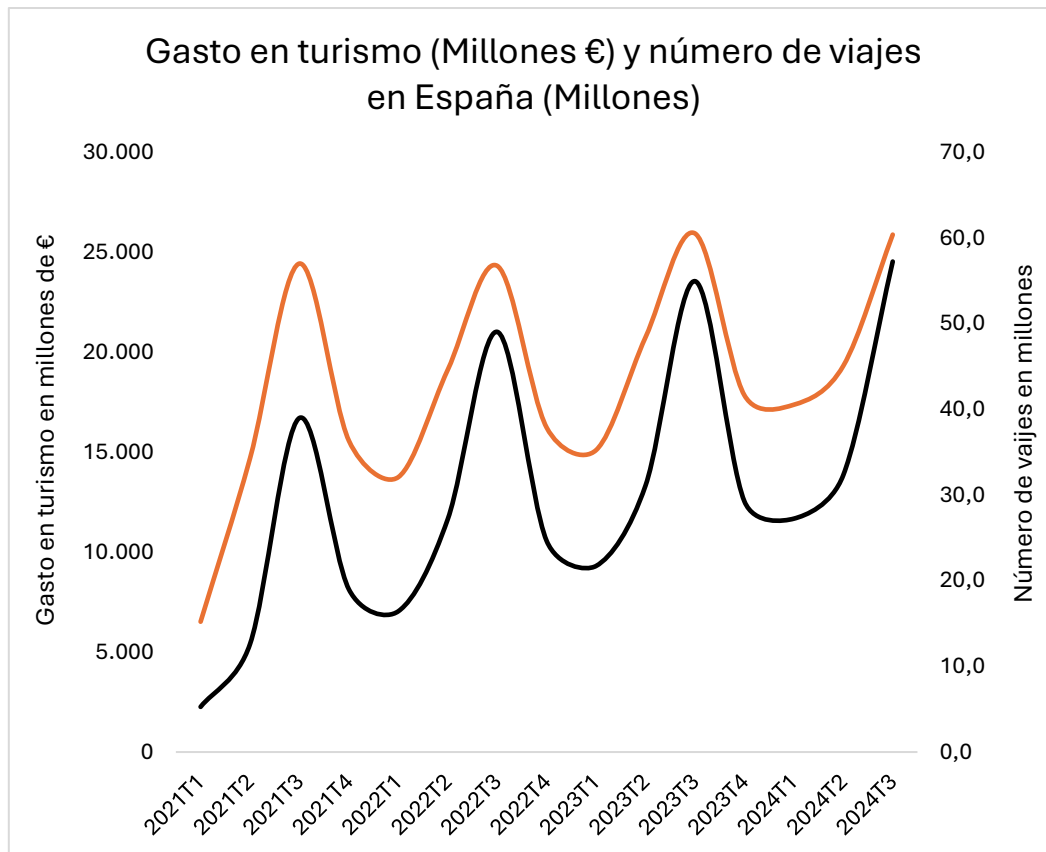


Ilustración 7: Gasto total en turismo (en millones de €) y número de viajes (en millones) en España por trimestre (INE, 2024)

En la ilustración 10 se presenta un gráfico que detalla la distribución de los viajes turísticos en España durante 2024. Este análisis permite identificar las comunidades autónomas que reciben un mayor porcentaje de turistas, proporcionando una visión clara de las tendencias y preferencias de los viajeros. A partir de estos datos, se puede observar cómo ciertas regiones destacan como destinos prioritarios, especialmente en el contexto del turismo vacacional.

Los datos reflejan una distribución significativa, con una mayor concentración en algunas comunidades autónomas. La Comunidad de Madrid lidera como el principal destino turístico, captando el 19,0% del total de los viajes. Le sigue Cataluña, con un 17,0%, destacándose como otro de los focos principales del turismo en el país (INE, 2024).

Sin embargo, dado que el enfoque de nuestro hotel está orientado hacia el turismo vacacional y costero, la Comunidad de Madrid queda excluida de este análisis. Además, en el caso de Cataluña, una parte considerable de su actividad turística se concentra en Barcelona, cuyo atractivo principal radica en su oferta cultural y urbana, más que en el turismo de playa. Por lo tanto, considerando únicamente el turismo costero, Andalucía se posicionaría como el destino líder, con un 15,4% de los viajes turísticos, consolidándose como la región costera más demandada de España.

En el cuarto puesto se encuentra la Comunidad Valenciana, con un 9,4%, también reconocida por su turismo de playa, mientras que el País Vasco, con un 5,5%, cierra el ranking de las cinco comunidades autónomas más visitadas. El restante 33,7% de los viajes se distribuye entre las demás comunidades autónomas, lo que demuestra una cierta diversificación del turismo en España, aunque con una clara preferencia por los destinos más consolidados y de mayor infraestructura turística.

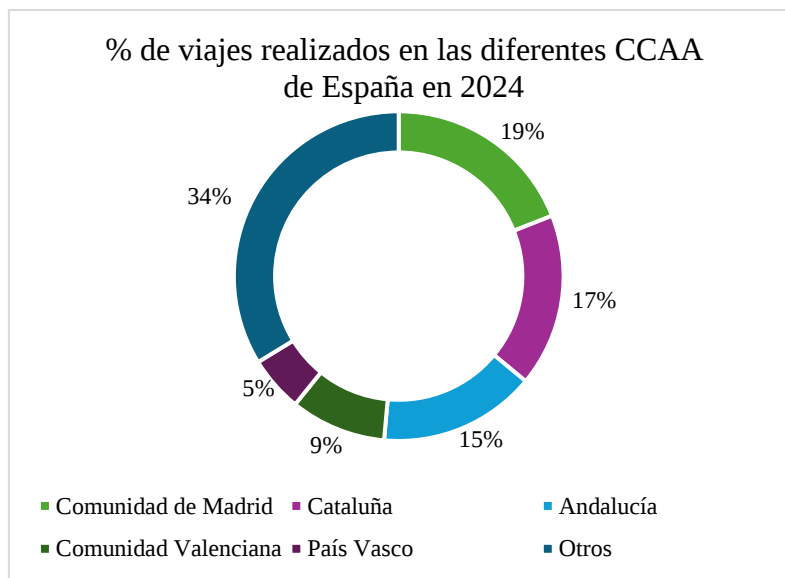


Ilustración 8: Distribución de los viajes realizados en las diferentes CCAA de España en 2024 (INE, 2024)

Por último, cabe destacar la importancia del sector turístico en España, que constituye uno de los principales motores de la economía nacional. En 2024, el turismo aportó un 12,3% al Producto Interior Bruto (PIB), lo que lo sitúa como una actividad estratégica de gran relevancia para el desarrollo del país. Este impacto económico se traduce en un aporte absoluto de 184.000 millones de euros, una cifra que refleja el papel esencial de esta industria no solo en términos económicos, sino también sociales y laborales (Cuenta Satélite de Turismo de España, 2024).

El turismo en España tiene un efecto multiplicador, ya que dinamiza otros sectores clave como la hostelería, el transporte, el comercio y las actividades culturales. Además, genera millones de empleos directos e indirectos, promoviendo el desarrollo económico en numerosas regiones del país, especialmente aquellas que dependen en gran medida del turismo costero y vacacional. Regiones como Andalucía, la Comunidad Valenciana y Cataluña destacan particularmente en este contexto, donde el turismo no solo es un motor económico, sino también una herramienta para conservar y promover el patrimonio cultural y natural. (Roldán, 2023)

La importancia estratégica del sector también se ve reforzada por la posición de España como uno de los destinos turísticos líderes a nivel internacional. Año tras año, el país se sitúa entre los más visitados del mundo, atrayendo tanto a turistas nacionales como internacionales gracias a su diversidad de ofertas, que van desde playas idílicas hasta experiencias culturales únicas. (The World Tourism Organization, 2024) Este liderazgo global no solo consolida al turismo como un sector clave, sino que también reafirma la necesidad de seguir fomentando prácticas sostenibles y estrategias innovadoras que permitan mantener su competitividad en el futuro.

5.3.2. ANÁLISIS DE LA ESTACIONALIDAD Y LA OCUPACIÓN HOTELERA

El sector turístico en Andalucía presenta una marcada estacionalidad, con una alta concentración de la demanda durante los meses de verano (junio, julio y agosto). Este patrón se refleja en las tasas de ocupación hotelera de la provincia de Huelva. Por ejemplo, en julio de 2024, Huelva registró una ocupación hotelera del 85,31%, superando las previsiones iniciales y las cifras del mismo mes en 2023 (Huelva Información, 2024).

Para asegurar la rentabilidad y una ocupación constante, el hotel adoptará un enfoque integral que permita atraer a una variedad de turistas a lo largo del año, especialmente en las temporadas de baja demanda. Las siguientes estrategias serán fundamentales:

- **Diversificación de la oferta:** El hotel diseñará experiencias temáticas adaptadas a diferentes intereses y necesidades. Entre ellas se incluyen paquetes exclusivos para escapadas de bienestar, retiros de relajación y programas dedicados a actividades como yoga, senderismo o gastronomía. Además, se organizarán eventos especiales como conciertos íntimos, festivales locales y talleres culturales, dirigidos a segmentos específicos del mercado, como parejas adultas, viajeros senior o grupos interesados en turismo cultural. Estas actividades estarán planificadas para las temporadas medias y bajas, con el fin de asegurar una constante atracción de visitantes en todo el año.
- **Enfoque en turismo sostenible:** En un contexto de creciente preocupación por el medio ambiente, el hotel se compromete a promover prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables, la reducción de residuos y la oferta de productos locales y ecológicos en su restauración. Además, se incentivará a los turistas interesados en el ecoturismo y el turismo responsable, con promociones especiales durante los meses fuera de temporada alta. Estas iniciativas no solo atraerán a viajeros comprometidos con el medio ambiente, sino que también contribuirán a un mayor flujo de visitantes durante los períodos más tranquilos, aprovechando la creciente demanda de turismo verde.
- **Colaboraciones con empresas locales:** El hotel trabajará de manera estrecha con empresas locales, como guías turísticos, artesanos, productores agrícolas y restauradores, para ofrecer una oferta cultural y gastronómica auténtica y diversa. Estas colaboraciones permitirán la creación de paquetes turísticos que incluyan visitas a bodegas, recorridos por parques naturales o actividades gastronómicas, contribuyendo a enriquecer la experiencia del huésped y dinamizando la economía local. De esta forma, se fomentará el turismo durante todo el año, destacando la oferta cultural y los atractivos únicos de Huelva.

Estas estrategias están diseñadas no solo para minimizar el impacto de la estacionalidad, sino también para optimizar la ocupación del hotel durante todo el año. Al diversificar la oferta y crear experiencias únicas y sostenibles, el hotel podrá ofrecer a sus huéspedes una experiencia de calidad en cualquier época del año, consolidándose como un referente en el sector turístico de la región.

5.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

5.4.1. IDENTIFICACIÓN Y DIMENSIONAMIENTO DEL PÚBLICO OBJETIVO

El hotel propuesto estará orientado exclusivamente a un público adulto, específicamente a personas entre 25 y 60 años que viajan en pareja y sin hijos. Esta decisión estratégica responde a las tendencias actuales del mercado turístico en España, así como a la necesidad de diferenciación en un entorno hotelero altamente competitivo. Apostar por un modelo “solo para adultos” permite ofrecer un entorno tranquilo, enfocado en el descanso, el bienestar y las experiencias gastronómicas y culturales, aspectos altamente valorados por este tipo de cliente. (Díaz, 2023; NEXHOTEL, 2020)

Según los últimos datos del INE, en España existen más de 2,8 millones de hogares *DINK* (Double Income, No Kids), es decir, formados por parejas con dos ingresos y sin hijos.

Este grupo representa aproximadamente el 15 % de todas las familias españolas y su número ha ido en aumento en los últimos años (Gómez, 2023).

Este tipo de unidad familiar destaca por su capacidad adquisitiva y su estilo de vida centrado en el ocio, el consumo de experiencias y los viajes. Son personas que, al no tener hijos, destinan un mayor porcentaje de su presupuesto al disfrute personal, siendo clientes habituales de establecimientos turísticos de gama media-alta, como hoteles boutique, resorts y alojamientos solo para adultos.

A pesar de ser el de los hogares *DINK* el que a priori más podría interesarle la oferta de hoteles adults only, también debemos considerar aquellas familias que, teniendo hijos, deciden viajar en pareja o sin hijos.

Para ello contamos con la estimación de que, en 2023, aproximadamente un tercio de los españoles viajó con hijos. Basándonos en esta estimación podemos afirmar que el c.67% de turistas nacionales realizaron sus viajes sin hijos (Nexotur, 2024). A pesar de que esta estadística refleja únicamente los hábitos de los viajeros nacionales y debido a la falta de información acerca de los viajeros internacionales se aplicará el mismo % para los turistas procedentes de otros países.

Además, de los datos oficiales de la Junta de Andalucía (Andalucía, 2024) obtenemos que durante 2023 hubo un total de 3.780.519 pernoctaciones en Huelva. De las cuales c. 2,5 millones fueron de turistas nacionales y c. 1,7 millones de turistas internacionales.

De una manera conservadora se podría establecer que el 67% de esas pernoctaciones fueron de turistas que viajaron sin hijos. Sin embargo, es aceptable pensar que este tipo de viajeros (adultos sin hijos) están dispuesto a gastar una mayor cantidad de dinero en sus viajes e incluso pagar una prima por tener ese descanso y desconexión que ofrecen los establecimientos adults only (Ortiz-Rubio, 2023). Por tanto, para calcular el mercado aproximado al que tendría exposición este tipo de hotel en 2023, utilizaremos un % ligeramente superior y lo colocaremos en el 75% del total de pernoctaciones realizadas en establecimientos hoteleros

Concluimos por tanto que el mercado en 2023 era de unos 2.834 millones de pernoctaciones al año para el segmento concreto de viajeros tanto nacionales como internacionales que viajan sin hijos.

Si tenemos en cuenta los datos de pernoctaciones en Huelva en 2024 observamos que aumentaron un 4.5% alcanzando el total de 4.015.103 pernoctaciones, aplicando el mismo porcentaje que el aplicado para 2023 para alcanzar el público de hoteles solo-adultos obtenemos un público alcanzable de c. 3,0 millones en 2024 (INE, 2024).

Por último, de cara a estimar cuanto crecerá este segmento para 2025 aplicaremos una medida conservadora, estimando que el porcentaje de público solo adultos no crece manteniéndose en 75% del total.

Para la estimación del número de pernoctaciones en Huelva, utilizaremos el mismo porcentaje de crecimiento que lo que se espera en general que crezca el turismo en Andalucía para 2025. Las estimaciones para 2025 en número de viajeros es de superar los 37 millones según el gobierno andaluz (Europapress, 2025) lo que implica un crecimiento del 13,3% respecto a las cifras de 2023 de viajeros totales en Andalucía.

Por tanto, si aplicamos el crecimiento del 13.3% sobre las pernoctaciones hoteleras en Andalucía en 2023 y posteriormente el factor de 75% de viajeros adultos sin hijos terminamos en un público objetivo estimado de 3.212.496 pernoctaciones y un CAGR 2023A-2025E de c. 6,4%

Estas estimaciones van en línea con lo que espera los gobiernos provinciales y municipales de Huelva que mantienen su plan de crecer firmemente en turismo (Diputación Provincial de Huelva, 2025)

5.4.2. ANÁLISIS DEL GASTO EN TURISMO EN ANDALUCÍA

En el año 2024, el turismo nacional continuó consolidándose como uno de los principales motores del sector turístico en Andalucía. De los 36,2 millones de turistas que visitaron la comunidad, aproximadamente 22,6 millones fueron de origen nacional, lo que supone cerca del 62,4 % del total y refleja un aumento del 1,5 % respecto al año anterior (PP Andalucía, 2025). Este crecimiento confirma la recuperación del turismo interno tras la pandemia, así como una tendencia sostenida por parte de los españoles a redescubrir los atractivos locales y priorizar destinos nacionales frente a los internacionales.

El turista nacional que elige Andalucía como destino lo hace, en gran medida, atraído por su riqueza cultural, su patrimonio histórico, su diversidad natural y su excelente clima durante buena parte del año. Además, muchos de estos visitantes valoran especialmente la oferta gastronómica y las experiencias de ocio al aire libre (PP Andalucía, 2025) haciendo de Andalucía una región ideal tanto para escapadas cortas como para estancias prolongadas.

Uno de los aspectos más relevantes en 2024 fue el incremento del gasto turístico por parte del visitante nacional. Según datos oficiales, el gasto medio diario del turista nacional en Andalucía se situó en 82,2 euros, lo que representa un crecimiento interanual del 5,6 %. Teniendo en cuenta una estancia media de 6,5 días, el gasto medio total por persona alcanzó los 533,98 euros, reflejando un incremento del 10 % en comparación con 2023. (PP Andalucía, 2025)

Este aumento en el gasto está estrechamente vinculado al cambio de comportamiento del viajero nacional, que busca cada vez más experiencias personalizadas, alojamiento de calidad y servicios exclusivos. Así, los segmentos de turismo enfocados en el relax, el bienestar o las escapadas gastronómicas han ganado protagonismo frente a los viajes más tradicionales.

En lo que respecta al turismo internacional, el año 2024 marcó un hito para Andalucía, que logró atraer a 13,6 millones de visitantes extranjeros. Esta cifra no solo representa un incremento del 11,5 % respecto al año anterior, sino que también supone un 13,1 % más que en 2019, superando así los niveles previos a la pandemia (El Debate, 2025). Gracias a este crecimiento, Andalucía se consolidó como la cuarta comunidad autónoma más visitada por turistas internacionales, concentrando aproximadamente el 14,5 % del total nacional. Entre los principales países emisores destacan el Reino Unido, que continúa liderando el ranking con 18,4 millones de turistas a nivel nacional, seguido de Francia, con 12,9 millones, y Alemania, con 11,9 millones de visitantes.

Este notable incremento en el turismo internacional ha tenido un impacto económico significativo en la región. El gasto total de los turistas extranjeros en Andalucía durante 2024 ascendió a 18.495 millones de euros, lo que supone un aumento del 20,76 % en comparación con el año anterior. El gasto medio por turista se situó en 1.360 euros, con un gasto diario promedio de 166 euros, reflejando una tendencia hacia un turismo de mayor calidad y poder adquisitivo (El Debate, 2025; PP Andalucía, 2025)

5.5. ANÁLISIS DE LAS 7P DEL MARKETING DE SERVICIOS

El modelo de las 7P del marketing de servicios constituye una evolución del enfoque tradicional de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), adaptado a las particularidades del sector terciario, donde la experiencia del cliente, la interacción humana y la percepción del servicio adquieren un papel central. En el caso del hotel propuesto, este marco permite estructurar de forma integral la estrategia de marketing, asegurando la coherencia entre la propuesta de valor, la operativa del servicio y la experiencia del cliente. A continuación, se desarrolla cada uno de los siete elementos.

5.5.1. PRODUCTO (PRODUCT)

El servicio ofrecido consiste en proporcionar a los huéspedes una experiencia de alojamiento exclusiva en un hotel solo para adultos, ubicado en una zona costera del sur de España. Este entorno ha sido cuidadosamente seleccionado por su tranquilidad, belleza natural y proximidad a playas de reconocido atractivo, lo que permite disfrutar de una estancia orientada al descanso, la desconexión y el bienestar.

Durante su estancia, los huéspedes podrán alojarse en habitaciones amplias, luminosas y confortables, distribuidas en distintas categorías (estándar, superior, suite y suite premium). Todas ellas están equipadas con baño privado, climatización, televisión de alta definición, conexión a internet y mobiliario diseñado para favorecer el descanso. Muchas de las habitaciones ofrecen vistas al entorno natural, integrando elementos paisajísticos propios del litoral mediterráneo.

El hotel dispone de zonas comunes pensadas para la relajación, como una piscina exterior, jardines y espacios de descanso. Estas áreas están diseñadas para garantizar un ambiente sereno y libre de interrupciones, en línea con la política de exclusión de público infantil. El diseño interior, de estilo contemporáneo, utiliza materiales naturales y una paleta de colores suaves que refuerzan la sensación de calma.

En el ámbito gastronómico, los huéspedes podrán disfrutar de un restaurante especializado en cocina tradicional española, con platos elaborados a partir de productos frescos y de proximidad. El menú se adapta a la estacionalidad, ofreciendo una experiencia culinaria auténtica y representativa de la región.

Además, se ofrecen actividades complementarias como rutas de senderismo, visitas a espacios naturales y experiencias culturales locales, siempre con un enfoque no intrusivo que respete el deseo de desconexión de los visitantes.

El hotel también incorpora prácticas sostenibles en su operativa diaria, como la gestión eficiente del agua y la energía, el uso de productos ecológicos y un sistema de reciclaje adecuado, contribuyendo así a una experiencia responsable y respetuosa con el entorno.

5.5.1.1. Propuesta de valor:

El hotel se concibe como un establecimiento exclusivamente para adultos, dirigido a aquellos viajeros que buscan una experiencia de tranquilidad, lujo accesible y bienestar. Su modelo de negocio está diseñado para proporcionar una estancia sofisticada y libre de distracciones, con un servicio altamente personalizado que garantiza el máximo confort a sus huéspedes. En un contexto en el que el turismo de bienestar y la desconexión del ritmo acelerado de la vida cotidiana están ganando cada vez más relevancia, el hotel responde a esta demanda ofreciendo un ambiente de relajación absoluta, donde los visitantes pueden disfrutar de un entorno diseñado para el descanso y la desconexión.

La diferenciación de este concepto radica en la combinación de instalaciones de alta calidad, una ubicación privilegiada y una oferta de servicios orientados a la exclusividad y la sostenibilidad. La elección de Huelva como emplazamiento del hotel no es casualidad, ya que esta provincia ofrece un equilibrio perfecto entre naturaleza, clima favorable y menor saturación turística en comparación con otros destinos costeros andaluces. Este aspecto es clave para atraer a un segmento de viajeros que buscan evitar destinos masificados y prefieren entornos más exclusivos y auténticos.

El hotel no solo se centrará en ofrecer un alojamiento de calidad, sino que buscará proporcionar experiencias memorables a través de una amplia gama de servicios personalizados. Desde tratamientos de bienestar en su spa hasta actividades en la naturaleza como senderismo o yoga al aire libre, cada detalle está pensado para mejorar la estancia de los visitantes y diferenciarse de la competencia. La integración de la cultura local también será un elemento clave en la experiencia del huésped, promoviendo la

gastronomía regional y colaborando con proveedores locales para ofrecer productos autóctonos de alta calidad.

Además, la exclusividad del hotel se verá reforzada por una atención al cliente excepcional. El personal estará altamente capacitado para ofrecer un trato cercano y personalizado, asegurando que cada huésped disfrute de una experiencia única y adaptada a sus necesidades. Este enfoque en la hospitalidad permitirá al hotel posicionarse como una referencia en el segmento de turismo premium para adultos, fomentando la fidelización y el boca a boca positivo entre sus visitantes.

Por lo tanto, el concepto del hotel se basa en ofrecer un espacio exclusivo donde el lujo y la tranquilidad se combinan para crear una experiencia única. A través de un enfoque centrado en la personalización, el confort y el respeto por el entorno, se busca posicionar el hotel como un referente en el segmento de turismo premium para adultos en la costa sur de España (Exceltur, 2025)

5.5.1.2. Diferenciación

El hotel se diferenciará por su combinación única de exclusividad, sostenibilidad y personalización. Su enfoque en el turismo de bienestar, con actividades diseñadas para la relajación y el equilibrio, lo convertirá en un destino de referencia para aquellos viajeros que buscan desconectar del estrés cotidiano. Además, su compromiso con la sostenibilidad se reflejará en el uso de energías renovables, la reducción de residuos plásticos y la integración de prácticas responsables en todas sus operaciones.

La personalización del servicio será otro de los factores clave del hotel, con atención individualizada a cada huésped, adaptando su estancia a sus necesidades y preferencias. Se ofrecerán experiencias exclusivas como paquetes personalizados de bienestar, cenas privadas con chefs invitados y actividades culturales en colaboración con la comunidad local

5.5.2. PRECIO (PRICE)

La estrategia de precios del hotel se basará en un enfoque dinámico que permita la optimización de la rentabilidad en función de la demanda y la estacionalidad. Se implementará un sistema de tarifas ajustables, lo que permitirá ofrecer precios más atractivos en temporada baja para incentivar la ocupación y tarifas premium en momentos de alta demanda. Este sistema permitirá mantener una tasa de ocupación estable durante todo el año y maximizar los ingresos del establecimiento.

Para fidelizar a los clientes y aumentar el valor percibido, se ofrecerán promociones especiales, como descuentos por reservas anticipadas y estancias prolongadas. Además, se desarrollarán programas de fidelización con incentivos exclusivos para clientes recurrentes, lo que fomentará la repetición de estancias y la recomendación del hotel dentro del segmento de turismo de lujo.

A pesar de que la idea es mantener una oferta dinámica en función de la demanda de la zona en las distintas temporadas del año, se intentará hacer una estimación a partir de la cual poder basar el análisis económico con la posterior sensibilidad de escenarios optimistas y pesimistas.

La forma de fijar estos precios del caso base y en torno al cual basaremos nuestro algoritmo de precios es simplemente mediante un ejercicio de comparables, tratando de analizar hoteles de la zona que ofrezcan servicios similares.

Se realiza a continuación un pequeño benchmarking de varios hoteles que se consideran comparables para las distintas temporadas del año.

Tras el estudio realizado (Anexo 1) se obtiene las siguientes conclusiones para las distintas temporadas y regímenes para una habitación básica doble:

Régimen	Temporada	Average (€/noche)	Median(€/noche)
Alojamiento + desayuno	Prime	231	219
	Alta	179	168
	Media	126	111
	Baja	95	91
Media pensión	Prime	279	251
	Alta	221	189
	Media	164	146
	Baja	132	133
Todo incluido	Prime	362	335
	Alta	303	288
	Media	236	214
	Baja	194	194

Tabla 2: Media y mediana de precios de hoteles comparables

Teniendo en cuenta esta información se forma la siguiente tabla de precios que se aplicaran como caso base en el hotel propuesto

Régimen	Temporada	Precio/noche (€)
Alojamiento + desayuno	Prime	220
	Alta	170
	Media	110
	Baja	90
Media pensión	Prime	250
	Alta	190
	Media	150
	Baja	130
Todo incluido	Prime	340
	Alta	290
	Media	215
	Baja	190

Tabla 3: Definición de los precios por noche de la habitación doble estándar

El precio indicado será el aplicado para las habitaciones dobles estándar mientras que para las habitaciones de categoría superiores se aplicará un recargo del 15% a medida que se sube de cada categoría sobre el precio de alojamiento + desayuno, para el resto de los regímenes se mantendrá el suplemento. Los precios que se obtienen por tanto para el resto de las categorías son los siguientes:

Habitación doble superior		Suplemento:	15.0%
Régimen	Temporada	Precio/noche (€)	
Alojamiento + desayuno	Prime	253	
	Alta	196	
	Media	127	
	Baja	104	
Media pensión	Prime	283	
	Alta	216	
	Media	167	
	Baja	144	
Todo incluido	Prime	373	
	Alta	316	
	Media	232	
	Baja	204	

Habitación suite		Suplemento:	15.0%
Régimen	Temporada	Precio/noche (€)	
Alojamiento + desayuno	Prime	291	
	Alta	225	
	Media	145	
	Baja	119	
Media pensión	Prime	321	
	Alta	245	
	Media	185	
	Baja	159	
Todo incluido	Prime	411	
	Alta	345	
	Media	250	

	Baja	219
<i>Habitación suite premium</i>		<i>Suplemento:</i> 15.0%
Régimen	Temporada	Precio/noche (€)
Alojamiento + desayuno	Prime	335
	Alta	259
	Media	167
	Baja	137
Media pensión	Prime	365
	Alta	279
	Media	207
	Baja	177
Todo incluido	Prime	455
	Alta	379
	Media	272
	Baja	237

Tabla 4: Definición del precio por noche para el resto de las categorías de habitación

5.5.3. DISTRIBUCION (PLACE)

La estrategia de distribución se apoya en una combinación de canales propios y externos:

- **Canal propio:** página web oficial del hotel, con motor de reservas integrado, pasarela de pago segura, blog de contenidos y sistema de atención al cliente. Este canal permite maximizar el margen y controlar la experiencia del cliente desde el primer contacto.
- **Canales externos:** plataformas de reserva online (OTAs) como Booking, Expedia o Airbnb, que ofrecen visibilidad y acceso a un público amplio. También se valorará la colaboración con agencias de viajes especializadas en turismo de bienestar y escapadas para adultos.

La estrategia de distribución prioriza la accesibilidad digital, la optimización para buscadores (SEO) y la conversión en los canales propios, con el objetivo de reducir la dependencia de intermediarios y fidelizar al cliente desde el primer contacto.

5.5.4. PROMOCIÓN (PROMOTION)

La estrategia de comunicación se centrará en medios digitales, con un enfoque emocional y experiencial que transmita los valores del hotel: exclusividad, bienestar, sostenibilidad y conexión con el entorno. Las acciones promocionales incluirán:

- **Redes sociales:** campañas en Instagram, Facebook y TikTok, con contenido visual atractivo (fotografías, vídeos, testimonios) que muestre la experiencia del hotel.
- **Marketing de contenidos:** blog con artículos sobre bienestar, gastronomía, escapadas y cultura local, orientado a mejorar el posicionamiento SEO.
- **Email marketing:** envío de newsletters segmentadas con promociones, novedades y contenido de valor.
- **Publicidad digital:** campañas SEM en Google Ads y redes sociales, orientadas a captar tráfico cualificado.

- **Colaboraciones:** acuerdos con influencers del sector lifestyle y wellness, así como con medios especializados en turismo.

Además, se desarrollará una identidad visual coherente con la propuesta de valor, incluyendo el diseño del logotipo, la paleta de colores, la tipografía y los elementos gráficos utilizados en todos los puntos de contacto con el cliente.

5.5.5. PERSONAS (PEOPLE)

El personal del hotel desempeña un papel fundamental en la entrega del servicio y en la percepción de calidad por parte del cliente. Por ello, se pondrá especial énfasis en la selección, formación y motivación del equipo humano. Las principales líneas de actuación serán:

- Selección de perfiles con vocación de servicio, habilidades interpersonales y alineación con los valores del hotel.
- Formación continua en atención al cliente, idiomas, protocolos de servicio, sostenibilidad y gestión de incidencias.
- Cultura organizativa basada en la hospitalidad, la mejora continua y el trabajo en equipo.
- Evaluación del desempeño mediante indicadores de satisfacción del cliente, eficiencia operativa y compromiso.

El objetivo es construir un equipo profesional, motivado y comprometido, capaz de ofrecer una experiencia personalizada y memorable a cada huésped (Ver Plan de RRHH).

5.5.6. PROCESOS (PROCESS)

En el sector hotelero, donde la experiencia del cliente depende en gran medida de la consistencia y fluidez del servicio, los procesos operativos adquieren una relevancia estratégica. No se trata únicamente de ejecutar tareas, sino de diseñar una secuencia de acciones que garantice que cada huésped reciba un trato homogéneo, eficiente y alineado con la promesa de marca.

En este proyecto, los procesos han sido concebidos desde una lógica de excelencia operativa. Se prioriza la automatización de tareas administrativas mediante un sistema de gestión hotelera (PMS) que centraliza funciones como reservas, facturación, check-in/check-out, asignación de habitaciones y seguimiento de preferencias del cliente. Esta herramienta no solo mejora la eficiencia interna, sino que permite ofrecer una experiencia más ágil y personalizada.

Además, se establecerán protocolos de atención al cliente que aseguren una respuesta coherente en todos los puntos de contacto, desde la recepción hasta el servicio de habitaciones o el spa. Estos protocolos incluirán guías de actuación ante incidencias, estándares de comunicación verbal y no verbal, y procedimientos para la recogida de feedback en tiempo real.

La gestión de la calidad será continua. Se implementarán mecanismos de control y mejora basados en indicadores clave (KPIs) como el tiempo medio de respuesta, el índice de resolución de quejas en primera instancia o la puntuación media en encuestas de satisfacción. Estos datos permitirán detectar desviaciones, anticipar problemas y ajustar los procesos de forma proactiva.

5.5.7. EVIDENCIA FÍSICA (PHYSICAL EVIDENCE)

En un entorno donde el servicio es intangible por naturaleza, la percepción del cliente se construye a través de señales físicas que actúan como indicadores de calidad, profesionalismo y coherencia con la marca. Esta “evidencia física” no solo influye en la primera impresión, sino que condiciona la experiencia completa del huésped.

En el caso del hotel propuesto, la evidencia física ha sido cuidadosamente diseñada para transmitir los valores de exclusividad, bienestar y sostenibilidad. El diseño arquitectónico y la decoración interior jugarán un papel protagonista: se apostará por espacios amplios, luminosos y serenos, con materiales naturales, colores neutros y una estética contemporánea que invite al descanso. Cada rincón del hotel —desde el lobby hasta las habitaciones o el spa— será una extensión tangible de la propuesta de valor.



Ilustración 9: Propuesta de diseño de la recepción del hotel (Realizado con ayuda de IA)

El personal también forma parte de esta dimensión física. Los uniformes estarán diseñados con criterios de elegancia y funcionalidad, reforzando la imagen de profesionalidad y cuidado por el detalle. La papelería corporativa, la señalética interior y exterior, y los elementos gráficos utilizados en la comunicación visual (menús, folletos, tarjetas de bienvenida) seguirán una línea estética coherente con la identidad visual del hotel.



Ilustración 10: Propuesta de uniformes corporativos para trabajadores del hotel

En el plano digital, la página web y las redes sociales actuarán como escaparates virtuales. Su diseño será limpio, intuitivo y visualmente atractivo, con fotografías de alta calidad, navegación fluida y contenidos que reflejen la experiencia real del cliente. Este entorno digital será clave tanto en la fase de inspiración como en la de reserva y estancia. Por último, se cuidarán los elementos sensoriales: música ambiental suave, aromas característicos en zonas comunes, iluminación cálida y texturas agradables al tacto. Estos

detalles, aunque sutiles, tienen un impacto significativo en la percepción emocional del cliente y contribuyen a crear una atmósfera diferenciadora.

5.6. DEFINICIÓN DE MARCA

La construcción de una marca sólida es un elemento esencial en la estrategia de posicionamiento de cualquier empresa de servicios, y adquiere una relevancia aún mayor en el sector hotelero, donde la diferenciación y la conexión emocional con el cliente son determinantes para el éxito. En este contexto, la marca no se limita a un nombre o un logotipo, sino que representa la promesa de valor que el establecimiento transmite a sus clientes, así como la percepción que estos desarrollan a lo largo de su experiencia.

En el caso del hotel propuesto, la marca debe ser capaz de reflejar los valores fundamentales del proyecto: exclusividad, bienestar, sostenibilidad y autenticidad. Asimismo, debe conectar con el público objetivo —viajeros adultos que buscan desconexión, confort y experiencias memorables— y posicionarse de forma clara en un mercado competitivo, pero en crecimiento, como es el del turismo premium en la costa sur de España.

Este apartado se centra en dos aspectos clave del desarrollo de la identidad de marca: la elección del nombre comercial del hotel y el diseño del logotipo. Ambos elementos deben ser coherentes con la propuesta de valor, transmitir una imagen profesional y atractiva, y facilitar el reconocimiento y la recordación por parte del cliente. La elección del nombre se fundamentará en criterios estratégicos, lingüísticos y emocionales, mientras que el diseño del logotipo buscará sintetizar visualmente la esencia del proyecto, combinando estética, funcionalidad y diferenciación.

A continuación, se presenta el proceso de definición del nombre del hotel y la propuesta gráfica de su logotipo, como parte integral de la estrategia de branding del proyecto.

5.6.1. ELECCIÓN DEL NOMBRE

Elegir el nombre del hotel ha sido una de las decisiones más importantes del proyecto, ya que será lo primero que los clientes vean y recordarán. Por eso, se ha buscado un nombre que no solo suene bien, sino que también transmita lo que el hotel representa: tranquilidad, estilo, y una experiencia diferente en un entorno natural único.

El nombre elegido es **Senda Azul**.

Este nombre nace de dos ideas muy sencillas pero potentes. Por un lado, la palabra “Senda” hace referencia a un camino, a una ruta tranquila, como la que uno recorre cuando quiere desconectar del ruido y del estrés. No es una autopista ni un lugar masificado, sino un espacio más íntimo, pensado para disfrutar con calma. Por otro lado, “Azul” evoca el mar, el cielo despejado, la luz del sur... todo lo que rodea al hotel y que lo hace especial.

5.6.2. DISEÑO DEL LOGOTIPO

El logotipo será la imagen principal del hotel y uno de los elementos más visibles para los clientes. Por eso, su diseño debe transmitir de forma clara y directa lo que representa “Senda Azul”: un lugar tranquilo, elegante y pensado para desconectar.

La idea es que el logotipo combine el nombre del hotel con un símbolo sencillo que recuerde al mar, al horizonte o a un camino suave, como los que uno recorre cuando quiere relajarse. No se busca algo recargado ni complicado, sino una imagen limpia, fácil de reconocer y que funcione bien tanto en la entrada del hotel como en la web, las redes sociales o los productos que se ofrezcan a los huéspedes.

En cuanto a los colores, se utilizarán tonos suaves que recuerden al entorno natural del sur: azules claros como el cielo o el mar, y algún toque cálido que evoque la luz del atardecer. Estos colores ayudarán a reforzar la sensación de calma y bienestar que se quiere transmitir.

El logotipo aparecerá en todos los materiales del hotel: desde la señalización y la papelería hasta los uniformes del personal y los productos de bienvenida. Su función no será solo decorar, sino ayudar a que el hotel tenga una imagen coherente, cuidada y profesional, que los clientes puedan identificar fácilmente y recordar con agrado después de su estancia.



Ilustración 11: Logo del Hotel (Elaboración propia con IA)

5.7. KPIs DE SEGUIMIENTO

Para saber si las acciones del plan de marketing están funcionando correctamente, es importante contar con algunos indicadores que permitan hacer un seguimiento sencillo y útil. Estos indicadores, conocidos como KPIs (Key Performance Indicators), ayudan a medir si se están cumpliendo los objetivos del hotel en cuanto a visibilidad, captación de clientes y satisfacción.

A continuación, se presentan los principales KPIs que se utilizarán para evaluar el rendimiento del área de marketing:

- **Coste de adquisición por cliente (CAC):** Este KPI mide cuánto dinero se invierte en marketing para conseguir cada nuevo cliente. Se calcula dividiendo el gasto total en publicidad y promoción entre el número de reservas obtenidas. Cuanto más bajo sea este valor, más eficiente será la estrategia de captación.
- **Porcentaje de reservas directas:** Este indicador muestra qué parte de las reservas se realiza a través de la página web del hotel, sin intermediarios. Aumentar este porcentaje es positivo, ya que permite reducir comisiones a terceros y tener un mayor control sobre la relación con el cliente
- **Tasa de conversión web:** Mide cuántos visitantes de la página web terminan haciendo una reserva. Es útil para saber si el sitio web está bien diseñado, si transmite confianza y si la información es clara. Si muchas personas visitan la web, pero pocas reservan, puede ser señal de que hay algo que mejorar.
- **Seguidores y engagement en redes sociales:** Aunque no es un indicador financiero, el crecimiento de la comunidad en redes sociales y la interacción con las publicaciones (comentarios, “me gusta”, compartidos) ayudan a medir el alcance de la marca y su conexión con el público. Una comunidad activa puede convertirse en una fuente constante de reservas y recomendaciones.

Indicador	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Objetivo
Coste de adquisición por cliente (CAC)	Mide cuánto se invierte en marketing para conseguir cada nuevo cliente. Se calcula dividiendo el gasto total en publicidad y promoción entre el número de reservas obtenidas.	€ por cliente	Trimestral	≤ 30 € por cliente
Porcentaje de reservas directas	Porcentaje de reservas realizadas a través de la web del hotel, sin intermediarios.	%	Mensual	≥ 40 % del total de reservas
Tasa de conversión web	Porcentaje de visitantes de la web que finalizan una reserva.	%	Mensual	$\geq 2,5$ % de conversión
Seguidores y engagement en redes sociales	Mide el crecimiento de la comunidad y la interacción con las publicaciones (me gusta, comentarios, compartidos).	% de engagement / nº de seguidores	Mensual	≥ 10.000 seguidores y ≥ 5 % de engagement medio

Tabla 5: KPIs del área de marketing

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. UBICACIÓN

6.1.1. ANÁLISIS PRELIMINAR

La elección de la ubicación se basa en un análisis comparativo de las principales provincias costeras del sur de España, con especial atención a Andalucía. Este análisis incluye un enfoque cuantitativo, cuyo objetivo es identificar la provincia con un mercado menos saturado.

Para ello, se han comparado indicadores clave como el número de hoteles y habitaciones disponibles, así como los niveles de ocupación. En los gráficos presentados a continuación (*Ilustración 15 y 16*), se analiza esta información desde septiembre de 2021, desglosada por meses. Los resultados muestran que Huelva se perfila como una candidata prometedora, ya que cuenta con una oferta hotelera relativamente baja, pero mantiene altos niveles de ocupación, especialmente durante los meses de verano. Este periodo, caracterizado por mayores precios y una relevancia significativa para el sector, refuerza el atractivo de Huelva como ubicación estratégica para el desarrollo del proyecto.

Igualmente, de cara a compensar las bajas ocupaciones del resto del año se pueden incluir algunas soluciones con ofertas o rebajas para grupos de tercera edad para atenuar un poco esos valles de demanda.

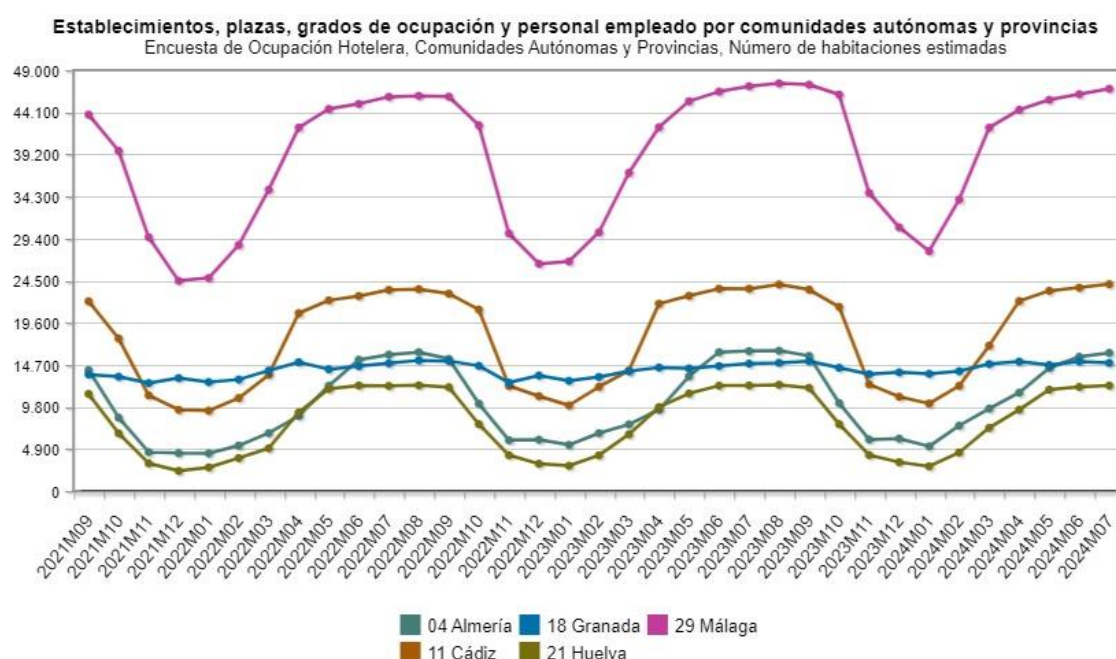


Ilustración 12: Número de habitaciones de hotel operativas en cada mes (INE, 2024)

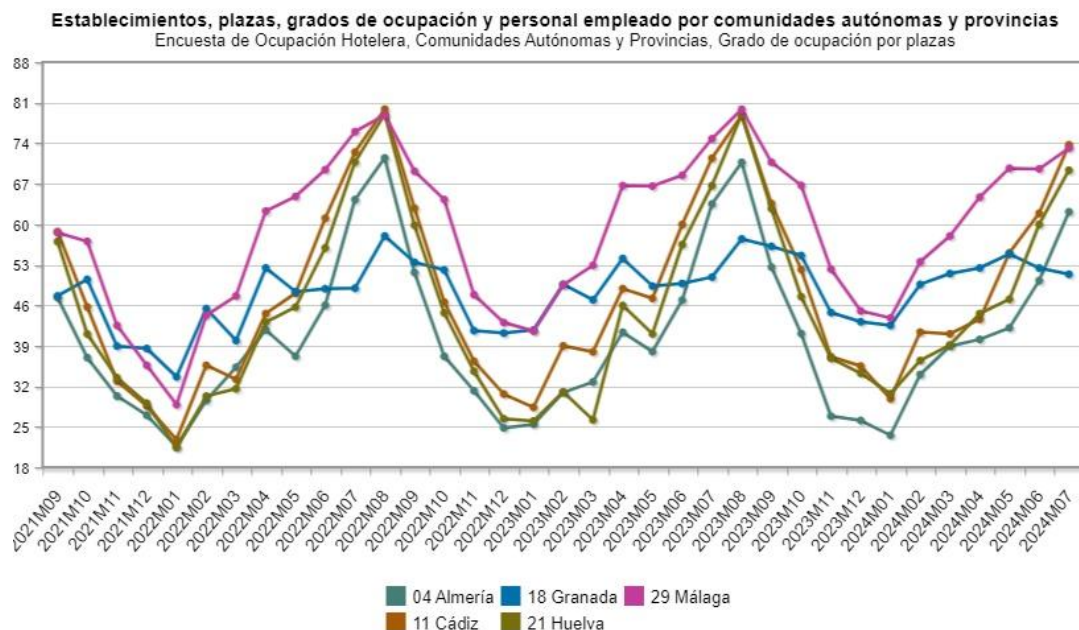


Ilustración 13: Ocupación de las habitaciones de hotel para cada mes (INE, 2024)

Además, se ha tratado de hacer un análisis cualitativo para defender la decisión de esta ubicación basándose en otros aspectos como la oferta turística y gastronómica, la accesibilidad, el clima, etc. Llegando a la conclusión de que Huelva representa una opción estratégica y diferenciada frente a otras provincias de la costa andaluza como Málaga, Cádiz o Almería, por diversas razones que abarcan factores de competitividad, oferta turística, y crecimiento potencial del sector hotelero en la región.

- Crecimiento del turismo en Huelva: Aunque históricamente ha sido menos conocida que otros destinos turísticos andaluces como Málaga o Cádiz, Huelva ha experimentado un crecimiento significativo en su atractivo turístico en los últimos años. En 2023, la provincia registró un aumento del 10,3% en pernoctaciones respecto al año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), lo que indica un creciente interés de los visitantes, en particular por su oferta de playas vírgenes y espacios naturales protegidos, como el Parque Nacional de Doñana y la Costa de la Luz.
- Diferenciación en el mercado turístico: A diferencia de destinos más masificados como la Costa del Sol en Málaga o la Costa de Almería, Huelva ofrece una experiencia más exclusiva y menos congestionada. Este aspecto se alinea con la estrategia del hotel de posicionarse como un espacio de descanso y desconexión en un entorno natural. Las playas de Huelva, como Punta Umbría, Isla Canela o Matalascañas, son conocidas por su extensión y tranquilidad, lo que proporciona un entorno idóneo para un hotel solo para adultos orientado al bienestar y al relax.
- Competencia limitada en el segmento de hoteles solo-adultos: Mientras que provincias como Málaga y Cádiz presentan una alta concentración de oferta hotelera en todos los segmentos, Huelva tiene un menor nivel de saturación en el mercado de hoteles de alta gama y, particularmente, en el segmento de hoteles solo para adultos. Esto representa una oportunidad competitiva para captar un nicho de mercado con menos presión competitiva y, al mismo tiempo, atender a la creciente demanda de turistas que buscan este tipo de alojamiento especializado.
- Acceso a mercados turísticos en expansión: La cercanía de Huelva a la frontera con Portugal y su proximidad a aeropuertos internacionales como el de Faro

(Portugal) o el de Sevilla amplían significativamente el potencial de captar turistas internacionales. Además, el puerto de Huelva se está posicionando como una puerta de entrada importante para el turismo de cruceros, con un aumento constante en el número de pasajeros que visitan la provincia. Este acceso a mercados turísticos en expansión proporciona una ventaja adicional frente a otras provincias costeras andaluzas.

- Enfoque en la sostenibilidad y el turismo de naturaleza: La provincia de Huelva cuenta con un rico patrimonio natural, que incluye áreas protegidas como el Parque Nacional de Doñana, que atrae a turistas interesados en experiencias vinculadas con la naturaleza. Aunque el hotel no se posicionará como un establecimiento ecológico, la implementación de prácticas sostenibles en una zona con sensibilidad ambiental puede resonar positivamente entre los turistas que valoran el respeto por el entorno. Este enfoque se encuentra en sintonía con las tendencias actuales del turismo, que reflejan una creciente demanda de sostenibilidad y turismo responsable.
- Desarrollo infraestructural y conectividad: Huelva ha mejorado considerablemente sus infraestructuras en los últimos años. Aunque no cuenta con un aeropuerto propio, su buena conexión con Sevilla (a menos de 1,5 horas en coche) y la construcción de nuevas infraestructuras viales mejoran el acceso a la provincia desde otras partes de España y Europa. Además, el creciente desarrollo del AVE en Andalucía facilitará el desplazamiento de turistas nacionales. Estos avances permiten prever un incremento sostenido de la accesibilidad y, por tanto, del flujo turístico hacia la zona.
- Oferta complementaria de ocio y gastronomía: La provincia de Huelva es reconocida por su rica oferta gastronómica, con productos locales como el jamón ibérico de Jabugo y los mariscos de alta calidad. Esta oferta culinaria puede complementarse de manera ideal con la propuesta del hotel, que también prevé una fuerte presencia de la gastronomía local en sus servicios. Este atributo diferencial contribuye a fortalecer la elección de Huelva frente a otras provincias costeras andaluzas, donde la competencia gastronómica puede ser más homogénea y menos orientada a la autenticidad local.

6.1.2. ELECCIÓN PRECISA DE LA UBICACIÓN

El hotel se ubicará en la zona de **Islantilla**, dentro de la provincia de Huelva, una localización estratégica que combina el atractivo natural de sus playas con una menor densidad turística en comparación con otras regiones de la costa andaluza. Esta elección responde tanto a criterios de accesibilidad como a la creciente demanda de destinos menos masificados, lo que refuerza la propuesta de valor del hotel como espacio de descanso y exclusividad. Para reforzar la credibilidad del proyecto y demostrar el análisis previo del entorno, a continuación, se incluye un mapa que muestra la zona concreta donde se plantea la construcción del hotel, así como su proximidad a los principales puntos de interés y vías de acceso:

La propuesta gastronómica del hotel se centrará en una experiencia culinaria de alto nivel, basada en la combinación de productos locales de calidad y técnicas innovadoras de cocina. Se ofrecerá un restaurante gourmet que destacará por su menú de degustación con platos inspirados en la tradición andaluza, fusionando sabores tradicionales con tendencias modernas de la gastronomía internacional. Además, habrá un segundo restaurante especializado en cocina de autor con énfasis en la sostenibilidad y el uso de ingredientes orgánicos y de proximidad.

Para complementar la oferta, el hotel contará con un bar lounge con una selecta carta de cócteles de autor, una cafetería con opciones saludables y repostería artesanal, y un servicio de habitaciones con una variada oferta gastronómica disponible las 24 horas. También se organizarán eventos culinarios como catas de vinos, clases de cocina y cenas temáticas para enriquecer la experiencia gastronómica de los huéspedes.

6.4. GESTIÓN DE PROVEEDORES Y COMPRAS

La gestión de proveedores y compras es un aspecto fundamental para asegurar la calidad y sostenibilidad de las operaciones del hotel. En este subapartado, se detallarán las políticas y procedimientos que se implementarán para seleccionar y gestionar proveedores, así como para optimizar el proceso de compras

- **Selección de proveedores:** El hotel se compromete a trabajar con proveedores locales que compartan nuestros valores de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social. La selección de proveedores se basará en criterios rigurosos que incluyen la calidad de los productos y servicios, la fiabilidad en la entrega, la sostenibilidad de sus prácticas y la capacidad de ofrecer precios competitivos. Se priorizarán aquellos proveedores que puedan proporcionar productos frescos y de origen local, especialmente en el ámbito gastronómico, para garantizar una experiencia culinaria auténtica y de alta calidad
- **Estrategia de compras:** Para optimizar el proceso de compras, se implementará un sistema de gestión de inventarios que permita realizar pedidos de manera eficiente y evitar el exceso de stock. Este sistema incluirá la planificación de compras en función de la demanda estacional y la previsión de ocupación del hotel. Además, se establecerán acuerdos de colaboración a largo plazo con proveedores estratégicos para asegurar la continuidad del suministro y obtener condiciones favorables
- **Gestión de calidad:** La calidad de los productos y servicios adquiridos será monitoreada de manera continua para asegurar que cumplan con los estándares establecidos por el hotel. Se realizarán auditorías periódicas a los proveedores para evaluar su desempeño y garantizar que mantengan los niveles de calidad requeridos. En caso de detectar desviaciones, se implementarán medidas correctivas para asegurar la satisfacción de los huéspedes
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** El hotel promoverá prácticas sostenibles en la gestión de proveedores y compras, incentivando el uso de productos ecológicos y la reducción de residuos. Se colaborará con proveedores que compartan nuestro compromiso con la sostenibilidad y que implementen prácticas responsables en sus operaciones. Además, se fomentará la economía local mediante la colaboración con pequeños productores y artesanos de la región
- **Innovación e implementación de tecnología:** Para mejorar la eficiencia en la gestión de proveedores y compras, se utilizarán tecnologías avanzadas como sistemas de gestión de relaciones con proveedores (SRM) y plataformas digitales de compras. Estas herramientas permitirán una comunicación fluida con los

proveedores, la automatización de procesos y la optimización de la cadena de suministro.

6.5. RECURSOS NECESARIOS

Para llevar a cabo la puesta en marcha del hotel propuesto en Islantilla, es imprescindible realizar una planificación detallada de los recursos necesarios. Estos recursos no solo incluyen los elementos tangibles como el terreno, la construcción o el equipamiento, sino también activos intangibles como la marca, la tecnología o las licencias, así como los recursos humanos y financieros que permitirán que el proyecto sea viable y sostenible en el tiempo.

Este apartado tiene como objetivo identificar, describir y justificar todos los recursos clave que deben movilizarse para convertir la idea de negocio en una realidad operativa. Se detallan también las fuentes de financiación previstas, los elementos tecnológicos necesarios para la gestión eficiente del hotel, y se anticipan los costes asociados a cada uno de estos componentes. Esta visión integral permitirá comprender el alcance real del proyecto y servirá como base para la elaboración del plan económico-financiero

6.5.1. RECURSOS FÍSICOS

Los recursos físicos constituyen los activos tangibles esenciales para la puesta en marcha y operación del hotel. En una fase inicial del proyecto se contemplaron dos alternativas estratégicas: la construcción de un nuevo establecimiento desde cero o la adquisición de un hotel ya existente. Tras un análisis comparativo de ambas opciones, se ha optado por la compra directa de un hotel operativo, decisión que responde a criterios de eficiencia económica, reducción de plazos y mitigación de riesgos.

La construcción de un hotel desde cero, si bien permite una personalización total del diseño y la distribución de espacios, conlleva una serie de desventajas relevantes en el contexto actual. Entre ellas destacan los elevados costes de inversión inicial, los plazos prolongados de ejecución (habitualmente superiores a 18 meses), y una exposición significativa a riesgos urbanísticos, técnicos y regulatorios. Además, el entorno macroeconómico actual, marcado por la inflación en los precios de materiales y la incertidumbre en los plazos de entrega, incrementa la complejidad y el riesgo financiero del proyecto.

En contraposición, la adquisición de un hotel ya construido y operativo permite:

- **Reducir significativamente los tiempos de entrada en funcionamiento**, lo que acelera la generación de ingresos y mejora el retorno de la inversión.
- **Minimizar los riesgos de ejecución**, al tratarse de un activo con licencias en vigor y funcionamiento probado.
- **Aprovechar ubicaciones consolidadas**, con acceso a infraestructuras, servicios y una demanda turística ya existente.
- **Optimizar la inversión inicial**, al evitar costes asociados a la gestión de obra, licencias de construcción y desarrollo urbanístico.

Por todo ello, se considera que la opción de compra representa una alternativa más eficiente, segura y alineada con los objetivos estratégicos del proyecto.

6.5.1.1. *Estimación del precio de adquisición*

Para llegar a una estimación del precio de compra lo más realista posible, se ha realizado un ejercicio de benchmarking con transacciones pasadas de hoteles y hoteles en venta actualmente tratando de ser cuidadoso en la elección de cada uno de los comparables se ha realizado obtenido la siguiente tabla que muestra los múltiplos de precio de adquisición por habitación para distintos hoteles en zonas costeras de España

-	Precio	# Hab.	€/habitación
Hotel 4* en primera línea en Huelva	15,500,000	150	103,333
Hotel 2* en costa mediterránea	1,676,800	30	55,893
Hotel**** con vistas al mar - Almería con Spa	5,155,000	50	103,100
Hotel en La Mata a 20 metros de la playa (Alicante)	6,800,000	50	136,000
hotel 3 estrellas en Huelva	4,200,000	50	84,000
Hotel de lujo de 641 m2 en venta Canillas de Albaida	1,900,000	15	126,667
Hotel de lujo de 641 m2 en venta Canillas de Albaida	22,000,000	155	141,935
		Average	107,276
		Median	103,333

Tabla 6: Estimación de múltiplo €/habitación para la compra de un hotel

Teniendo en cuenta la media y mediana obtenida tras el ejercicio, así como la mayor importancia de las transacciones en Huelva, se decide establecer como múltiplo los €100k/habitación para la estimación del precio de compra.

Aplicando este múltiplo a las 40 habitaciones del hotel propuesto, se alcanza un precio total de compra de c. €4 millones.

6.5.1.2. CapEx inicial

Aunque el hotel adquirido se encuentra operativo, será necesario acometer una serie de reformas para adecuarlo a los estándares de calidad, diseño y experiencia definidos en el proyecto. Estas reformas incluyen la renovación de habitaciones, actualización de zonas comunes, mejora de instalaciones técnicas y adecuación estética general.

Se ha estimado el siguiente presupuesto de inversión (CAPEX) para la reforma:

- Reforma de habitaciones: 40 habitaciones $\times$ 15.000 €/habitación = 600.000 euros
- Reforma de zonas comunes (recepción, restaurante, spa, jardines, etc.):
Estimación global: 400.000 euros

CAPEX total de reforma: 1.000.000 euros

6.5.1.3. CapEx de mantenimiento anual

Además, se pretende estimar una aproximación del CapEx anual de mantenimiento para el hotel que será dividido por una parte en un CapEx por habitación de unos 1.000€ al año y por otra parte un CapEx de mantenimiento de las zonas comunes de unos 10.000€ al año.

Concepto	Coste (€)
Precio de adquisición del hotel	4.000.000
CAPEX inicial de reforma - Habitaciones	600.000
CAPEX inicial de reforma - Zonas comunes	400.000
CAPEX total de reforma	1.000.000
CAPEX anual de mantenimiento - Habitaciones (40 $\times$ 1.000 €/hab.)	40.000

CAPEX anual de mantenimiento - Zonas comunes	10.000
CAPEX total anual de mantenimiento	50.000

Tabla 7: Resumen de los recursos físicos

6.5.2. RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos intangibles son activos no físicos que aportan valor estratégico al proyecto y permiten su diferenciación en el mercado:

- Identidad corporativa y marca: Se desarrollará una imagen de marca coherente con los valores del hotel (exclusividad, bienestar, sostenibilidad), incluyendo logotipo, manual de identidad visual, papelería corporativa y señalética. Estimación: 10.000 euros.
- Página web y motor de reservas: Se diseñará una web responsive con integración de motor de reservas, pasarela de pago, blog de contenidos y sistema de atención al cliente. Estimación: 15.000 euros.
- Licencias y permisos: Se contemplan los costes asociados a la obtención de licencias de obra, apertura, actividad turística, seguridad, sanidad y medio ambiente. Estimación: 25.000 euros.
- Software de gestión: Se adquirirán licencias de programas de gestión hotelera (PMS), contabilidad, CRM, RRHH y compras. Estimación: 20.000 euros.

Recursos	Descripción	Coste Estimado (€)
Identidad corporativa y marca	Se desarrollará una imagen de marca coherente con los valores del hotel (exclusividad, bienestar, sostenibilidad), incluyendo logotipo, manual de identidad visual, papelería corporativa y señalética.	10.000
Página web y motor de reservas	Se diseñará una web responsive con integración de motor de reservas, pasarela de pago, blog de contenidos y sistema de atención al cliente.	15.000
Licencias y permisos	Se contemplan los costes asociados a la obtención de licencias de obra, apertura, actividad turística, seguridad, sanidad y medio ambiente.	25.000
Software de gestión	Se adquirirán licencias de programas de gestión hotelera (PMS), contabilidad, CRM, RRHH y compras.	20.000
Total Recursos Intangibles		70.000

Tabla 8: Resumen de recursos intangibles

6.5.3. RECURSOS FINANCIEROS

La estructura financiera del proyecto ha sido diseñada bajo un enfoque conservador, priorizando la sostenibilidad a largo plazo y la eficiencia en el uso del capital. Para ello, se ha optado por una combinación de financiación externa y aportación de capital propio, diferenciando claramente entre los tipos de activos a financiar y adaptando los instrumentos financieros a su naturaleza y ciclo de vida.

6.5.3.1. Financiación de la adquisición del hotel

El coste estimado para la compra del hotel asciende a 4.000.000 €. Esta inversión se financiará en un 80% mediante una hipoteca a 30 años (320.000 €), con amortización mensual y un tipo de interés fijo del 2,7% anual. El 20% (80.000 €) restante será cubierto mediante aportaciones de capital propio (equity) por parte de los promotores del proyecto. La elección de una hipoteca a largo plazo permite distribuir el esfuerzo financiero en el tiempo, reduciendo la presión sobre la tesorería en los primeros años de operación.

6.5.3.2. Financiación del CapEx inicial e intangibles

El conjunto de inversiones necesarias para la reforma del hotel y la adquisición de activos intangibles (como la identidad corporativa, la página web, licencias y software de gestión) asciende a un total de 1.070.000 €. Esta cifra incluye 1.000.000 € destinados a la renovación de habitaciones y zonas comunes, y 70.000 € correspondientes a los recursos intangibles.

Para financiar esta partida, se ha optado por un préstamo tipo bullet a 5 años, que cubrirá el 60% del importe total. Este tipo de préstamo permite pagar únicamente los intereses durante la vida del préstamo, devolviendo el principal en un único pago al vencimiento. El 40% restante será financiado mediante equity. El coste financiero anual estimado del préstamo bullet asciende a 38.520 €, correspondiente al pago de intereses anuales al 6%.

Concepto	Importe total (€)	Financiación externa (%)	Importe financiado (€)	Equity (€)	Coste financiero anual (€)
Compra del hotel	4.000.000	80% (hipoteca)	3.200.000	80.000	155.749,49
CapEx inicial e intangibles	1.070.000	60% (préstamo bullet)	642.000	428.000	38.520,00

Tabla 9: Resumen de recursos financieros

6.5.4. RECURSOS HUMANOS

El equipo humano es uno de los pilares fundamentales del proyecto. Tal como se detalla en el Plan de Recursos Humanos, la plantilla inicial estará compuesta por 16 personas distribuidas en las siguientes áreas:

- Dirección general
- Recepción y atención al cliente
- Housekeeping
- Cocina y sala
- Spa y wellness
- Mantenimiento

Además, se externalizarán funciones administrativas, contables y de recursos humanos a través de una asesoría especializada. Esta estructura permitirá ofrecer un servicio personalizado y eficiente, adaptado a la estacionalidad del sector.

6.6. ACTIVIDADES CLAVE

Para garantizar la entrega de una experiencia diferenciadora y de alta calidad, el hotel debe desarrollar una serie de actividades clave que sustentan su propuesta de valor. Estas actividades se organizan en torno a tres unidades operativas principales: el servicio de alojamiento (Hotel), la oferta gastronómica (Restaurante) y el área de bienestar (Spa & Wellness). A continuación, se detallan las funciones esenciales de cada una de ellas.

6.6.1. HOTEL

El área de alojamiento constituye el núcleo del negocio. Las actividades clave asociadas a esta unidad son:

- Gestión de reservas y atención al cliente: Incluye la administración de canales de venta (web, OTA, agencias), la atención personalizada en recepción y la gestión de check-in/check-out.
- Limpieza y mantenimiento de habitaciones y zonas comunes: Asegura la higiene, el confort y la disponibilidad de las instalaciones, con especial atención a la rotación de habitaciones y la eficiencia operativa.
- Gestión de la experiencia del huésped: Supervisión de la satisfacción del cliente, resolución de incidencias, personalización de servicios y seguimiento post-estancia.
- Gestión operativa y administrativa: Control de ocupación, ingresos por habitación (RevPAR), costes operativos, y coordinación con los departamentos de restauración y wellness.
- Gestión de reputación online: Monitorización de reseñas, respuesta a comentarios y mantenimiento de una imagen digital coherente con la marca.



Ilustración 15: Diagrama de flujo de la cadena de valor de la línea de negocio de hotel

6.6.2. RESTAURANTE

La propuesta gastronómica es un pilar diferenciador del hotel. Las actividades clave en esta unidad incluyen:

- Diseño y actualización del menú: Adaptación estacional, integración de productos locales y alineación con las tendencias gastronómicas.
- Gestión de proveedores y compras: Selección de productos frescos, negociación de precios y control de calidad de los insumos.
- Preparación y servicio de alimentos y bebidas: Coordinación entre cocina y sala, cumplimiento de estándares de presentación y tiempos de servicio.
- Gestión de reservas y eventos gastronómicos: Organización de catas, cenas temáticas y experiencias culinarias exclusivas para los huéspedes.

- Control de costes y desperdicio: Optimización del uso de materias primas, control de inventario y reducción de mermas.



Ilustración 16: Diagrama de flujo de la cadena de valor de la línea de negocio de restaurante

6.6.3. SPA & WELLNESS

El área de bienestar complementa la propuesta de valor del hotel, orientada al descanso y la desconexión. Las actividades clave son:

- Diseño de programas de bienestar: Creación de paquetes de spa, retiros de yoga, tratamientos personalizados y actividades de relajación.
- Gestión de agenda y reservas: Coordinación de horarios, disponibilidad de terapeutas y optimización de la ocupación de cabinas.
- Ejecución de tratamientos y actividades: Aplicación de protocolos de calidad, atención personalizada y seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Colaboración con profesionales externos: Contratación de masajistas, instructores de yoga o nutricionistas para actividades puntuales o estacionales.
- Mantenimiento de instalaciones: Supervisión del estado de las zonas húmedas, equipos de spa y espacios de relajación.



Ilustración 17: Diagrama de flujo de la cadena de valor de la línea de negocio de SPA & wellness

6.7. KPIs OPERATIVOS

Para garantizar una gestión eficiente y orientada a resultados, es fundamental establecer un sistema de indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicators, KPIs) que permita medir el desempeño de las distintas áreas operativas del hotel. Estos indicadores no solo facilitan el seguimiento de los objetivos estratégicos, sino que también permiten detectar desviaciones, implementar mejoras y tomar decisiones basadas en datos.

Dado que el modelo de negocio del hotel se estructura en torno a tres pilares fundamentales —el alojamiento, la restauración y el bienestar—, se han definido KPIs específicos para cada una de estas áreas. A continuación, se detallan los indicadores seleccionados, su definición, unidad de medida, frecuencia de seguimiento y los objetivos que se pretenden alcanzar

6.7.1. HOTEL

El área de alojamiento representa el eje central del modelo de negocio, ya que constituye la principal fuente de ingresos y el primer punto de contacto con el cliente. Por ello, los KPIs seleccionados para esta unidad están orientados a medir tanto la eficiencia operativa

como la calidad del servicio y la fidelización del huésped. Se busca así garantizar una ocupación rentable, una experiencia satisfactoria y una gestión ágil de las incidencias

Indicador	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Objetivo
Tasa de ocupación	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto al total disponible	%	Mensual	$\geq 70 \%$
RevPAR	Ingreso medio por habitación disponible	€ por habitación	Mensual	$\geq 90 \text{ €}$
ADR	Tarifa media diaria por habitación ocupada	€	Mensual	$\geq 130 \text{ €}$
Índice de satisfacción del cliente	Valoración media de los huéspedes en encuestas internas y plataformas online	Escala 1–10	Trimestral	$\geq 8,5$
Ratio de clientes recurrentes	Porcentaje de huéspedes que repiten estancia	%	Trimestral	$\geq 25 \%$
Tiempo medio de resolución de incidencias	Tiempo promedio en resolver quejas o problemas reportados por clientes	Horas	Mensual	$\leq 12 \text{ h}$

Tabla 10: KPIs de la línea de negocio de hotel

6.7.2. RESTAURANTE

Indicador	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Objetivo
Ticket medio	Ingreso medio por comensal	€	Mensual	$\geq 35 \text{ €}$
Ratio de ocupación del restaurante	Porcentaje de mesas ocupadas respecto al total disponible	%	Mensual	$\geq 60 \%$
Nivel de desperdicio alimentario	Porcentaje de alimentos desechados respecto al total comprado	%	Mensual	$\leq 5 \%$

Tiempo medio de servicio	Tiempo desde la toma de pedido hasta la entrega del plato principal	Minutos	Mensual	≤ 20 min
Satisfacción gastronómica	Valoración media de los clientes sobre la experiencia culinaria	Escala 1–10	Trimestral	$\geq 8,5$

Tabla 11: KPIs de la línea de negocio de restaurante

6.7.3. SPA & WELLNESS

Indicador	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Objetivo
Tasa de ocupación del spa	Porcentaje de sesiones reservadas respecto a la capacidad total	%	Mensual	$\geq 65 \%$
Ingreso medio por tratamiento	Ingreso promedio generado por cada servicio de spa	€	Mensual	$\geq 50 \text{ €}$
Ratio de cancelaciones	Porcentaje de citas canceladas respecto al total de reservas	%	Mensual	$\leq 10 \%$
Satisfacción del cliente	Valoración media de los usuarios del spa	Escala 1–10	Trimestral	≥ 9
Ratio de ventas cruzadas	Porcentaje de clientes del hotel que contratan servicios de spa	%	Mensual	$\geq 30 \%$

Tabla 12: KPIs de la línea de negocio de SPA & wellness

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Recursos Humanos tiene como finalidad establecer las directrices y estrategias necesarias para la adecuada gestión del capital humano en el hotel objeto de este plan de negocio. En el sector hotelero, el factor humano desempeña un papel esencial en la prestación de servicios de calidad y en la creación de experiencias memorables para los clientes, especialmente en establecimientos de alta gama donde la atención personalizada y la excelencia operativa son pilares fundamentales.

Dado el enfoque del hotel en ofrecer una experiencia de exclusividad, bienestar y confort, el diseño y la implementación de una estructura organizativa eficaz, junto con una adecuada selección, formación y motivación del personal, resultan determinantes para el éxito del proyecto. La correcta gestión de los recursos humanos permitirá no solo alcanzar altos estándares de servicio, sino también fomentar la fidelización de los clientes y consolidar la reputación del hotel en un entorno turístico altamente competitivo.

Además, considerando la variedad de servicios ofrecidos —desde el alojamiento y la restauración hasta el bienestar físico y emocional de los huéspedes— se requerirá un equipo multidisciplinar, capacitado y comprometido con la visión del establecimiento. Por tanto, este plan abordará aspectos clave como la definición de los puestos de trabajo, los perfiles profesionales requeridos, la política retributiva, los programas de formación y desarrollo, así como los mecanismos de evaluación del desempeño, todo ello enmarcado en una cultura organizativa orientada a la mejora continua y al bienestar del personal.

En definitiva, este apartado busca demostrar cómo una gestión estratégica del talento humano contribuye de forma directa a la calidad del servicio, a la eficiencia operativa y a la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto.

7.2. ORGANIGRAMA DEL HOTEL

La estructura organizativa del hotel ha sido diseñada con el objetivo de garantizar una gestión eficiente de sus operaciones, así como una prestación de servicios alineada con los estándares de calidad, exclusividad y atención personalizada que caracterizan el modelo de negocio propuesto. Para lograrlo, se ha adoptado un **organigrama funcional** que permite una clara distribución de responsabilidades, facilita la coordinación entre departamentos y optimiza los flujos de comunicación interna.

La estructura del hotel está liderada por la **Dirección General**, quien asume la responsabilidad última sobre la gestión estratégica, la supervisión global del negocio y la toma de decisiones clave. Bajo esta figura, se sitúan las principales áreas operativas y de apoyo, cada una encabezada por un responsable de departamento que garantiza el correcto funcionamiento de sus respectivas unidades:

- **Recepción y Atención al Cliente:** Departamento encargado de gestionar las reservas, la acogida de los huéspedes, el check-in y check-out, así como de brindar asistencia personalizada durante toda la estancia. Este departamento también incluye el servicio de conserjería 24/7.
- **Departamento de Alojamiento (Housekeeping):** Responsable de la limpieza, mantenimiento y acondicionamiento de las habitaciones y zonas comunes. Su función es esencial para asegurar la comodidad y el bienestar de los huéspedes.
- **Restauración y Cocina:** Bajo la dirección de un jefe de cocina y un responsable de sala, este departamento coordina el restaurante gourmet, el restaurante de autor,

el bar lounge, la cafetería y el servicio de habitaciones. Su objetivo es ofrecer una experiencia gastronómica de alto nivel basada en productos locales y sostenibles.

- **Spa & Wellness / Actividades:** Encargado de gestionar el centro de bienestar, tratamientos y masajes, así como las actividades físicas y de relajación ofrecidas a los clientes. Este equipo incluye terapeutas, monitores de actividades y personal de gimnasio.
- **Mantenimiento Técnico:** Equipo responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, sistemas eléctricos, climatización, fontanería y tecnología aplicada a las habitaciones y zonas comunes.
- **Administración y Finanzas:** Departamento que se ocupa de la gestión contable, financiera y fiscal del hotel, incluyendo el control presupuestario, la facturación y la gestión de proveedores.
- **Recursos Humanos:** Aunque no se prevé inicialmente una gran plantilla, se contempla la figura de un responsable o técnico de RRHH que se encargue de la selección, formación, gestión laboral y clima organizacional, especialmente relevante en contextos de alta rotación o crecimiento.

A continuación, se presenta el **organigrama funcional del hotel**:



Ilustración 18: Organigrama del hotel (Elaboración propia)

El organigrama del hotel responde a una estructura organizativa funcional, adecuada a las dimensiones del establecimiento y alineada con su propuesta de valor basada en la calidad del servicio, la atención personalizada y la eficiencia operativa. La plantilla se ha dimensionado de forma realista teniendo en cuenta la estacionalidad, la carga de trabajo estimada y la posibilidad de externalizar algunos servicios administrativos y especializados.

A continuación, se describen los principales departamentos operativos y el número de profesionales asignados a cada uno de ellos, justificando las decisiones adoptadas:

7.2.1. DIRECCIÓN GENERAL (1 FTE)

El departamento de Dirección General asume la responsabilidad global del funcionamiento del hotel. Su función principal es coordinar las distintas áreas operativas y estratégicas, asegurando la coherencia entre la visión del proyecto y su ejecución diaria.

- **Director/a General (1 FTE):** Es la figura ejecutiva de mayor rango dentro del hotel. Su labor abarca la planificación estratégica, la supervisión de todas las áreas funcionales, la gestión de proveedores y colaboradores externos, y el control presupuestario. Además, representa institucionalmente al hotel y actúa como enlace con la asesoría externa encargada de las funciones administrativas y fiscales. Su liderazgo es clave para garantizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del modelo de negocio.

7.2.2. RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE (3 FTES)

Este departamento constituye el primer punto de contacto entre el cliente y el hotel, siendo responsable de la gestión de reservas, la atención personalizada y la coordinación de servicios durante toda la estancia del huésped.

- **Responsable de Recepción (1 FTE):** Tiene a su cargo la supervisión del equipo de recepción, la organización de turnos, la gestión de reservas y procesos de entrada y salida, así como la resolución de incidencias. También se encarga de garantizar la calidad del servicio y de coordinarse con el resto de departamentos para asegurar una experiencia fluida al cliente.
- **Recepcionistas (2 FTES):** Desempeñan funciones relacionadas con la atención al cliente, la gestión de reservas, la facturación, la atención telefónica y la provisión de información turística. También colaboran en tareas administrativas básicas y en la coordinación de servicios especiales, manteniendo una actitud profesional y resolutive.

7.2.3. HOUSEKEEPING (5 FTES)

El departamento de limpieza y mantenimiento de habitaciones y zonas comunes es esencial para garantizar el confort y la higiene del establecimiento. Su estructura permite adaptarse a la estacionalidad y mantener altos estándares de calidad.

- **Supervisor/a de Piso (1 FTE):** Tiene la responsabilidad de coordinar al equipo de limpieza, planificar las tareas diarias, controlar el inventario de suministros y supervisar el cumplimiento de los protocolos de higiene. También se encarga de gestionar incidencias relacionadas con el estado de las habitaciones y de asegurar que los estándares de limpieza se mantengan en todo momento.
- **Camareras/os de Piso (3 FTES):** Se encargan de la limpieza y preparación de habitaciones y zonas comunes, de la reposición de amenities y textiles, y de la notificación de desperfectos o necesidades de mantenimiento.
- **Auxiliar de Limpieza (1 FTE):** Apoya en la limpieza de áreas comunes, lavandería y otras tareas logísticas del departamento, contribuyendo a mantener la eficiencia operativa del equipo.

7.2.4. COCINA Y SALA (5 FTES)

El área de restauración contará con una estructura eficiente formada por un jefe/a de cocina, un cocinero/a polivalente, un camarero/a jefe de sala y dos camareros/as con funciones polivalentes. Esta configuración permite ofrecer una experiencia gastronómica de calidad, basada en una carta breve y cuidada, sin incurrir en un sobredimensionamiento del equipo.

- **Jefe/a de Cocina (1 FTE):** Tiene asignadas funciones de planificación de menús, supervisión del equipo de cocina, control de calidad de los productos, gestión de proveedores y cumplimiento de las normativas sanitarias. También se encarga de coordinar con el área de sala y recepción para la atención de eventos y servicios especiales.

- **Cocinero/a Polivalente (1 FTE):** Se encarga de la preparación de los platos según las directrices del jefe de cocina, del mantenimiento del orden y limpieza en la cocina, y de la colaboración en el control de stock y materias primas.
- **Camarero/a Jefe de Sala (1 FTE):** Supervisa el servicio en sala, organiza al equipo de camareros, gestiona el ritmo del servicio y se encarga de resolver incidencias durante la atención al cliente. También participa en la formación del personal de sala y en la coordinación con cocina.
- **Camareros/as (2 FTEs):** Desarrollan tareas de atención directa al cliente en restaurante, cafetería, bar lounge y servicio de habitaciones. Se encargan del montaje y desmontaje de mesas, la toma de pedidos, el servicio de alimentos y bebidas, y la limpieza del área de trabajo.

7.2.5. SPA, WELLNESS Y ACTIVIDADES (1 FTE + COLABORACIONES EXTERNAS):

El hotel dispondrá de una única persona responsable de coordinar el Spa & Wellness Center y las actividades relacionadas con el bienestar. Esta figura gestionará las citas, organizará la oferta de actividades y, en algunos casos, podrá impartir sesiones de grupo. Los tratamientos especializados como masajes o terapias serán realizados por profesionales autónomos bajo demanda. Esta modalidad permite garantizar un servicio de calidad y ajustado a la demanda, sin la necesidad de mantener personal fijo en plantilla.

- **Coordinador/a de Spa y Wellness:** Tiene la responsabilidad de gestionar la agenda del centro de bienestar, organizar actividades, coordinar a los profesionales externos encargados de los tratamientos y supervisar la calidad del servicio. También puede encargarse de impartir sesiones grupales y adaptar la oferta a la demanda estacional.

7.2.6. MANTENIMIENTO (1 FTE):

El mantenimiento del edificio, instalaciones y equipamientos estará a cargo de un técnico polivalente con conocimientos en electricidad, fontanería, climatización y pequeñas reparaciones.

En caso de incidencias complejas o trabajos técnicos específicos (por ejemplo, revisión de sistemas eléctricos o climatización), se recurrirá a proveedores externos especializados, con los que se establecerán acuerdos de colaboración.

- **Técnico/a de Mantenimiento:** Desarrolla tareas de mantenimiento preventivo y correctivo en áreas como electricidad, fontanería, climatización y equipamiento general. También se encarga de la gestión de incidencias técnicas y de la coordinación con proveedores externos en caso de intervenciones especializadas.

7.2.7. ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y RECURSOS HUMANOS (EXTERNALIZADO):

Dado el tamaño del hotel y la estructura reducida de personal, se opta por externalizar completamente las funciones de administración, contabilidad, fiscalidad y gestión de nóminas. Estas tareas serán asumidas por una asesoría especializada que trabajará en coordinación con la Dirección General.

Esta medida contribuye a reducir costes fijos y a aumentar la eficiencia operativa, permitiendo a la dirección centrarse en la gestión diaria del establecimiento.

Departamento / Área

Número de personas

Observaciones

Dirección	1	Dirección general; tareas administrativas externalizadas
Recepción y atención al cliente	3	Turnos rotativos y funciones polivalentes
Housekeeping	5	Incluye supervisión; posible refuerzo en temporada alta
Cocina y sala	5	Personal polivalente; posibilidad de refuerzo externo para eventos
Spa, wellness y actividades	1 (+ externos)	Coordinador/a interno/a; tratamientos y clases especializadas externalizadas
Mantenimiento	1	Técnico polivalente; apoyo externo en intervenciones complejas
Administración y RR.HH.	0	Funciones externalizadas (contabilidad, fiscalidad, nóminas, etc.)
Total plantilla interna	16	

Tabla 13: Tabla resumen de la plantilla del hotel

Este diseño organizativo permite ofrecer un servicio personalizado y de calidad, al mismo tiempo que se optimizan los recursos disponibles. La estructura es flexible y escalable, y se adapta a los niveles de ocupación esperados, permitiendo ajustes puntuales en función de la demanda y la temporada.

7.3. PERFIL PROFESIONAL Y REQUISITOS POR PUESTO

En este apartado se define el perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo contemplado en la estructura organizativa del hotel, con el objetivo de asegurar una selección adecuada del personal, alineada con los valores y estándares de calidad del establecimiento. Se incluyen requisitos de formación, experiencia profesional, competencias técnicas y habilidades personales necesarias para el correcto desempeño de las funciones asignadas.

Puesto	Formación	Experiencia	Competencias	Idiomas
Director/a General	Titulación universitaria en Turismo, Administración y Dirección de Empresas, Gestión Hotelera o similar. Formación complementaria en dirección de empresas o MBA valorada positivamente.	Mínimo 5 años en puestos de dirección en hoteles de categoría similar o superior.	Liderazgo, visión estratégica, habilidades de comunicación, toma de decisiones, orientación a resultados, gestión de equipos y negociación.	Nivel alto de inglés (C1) imprescindible. Otros idiomas serán valorados.

Responsable de Recepción	Ciclo formativo de grado superior en Gestión de Alojamientos Turísticos o titulación universitaria afín.	Al menos 3 años en recepción hotelera, con experiencia en coordinación de equipos.	Organización, capacidad de liderazgo, habilidades interpersonales, manejo de herramientas informáticas de gestión hotelera (PMS), resolución de conflictos.	Inglés avanzado (mínimo B2). Valorable francés o alemán.
Recepcionistas	Formación profesional en Hostelería y Turismo o similar.	Se valorará experiencia previa en recepción o atención al cliente.	Trato amable, proactividad, habilidades comunicativas, conocimiento de programas de gestión de reservas, orientación al cliente.	Inglés intermedio-alto. Se valorarán otros idiomas.
Supervisor/a de Piso	Ciclo formativo en gestión de alojamientos, hostelería o similar.	Mínimo 2 años en tareas de supervisión en departamentos de limpieza en hoteles.	Organización, atención al detalle, liderazgo, capacidad de planificación y resolución de incidencias.	No especificado.
Camareras/os de Piso	Educación secundaria obligatoria.	Valorable experiencia previa en limpieza de hoteles.	Rapidez, orden, responsabilidad, discreción, atención al detalle y capacidad física.	No especificado.
Auxiliar de Limpieza	Sin requisitos específicos.	Deseable experiencia previa en tareas de limpieza.	Capacidad de trabajo en equipo, agilidad, organización y responsabilidad.	No especificado.
Jefe/a de Cocina	Ciclo formativo en cocina y gastronomía.	Al menos 3 años como chef o jefe de cocina en restaurantes u hoteles de categoría media-alta.	Creatividad, liderazgo, gestión de equipos, control de costes, planificación, conocimientos en seguridad alimentaria (APPCC).	No especificado.
Cocinero/a Polivalente	Formación profesional en cocina.	1-2 años en cocina profesional.	Organización, limpieza, capacidad para trabajar bajo presión, habilidades culinarias, trabajo en equipo.	No especificado.
Camarero/a Jefe de Sala	Formación en servicios de restauración o similar.	Al menos 2 años como encargado o jefe de sala.	Atención al cliente, coordinación de equipos, conocimiento de protocolo, control del ritmo de servicio, capacidad de resolución de incidencias.	No especificado.

Camareros/as	Educación secundaria o formación específica en restauración.	Valorable experiencia previa en sala, cafetería o bar.	Amabilidad, dinamismo, habilidades sociales, buena presencia, capacidad para trabajar bajo presión.	Inglés básico-intermedio.
Coordinador/a de Spa y Wellness	Estudios relacionados con la gestión del bienestar, actividad física o turismo.	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.	Organización, conocimiento de técnicas de relajación y bienestar, habilidades de comunicación, atención al detalle y gestión de agenda.	Inglés intermedio o superior.
Técnico/a de Mantenimiento	Formación profesional en electricidad, fontanería, climatización o mantenimiento general.	Experiencia mínima de 2 años en mantenimiento de edificios o instalaciones hoteleras.	Polivalencia, capacidad de respuesta rápida, conocimientos técnicos, trabajo autónomo y responsabilidad.	No especificado.

Tabla 14: Requisitos de contratación para cada puesto

7.4. POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva del hotel tiene como objetivo principal atraer, motivar y retener a profesionales cualificados que garanticen un servicio excelente y una experiencia única para los huéspedes. Para ello, se ha diseñado un sistema de compensación competitivo, coherente con las condiciones del mercado turístico y hostelero en España, especialmente en establecimientos de categoría media-alta y ubicados en zonas con estacionalidad moderada, como es el caso de la provincia de Huelva.

7.4.1. PRINCIPIOS GENERALES

La política retributiva se fundamenta en los siguientes principios:

- Equidad interna: asegurar que la retribución sea coherente con el nivel de responsabilidad, cualificación y carga de trabajo de cada puesto.
- Competitividad externa: ofrecer salarios acordes al mercado para evitar la fuga de talento.
- Reconocimiento del desempeño: contemplar mecanismos de retribución variable ligados a la productividad y la calidad del servicio.
- Transparencia y legalidad: cumplimiento estricto del convenio colectivo del sector y de la normativa laboral vigente.

Estos principios son coherentes con las recomendaciones establecidas por organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las mejores prácticas identificadas en la literatura académica sobre gestión de recursos humanos (OIT, s.f.)

7.4.2. MARCO NORMATIVO DE REFERENCIA

La estructura salarial del hotel se adapta a lo estipulado en el Convenio Colectivo Estatal de Hostelería y a la normativa laboral vigente, como el Estatuto de los Trabajadores. Según este convenio, se establecen mínimos salariales y categorías profesionales que sirven de base para determinar las remuneraciones en el sector (BOE, 2023). Tipos de retribución.

La compensación ofrecida al personal se desglosa en:

- Retribución fija: salario base mensual según categoría y función, ajustado a la responsabilidad del puesto y al convenio.
- Retribución variable: incentivos vinculados al desempeño individual y colectivo.
- Beneficios sociales no monetarios: descuentos en servicios del hotel, acceso gratuito a instalaciones de bienestar, formación continua y flexibilidad horaria cuando sea posible.

7.4.3. ESCALA SALARIAL ESTIMADA

A continuación, se presenta una escala salarial estimada para los diferentes puestos del hotel, tomando como referencia tanto los mínimos establecidos por el convenio colectivo como los salarios medios en establecimientos similares según fuentes como el Informe InfoJobs–ESADE 2024 (Infojobs; ESADE, 2025) que se puede ver en la ilustración 11.

Puesto	Salario bruto anual estimado (€)	Tipo de contrato	Observaciones
Dirección General	38.000 – 45.000	Indefinido	Incluye variables según rentabilidad
Responsable de Recepción	26.000 – 30.000	Indefinido	Plus de idiomas incluido
Recepcionistas	20.000 – 22.000	Fijo-discontinuo o indefinido	Idiomas valorados
Supervisor de limpieza	23.000 – 26.000	Indefinido	
Camareras/os de Piso	18.000 – 19.500	Fijo-discontinuo	Jornada parcial o completa
Auxiliar de Limpieza	17.000 – 18.000	Fijo-discontinuo	
Jefe/a de Cocina	30.000 – 34.000	Indefinido	Incentivos por objetivos de coste
Cocinero/a	22.000 – 25.000	Fijo-discontinuo	
Jefe/a de Sala	24.000 – 27.000	Fijo-discontinuo	
Camareros/as	18.000 – 20.000	Fijo-discontinuo	
Coordinador/a Spa & Wellness	23.000 – 26.000	Indefinido o parcial	
Técnico/a de Mantenimiento	22.000 – 25.000	Indefinido	

Tabla 15: Rangos salariales por puesto(Infojobs; ESADE, 2025)

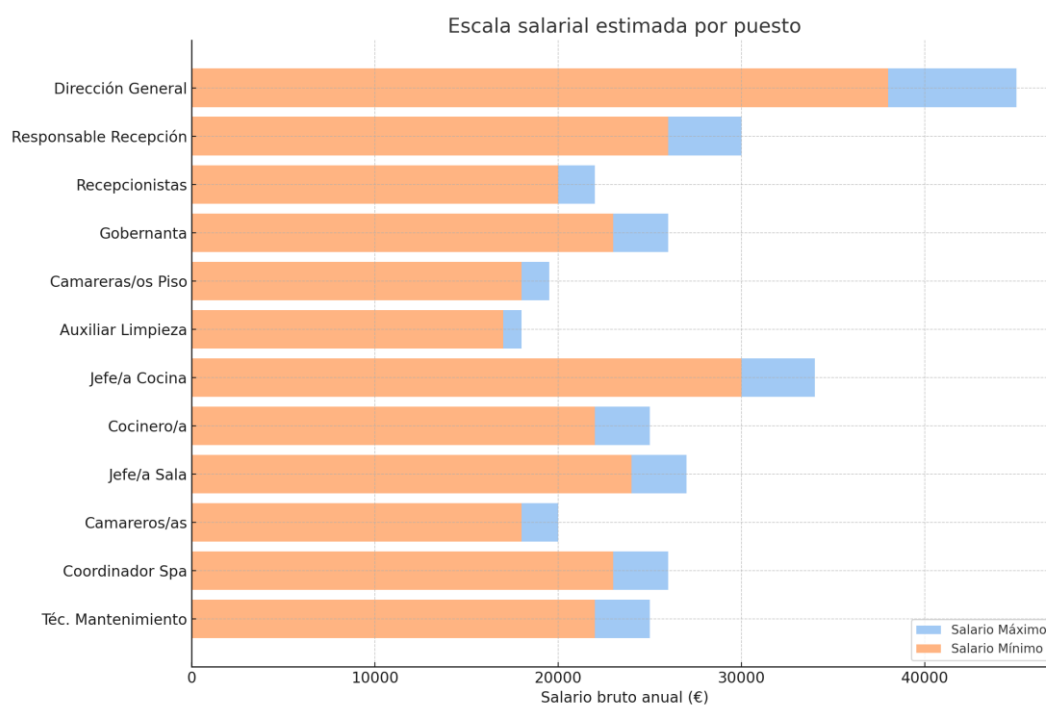


Ilustración 19: Gráfica de rangos salariales por puesto. (Infojobs; ESADE, 2025)

Teniendo en cuenta estos rangos salariales y el número de empleados por puesto se realiza un cálculo sobre el coste total de personal que tendrá el hotel al año, para ello se tomará el punto de medio de los rangos expuestos:

Puesto	Nº empleados	Salario bruto anual (€k)	Seguridad Social (€k)	Coste total por puesto (€k)	Coste total (€k)
Dirección General	1.0	41.5	12.5	54.0	54.0
Responsable de Recepción	1.0	28.0	8.4	36.4	36.4
Recepcionistas	2.0	21.0	6.3	27.3	54.6
Supervisore de limpieza	1.0	24.5	7.4	31.9	31.9
Camareras/os de Piso	3.0	18.5	5.6	24.1	72.2
Auxiliar de Limpieza	1.0	17.5	5.3	22.8	22.8
Jefe/a de Cocina	1.0	32.0	9.6	41.6	41.6
Cocinero/a	1.0	23.5	7.1	30.6	30.6
Jefe/a de Sala	1.0	25.5	7.7	33.2	33.2
Camareros/as	2.0	19.0	5.7	24.7	49.4
Coordinador/a Spa & Wellness	1.0	24.5	7.4	31.9	31.9
Técnico/a de Mantenimiento	1.0	23.5	7.1	30.6	30.6
Total	16.0	299.0	89.7	388.7	488.8

Tabla 16: Estimación de coste de personal anual

7.4.4. POLÍTICA DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO

El hotel implementará un sistema de evaluación del desempeño que permitirá vincular una parte de la retribución variable a la calidad del trabajo desarrollado, medido mediante indicadores como:

- Grado de satisfacción del cliente.
- Cumplimiento de objetivos de eficiencia operativa.
- Participación en acciones formativas y de mejora continua.

Este enfoque, apoyado por autores como Milkovich et al. (2014), contribuye a alinear los intereses del personal con los objetivos estratégicos del establecimiento y mejora el compromiso del equipo. (ABÓN, 2016)

7.4.5. AJUSTES ESTACIONALES Y FLEXIBILIDAD

Dado el carácter parcialmente estacional del turismo en la zona, se contempla la contratación bajo la modalidad de fijo-discontinuo para determinados perfiles operativos (cocina, limpieza, camareros, recepción). Esta fórmula permite una mejor adaptación de la plantilla a los picos de demanda, respetando los derechos laborales de los trabajadores y garantizando la calidad del servicio.

7.5. FORMACIÓN Y DESARROLLO

La formación y el desarrollo profesional son elementos estratégicos clave en la gestión del talento humano dentro del hotel. En un entorno altamente competitivo como el sector hotelero, la calidad del servicio constituye un factor diferenciador fundamental. Por ello, invertir en la capacitación continua del equipo no solo mejora la atención al cliente, sino que también incrementa la motivación, el compromiso y la fidelización del personal.

7.5.1. OBJETIVOS DEL PLAN FORMATIVO

El plan de formación del hotel tiene los siguientes objetivos:

- Garantizar una atención al cliente excelente y personalizada.
- Promover la polivalencia funcional en departamentos operativos (limpieza, recepción, restauración).
- Fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua
- Favorecer el desarrollo profesional y la promoción interna.

7.5.2. MODALIDADES DE FORMACIÓN

La formación se estructurará en tres bloques principales:

7.5.2.1. Formación inicial (acogida)

Esta formación será impartida durante la incorporación, estará centrada en:

- Cultura organizacional y valores del hotel.
- Protocolos operativos de cada departamento.
- Uso de herramientas tecnológicas específicas (PMS, sistemas de reservas, gestión de habitaciones, etc.).

7.5.2.2. Formación continua

Dirigida a la actualización de conocimientos y al refuerzo de competencias técnicas y transversales. Algunos ejemplos incluyen:

- Atención al cliente y gestión de quejas.
- Idiomas (inglés y francés, preferentemente).
- Manipulación de alimentos y normativa higiénico-sanitaria.
- Mantenimiento preventivo y seguridad laboral.

7.5.2.3. Desarrollo de talento y liderazgo:

Para puestos de responsabilidad (dirección, responsables de área), se ofrecerán sesiones de formación orientadas al liderazgo, gestión de equipos y resolución de conflictos.

7.5.3. ALIANZAS EXTERNAS Y RECURSOS

El hotel establecerá acuerdos con entidades formativas especializadas (escuelas de hostelería, institutos de FP, Cámara de Comercio) para facilitar el acceso a programas formativos y prácticas profesionales. Además, se aprovecharán programas subvencionados a través de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUND AE), que permiten cofinanciar parte de la formación del personal.

7.5.4. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

La eficacia de las acciones formativas se evaluará mediante:

- Encuestas de satisfacción post-formación.
- Indicadores de desempeño asociados a la aplicación práctica de los contenidos aprendidos.
- Impacto en los niveles de satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa.

7.6. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso esencial para garantizar la alineación entre los objetivos estratégicos del hotel y el rendimiento individual de los colaboradores. Un sistema bien diseñado permite detectar necesidades de mejora, reconocer logros y establecer planes de desarrollo personalizados, contribuyendo al crecimiento organizacional.

- **Principios de la evaluación**

El modelo de evaluación estará basado en los principios de objetividad, transparencia, retroalimentación constructiva y mejora continua. La herramienta principal será una evaluación semestral, con un formato adaptado a cada puesto, centrada en criterios cuantitativos y cualitativos.

- **Competencias y criterios evaluables**

Se empleará un enfoque por competencias, complementado con indicadores específicos por área. Algunos criterios incluyen:

- Recepción y atención al cliente: amabilidad, resolución de problemas, gestión del tiempo, dominio de idiomas
- Personal de limpieza y mantenimiento: eficiencia, calidad del trabajo, cumplimiento de protocolos.
- Cocina y sala: puntualidad, trabajo en equipo, presentación del producto, coordinación.
- Dirección y mandos intermedios: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, cumplimiento de objetivos.

- **Métodos de evaluación**

- Autoevaluación: cada empleado valorará su propio rendimiento, favoreciendo la autorreflexión.
- Evaluación por superiores directos: seguimiento estructurado de objetivos e indicadores de desempeño.
- Feedback 360° (en puestos clave): retroalimentación desde compañeros, supervisores y, en algunos casos, clientes (valoraciones de servicio).

- **Consecuencias de la evaluación**

- Reconocimiento: bonificaciones o menciones para quienes superen las expectativas.
- Formación personalizada: adaptación del plan formativo en función de debilidades detectadas.
- Promoción interna: identificación de talento para asumir nuevas responsabilidades o ascensos.

- **Herramientas tecnológicas**

Se empleará un software de recursos humanos sencillo que permita gestionar evaluaciones, almacenar históricos de desempeño y generar informes para la toma de decisiones. Para ello, se valorará la integración con el sistema de gestión del hotel (PMS o ERP) para facilitar un análisis más global.

7.7. KPIs DE SEGUIMIENTO

Para garantizar una gestión eficaz del capital humano y asegurar que las políticas de personal estén alineadas con los objetivos estratégicos del hotel, es fundamental establecer una serie de indicadores clave de rendimiento (KPIs). Estos indicadores permiten hacer un seguimiento del desempeño del área de Recursos Humanos, detectar posibles desviaciones y tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del equipo.

En este caso, se han seleccionado algunos KPIs básicos pero muy útiles, que permiten evaluar aspectos como la estabilidad de la plantilla, la calidad del proceso de selección, la formación del personal y el clima laboral. No se trata de medir por medir, sino de contar con herramientas sencillas que ayuden a mejorar continuamente la gestión del equipo.

Uno de los indicadores más relevantes es la tasa de rotación del personal, que permite conocer cuántos empleados abandonan la empresa en un periodo determinado. Un valor elevado puede indicar problemas de clima laboral, falta de motivación o condiciones poco

competitivas. Por el contrario, una rotación baja suele estar asociada a un buen ambiente de trabajo y a una política de fidelización efectiva.

También se medirá el tiempo medio de cobertura de vacantes, es decir, cuántos días pasan desde que se publica una oferta de empleo hasta que se incorpora la persona seleccionada. Este dato es clave para evaluar la agilidad del proceso de selección y su impacto en la operativa del hotel.

Otro KPI importante es el porcentaje de empleados que han recibido formación, que refleja el compromiso del hotel con el desarrollo profesional de su equipo. A mayor formación, mayor será la calidad del servicio y la motivación del personal.

Por último, se tendrá en cuenta el índice de satisfacción del empleado, que se obtendrá a través de encuestas internas. Este indicador permite conocer el nivel de bienestar del equipo y anticiparse a posibles conflictos o desmotivaciones.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los KPIs seleccionados:

Indicador	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Objetivo
Tasa de rotación del personal	Porcentaje de empleados que abandonan el hotel en un periodo determinado	%	Anual	$\leq 15 \%$
Tiempo medio de cobertura de vacantes	Días promedio desde la publicación de una vacante hasta su cobertura	Días	Trimestral	≤ 30 días
% de empleados con formación anual	Porcentaje de la plantilla que ha recibido al menos una formación al año	%	Anual	$\geq 80 \%$
Índice de satisfacción del empleado	Valoración media de los empleados sobre su experiencia laboral	Escala 1–10	Anual	≥ 8

Tabla 17: Resumen de los KPIs de seguimiento de recursos humanos

8. ANÁLISIS Y VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

En el presente apartado se pretende realizar un análisis de la viabilidad del proyecto en el corto medio plazo. Para ello se ha elaborado un modelo financiero teniendo en cuenta todas las variables recogidas a lo largo de la elaboración del plan de negocio en esta misma memoria, que impactan de algún modo en el plano financiero.

8.1. METODOLOGÍA

A continuación, se mostrará el procedimiento seguido para la estimación de cada una de las partidas que compone el P&L.

La fecha de inicio se considera a 1 de junio de 2025, se ha considerado así para aprovechar el comienzo de la temporada alta de verano. Se ha hecho una proyección a 20 años de manera mensual, aunque de cara al posterior análisis de retornos, el horizonte fijado como fecha de fin de la inversión es el 31 de diciembre de 2030, lo que implica un periodo de algo más de 5 años, algo bastante común en las inversiones realizadas por fondos de infraestructura.

A continuación, se realizará una explicación detallada del proceso seguido para llegar al resultado final de retornos.

8.1.1. INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se ha realizado una estimación detallada de la ocupación y la tarifa media diaria (ADR) por tipo de temporada. En concreto, se ha proyectado una ocupación mensual diferenciada según la estacionalidad del negocio, clasificando los meses en temporada alta, media y baja, lo que permite reflejar con mayor precisión la evolución esperada de la demanda a lo largo del año.

La ocupación utilizada en esta estimación corresponde al caso base, que representa un escenario central y razonable en función de las características del activo, su localización y el posicionamiento previsto en el mercado. Esta ocupación base se ha aplicado a cada mes del año teniendo en cuenta la categoría estacional correspondiente, lo que permite calcular los ingresos por habitación ocupada y, en consecuencia, los ingresos totales del hotel.

Cabe destacar que, si bien esta proyección se basa en el escenario base, en apartados posteriores se analizarán escenarios alternativos, tanto favorables como desfavorables, que afectarán directamente a la ocupación. Estos escenarios permitirán evaluar la sensibilidad del plan financiero ante variaciones en los niveles de demanda y validar la robustez del modelo de negocio.

Ocupación

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	40%	50%	55%	60%	70%	80%	90%	90%	75%	60%	50%	40%

[illegible]

Huéspedes/habitación	2
----------------------	---

Tabla 18: Ocupación mensual y distribución por régimen

Temporada												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prime	-	-	-	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-
Alta	-	-	-	-	-	100%	-	-	100%	-	-	-
Media	50%	-	50%	100%	100%	-	-	-	-	100%	-	50%
Baja	50%	100%	50%	-	-	-	-	-	-	-	100%	50%

Tabla 19: Distribución de cada mes en función de la temporada de ocupación

De este modo se ha creado una línea de ingresos para cada línea de categoría de habitación que proporciona el total del ingreso que el establecimiento genera con su actividad de hospedaje (incluyendo la actividad de restaurante ya que se incluye dentro de los precios de media pensión y pensión completa).

Por otra parte, se debe añadir el ingreso que proporciona la línea de Wellness & Spa. Para ello se ha estimado un porcentaje de huéspedes que harán uso de este servicio. Este porcentaje de uso del Spa también se variable en función del mes, se considera que el porcentaje de personas que visiten el hotel que usaran el Spa será mayor en meses de frío que en meses de verano.

Wellness & Spa

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de huéspedes	50%	35%	25%	25%	20%	15%	15%	15%	20%	25%	35%	50%

Tabla 20: Porcentaje de huéspedes que usan el Spa por cada mes

Con la suma del ingreso de ambas líneas de negocio se obtiene el ingreso total que recibirá el hotel de manera mensual. A pesar de que el modelo financiero se ha realizado de forma mensual, se ha realizado también un consolidado por año para su mejor presentación. Como ajuste general, se aplica un CPI obtenido de IMF para calcular el incremento del precio a lo largo de los años.

8.1.2. OPEX

El coste del Opex se ha dividido en las siguientes categorías: Coste de personal, Suministro, Coste de restauración, Marketing, IBI y Otro.

El coste de personal está formado de manera íntegra por los salarios incluyendo la seguridad social tal y como se muestra en el plan de recursos humanos.

El suministro se ha dividido en suministro fijo y variable, el fijo hace referencia a los costes de suministro de zonas comunes del hotel mientras que el variable hace referencia a los costes asociados a la residencia de los huéspedes. Por tanto, este dependerá de la ocupación del hotel en cada mes, del mismo modo que los ingresos. Las asunciones tomadas para el cálculo de este coste son las siguientes:

Coste de suministro variable (€/habitación/noche)	4.5
Coste fijo anual de zonas comunes (€)	25,000.0

Tabla 21: Asunciones del coste de suministro

El coste de restauración se ha calculado a partir de la estimación realizada en la sección de ingresos para cada tipo de régimen (Pensión completa, media pensión, desayuno o solo alojamiento). Teniendo en cuenta el número de habitaciones de cada categoría, así como el número de huéspedes dentro de cada habitación (media de 2 personas/habitación) junto con el número de noches al mes, se alcanza la cantidad de comidas, desayunos y cenas que se darán durante el mes.

El coste de producto asociado a esta actividad se ha estimado con los siguientes costes:

Coste de comidas y cenas (€/comida o cena)	7.5
Coste de desayunos (€/desayuno)	5.0

Tabla 22: Asunciones del coste de restauración

En cuanto al coste de personal asociado al restaurante, se encuentra incluido dentro del coste de personal global por lo que no debe tenerse en cuenta más costes relacionados a esta actividad.

Respecto al IBI tal y como se recoge en las leyes autonómicas de Andalucía, se aplica un 0.7% anual sobre el valor catastral del inmueble.

Además, se han estimado costes de marketing y otros costes aplicando un % a los ingresos que son de 5% sobre ingresos para marketing y 3% sobre ingresos para otros costes.

8.1.3. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Para el cálculo de la depreciación se ha realizado un cálculo simplificado del balance, que estará únicamente formado por el activo tangible del inmueble del hotel.

Para el cálculo de la depreciación es importante tener en cuenta que las normas contables no permiten depreciar el terreno del activo por lo que se debe realizar una separación del valor contable de ambas partes, por una parte, el terreno y por otra parte la edificación. De esta forma se utiliza una hipótesis conservadora asumiendo que el 50% del valor del activo es el terreno y el 50% restante la edificación que sí será amortizable.

Teniendo en cuenta el precio de adquisición de 4M€ quedan 2M€ disponibles para depreciar y se hará en un periodo de 20 años.

Por otra parte, como se ha mencionado en el plan de operaciones, también será necesaria una inversión de Capex para software y otras necesidades de c.1M€ en este caso, el importe completo del valor de esta inversión es depreciable y además se hará en un plazo de 10 años.

La suma de ambas depreciaciones será lo que componga la línea de D&A del P&L, una mayor depreciación impactaría de forma negativa en el P&L, pero de forma positiva en el flujo de caja generado debido a la naturaleza de *non-cash* del gasto de depreciación que no afecta al flujo de caja, pero si impacta de manera positiva por el ahorro de impuestos.

8.1.4. INTERESES Y DEUDA

Tal y como se menciona en el apartado de recursos financieros dentro del plan de operaciones, el 80% del precio de adquisición del inmueble se financiará con deuda hipotecaria. Esta cantidad aumenta a 3.2M€ que tendrá una amortización francesa mensual con un tipo de interés del 2.7% fijo.

Además, se contratará también una línea de deuda para la financiación del Capex que cubrirá el 60% del Capex realizado. Este préstamo tendrá un tipo de interés del 6% fijo y tendrá una amortización bullet a los 5 años. La cantidad total de este préstamo asciende a unos 0.6M€

Para el cálculo de los intereses se ha realizado un cálculo mensual de los intereses que debe pagar cada uno de los préstamos, así como el repago del principal derivado del préstamo hipotecario. La suma de todas estas cantidades resulta en el servicio de la deuda que será necesario durante el periodo de inversión.

Además, este flujo de caja de repagos e intereses será el que se utilizar posteriormente en el cálculo del FCFE.

Por último, cabe mencionar que en caso de que se decidiera continuar con la inversión más de los 5 años previstos, sería posible refinanciar el préstamo bullet para postponer ese flujo de caja negativo de una gran cantidad y mejorar así el retorno.

8.1.5. IMPUESTO DE SOCIEDADES

Para el cálculo del impuesto de sociedades se ha aplicado un 25% sobre el EBT que es el tipo efectivo más común en España de esta manera se llega al Net Income.

8.1.6. P&L

P&L	2025*	2026	2027	2028	2029	2030
Revenue (€)	886,528	1,367,211	1,394,555	1,425,248	1,450,895	1,479,913
Opex (€)	(555,175)	(922,404)	(940,348)	(959,467)	(977,320)	(996,363)
EBITDA (€)	331,354	444,806	454,206	465,781	473,574	483,550
Mg EBITDA (%)	37.4%	32.5%	32.6%	32.7%	32.6%	32.7%
D&A	(127,750)	(219,000)	(219,000)	(219,000)	(219,000)	(219,000)
EBIT	203,604	225,806	235,206	246,781	254,574	264,550
Interest expense	(60,034)	(100,287)	(96,889)	(93,399)	(89,813)	(76,017)
EBT	143,570	125,519	138,317	153,382	164,762	188,533
Tax	(35,892)	(31,380)	(34,579)	(38,346)	(41,190)	(47,133)
Net Income	107,677	94,139	103,738	115,037	123,571	141,399

Tabla 23: Resumen del P&L anualizado

Se muestra el P&L resumen del caso base anualizado donde se recoge el resultado de lo anteriormente expuesto. Es importante destacar que el año 2025 tiene los ingresos de 7 meses solo, desde junio hasta diciembre.

8.2. ESCENARIOS

Para tener un análisis más completo y de mayor valor acerca de las proyecciones asumidas en el plan de negocio, se han introducido dos escenarios adicionales para observar los outputs en un caso más desfavorable y en otro caso más favorable.

Para ello se ha decidido modificar la variable de ocupación ya que se piensa que es la variable sobre la que menos poder de control se tendrá durante la operación del hotel. Es por esto por lo que se ha decidido aplicar un descuento del 10% de ocupación para el caso desfavorable mientras que se ha aplicado un aumento del 10% para el caso favorable.

8.2.1. CASO DESFAVORABLE

Teniendo en cuenta el cambio de 10% negativo sobre la ocupación los resultados obtenidos respecto a P&L, Balance y Cash Flow son los siguientes

P&L	2025*	2026	2027	2028	2029	2030
Revenue (€)	760,071	1,154,046	1,177,127	1,202,911	1,224,683	1,249,176
Opex (€)	(520,606)	(863,192)	(879,952)	(897,730)	(914,483)	(932,269)
EBITDA (€)	239,466	290,854	297,175	305,181	310,199	316,907
Mg EBITDA (%)	31.5%	25.2%	25.2%	25.4%	25.3%	25.4%
D&A	(127,750)	(219,000)	(219,000)	(219,000)	(219,000)	(219,000)
EBIT	111,716	71,854	78,175	86,181	91,199	97,907
Interest expense	(60,034)	(100,287)	(96,889)	(93,399)	(89,813)	(76,017)
EBT	51,682	(28,433)	(18,714)	(7,218)	1,386	21,890
Tax	(12,920)	7,108	4,679	1,805	(347)	(5,472)
Net Income	38,761	(21,325)	(14,036)	(5,414)	1,040	16,417

Tabla 24: Proyecciones de P&L para el caso desfavorable

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activo	5,310,000	5,284,976	5,139,504	4,997,925	4,861,481	4,727,907	3,964,030
Activo Corriente							
Caja	-	102,726	176,254	253,675	336,231	421,657	(123,220)
Clientes	-	-	-	-	-	-	-
Activo no corriente							
Activo tangible	4,240,000	4,174,667	4,062,667	3,950,667	3,838,667	3,726,667	3,614,667
Activo intangible	1,070,000	1,007,583	900,583	793,583	686,583	579,583	472,583
Pasivo	3,842,000	3,778,215	3,654,067	3,526,524	3,395,494	3,260,880	2,480,586
Pasivo corriente							
Deuda a corto plazo	122,352	124,292	127,689	131,180	134,766	780,450	142,235
Proveedores	-	7,185	7,329	7,476	7,625	7,778	7,933
Pasivo no corriente							
Deuda a largo plazo	3,719,648	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102	2,472,652	2,330,418
Patrimonio Neto	1,468,000	1,506,761	1,485,436	1,471,401	1,465,987	1,467,027	1,483,444
Capital social	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000
Reservas	-	38,761	17,436	3,401	(2,013)	(973)	15,444

Tabla 25: Proyecciones de balance para el caso desfavorable

	Year 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Operating Cash Flow							
Net income	-	38,761	(21,325)	(14,036)	(5,414)	1,040	16,417
(-) Inc. WK	-	7,185	144	147	150	153	156
D&A	-	127,750	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
OCF	-	173,697	197,819	205,111	213,736	220,192	235,573
Cash Flow From Investing							
Edificio	(2,000,000)	-	-	-	-	-	-
Terreno	(2,000,000)	-	-	-	-	-	-
ITP	(240,000)	-	-	-	-	-	-
Software	(1,070,000)	-	-	-	-	-	-
CFI	(5,310,000)	-	-	-	-	-	-
Cash Flow From Financing							
Debt drawdown/repayment	3,842,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Aportaciones de capital	1,468,000	-	-	-	-	-	-
CFF	5,310,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Total generated cash	-	102,726	73,527	77,421	82,556	85,426	(544,877)

Tabla 26: Proyecciones de flujos de caja para el caso desfavorable

8.2.2. CASO FAVORABLE

Teniendo en cuenta el cambio de 10% positivo sobre la ocupación los resultados obtenidos respecto a P&L, Balance y Cash Flow son los siguientes

P&L	2025*	2026	2027	2028	2029	2030
Revenue (€)	1,012,985	1,580,376	1,611,983	1,647,585	1,677,107	1,710,649
Opex (€)	(589,719)	(981,592)	(1,000,719)	(1,021,242)	(1,040,130)	(1,060,429)
EBITDA (€)	423,266	598,784	611,264	626,343	636,977	650,220
Mg EBITDA (%)	41.8%	37.9%	37.9%	38.0%	38.0%	38.0%
D&A	(127,750)	(219,000)	(219,000)	(219,000)	(219,000)	(219,000)
EBIT	295,516	379,784	392,264	407,343	417,977	431,220
Interest expense	(60,034)	(100,287)	(96,889)	(93,399)	(89,813)	(76,017)
EBT	235,483	279,497	295,374	313,944	328,164	355,203
Tax	(58,871)	(69,874)	(73,844)	(78,486)	(82,041)	(88,801)
Net Income	176,612	209,623	221,531	235,458	246,123	266,402

Tabla 27: Proyecciones de P&L para el caso favorable

	Year 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Assets	5,310,000	5,427,641	5,513,212	5,607,298	5,711,826	5,823,438	5,309,650
Current Assets							
Caja	-	245,391	549,962	863,048	1,186,576	1,517,188	1,222,400
Clientes	-	-	-	-	-	-	-
Non-Current Assets							
Activo tangible	4,240,000	4,174,667	4,062,667	3,950,667	3,838,667	3,726,667	3,614,667
Activo intangible	1,070,000	1,007,583	900,583	793,583	686,583	579,583	472,583
Liabilities	3,842,000	3,783,030	3,658,978	3,531,533	3,400,603	3,266,092	2,485,901
Current Liabilities							
Deuda a corto plazo	122,352	124,292	127,689	131,180	134,766	780,450	142,235
Proveedores	-	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989	13,249
Non-Current Liabilities							
Deuda a largo plazo	3,719,648	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102	2,472,652	2,330,418
Equity	1,468,000	1,644,612	1,854,235	2,075,765	2,311,223	2,557,346	2,823,749
Capital social	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000	1,468,000
Reservas	-	176,612	386,235	607,765	843,223	1,089,346	1,355,749

Tabla 28: Proyecciones de balance para el caso favorable

	Year 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Operating Cash Flow							
Net income	-	176,612	209,623	221,531	235,458	246,123	266,402
(-) Inc. WK	-	12,000	240	245	250	255	260
D&A	-	127,750	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
OCF	-	316,362	428,863	440,775	454,708	465,378	485,662
Cash Flow From Investing							
Edificio	(2,000,000)	-	-	-	-	-	-
Terreno	(2,000,000)	-	-	-	-	-	-
ITP	(240,000)	-	-	-	-	-	-
Software	(1,070,000)	-	-	-	-	-	-
CFI	(5,310,000)	-	-	-	-	-	-
Cash Flow From Financing							
Debt drawdown/repayment	3,842,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Aportaciones de capital	1,468,000	-	-	-	-	-	-
CFF	5,310,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Total generated cash	-	245,391	304,571	313,086	323,528	330,612	(294,788)

Tabla 29: Proyecciones de flujos de caja para el caso favorable

8.1. RETORNOS

Para el cálculo de los retornos del caso base se ha realizado un cálculo de *Equity Free Cash Flow* que representa los flujos de caja disponibles para el inversor de equity de este proyecto.

El cálculo teórico de este flujo se realiza de la siguiente forma:

$$FCFE = EBIT - Tax - \Delta WK + D\&A - CapEx - Debt\ rpeayment + DEbt\ Drawdown - Interest\ payment$$

Ecuación 1: Fórmula de FCFE

De esta forma se obtiene un flujo de caja para el accionista

Para el flujo de la compra tendremos en cuenta además del precio de adquisición, los impuestos que deben pagarse y el capex realizado en el momento de la adquisición que suma un total de 5.3M€ (flujo negativo) por otra parte habrá un flujo positivo igual a la deuda que se levanta que como se mencionado anteriormente asciende a unos 3.8M€. De esta forma el flujo negativo o desembolso de equity en el año 0 será de c. 1.5M€

Además, a final del año 2030 con el fin de la proyección de retornos se estima una venta del hotel para capturar el valor terminal de la inversión en este momento además de ser algo plausible para materializar la parte restante de cash generada.

Para la venta de esta inversión se ha asumido un precio por habitación algo superior al de compra debido a la inflación y capex realizado siendo el múltiplo de salida de 110k€ por habitación. Esto ofrece un valor del activo de 4.4M€.

A esto se le debe descontar la cantidad de deuda restante a esa fecha que en ese momento para llegar al precio de venta o equity value de venta. La deuda restante en ese momento ascendería a c.2.5M€ por lo que el precio de venta quedaría en 1.927M€

Con estos flujos de caja y teniendo en cuenta el precio de entrada y salida, así como la estructura de capital mencionada se obtiene una TIR del 13.1%.

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT		203,604	225,806	235,206	246,781	254,574	264,550
Tax		(35,892)	(31,380)	(34,579)	(38,346)	(41,190)	(47,133)
NOPAT		167,711	194,427	200,627	208,436	213,384	217,417
(-) Capex		-	-	-	-	-	-
(-) Inc WK		9,617	192	196	200	204	208
(+) D&A		127,750	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
FCF		305,078	413,619	419,823	427,636	432,588	436,625
Debt BoP	-	3,842,000	3,771,030	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102
Debt repayment/drawdown	3,842,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Interes repayment	-	(60,034)	(100,287)	(96,889)	(93,399)	(89,813)	(76,017)
Debt EoP	3,842,000	3,771,030	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102	2,472,652
Debt service	3,842,000	(131,004)	(224,579)	(224,579)	(224,579)	(224,579)	(856,467)
Check							
Compra	(5,310,000)	-	-	-	-	-	-
Venta	-	-	-	-	-	-	1,927,348
Investment Cash Flow	(5,310,000)	-	-	-	-	-	1,927,348
FCFE	(1,468,000)	174,074	189,040	195,245	203,057	208,009	1,507,505

Tabla 30: Proyecciones de FCFE para el caso base

Se muestra a continuación una tabla de sensibilidad con los distintos retornos que se obtendrían para los diferentes múltiplos de entrada (fila superior) y de compra (columna izquierda) de €/habitación, siempre tomando como referencia el caso base descrito.

		€/habitación en la compra				
		80,000	90,000	100,000	110,000	120,000
€/habitación en la venta	90,000	17.4%	10.6%	3.5%	(4.4)%	(14.5)%
	100,000	21.2%	15.0%	8.8%	2.4%	(4.7)%
	110,000	24.4%	18.7%	13.1%	7.4%	1.5%
	120,000	27.3%	21.8%	16.6%	11.4%	6.2%
	130,000	29.8%	24.6%	19.6%	14.8%	10.0%

Tabla 31: Análisis de sensibilidad con las distintas TIR para cada múltiplo de entrada y salida para el caso base

8.1.1. CASO DESFAVORABLE

Para el caso desfavorable aplicando la reducción del 10% sobre la ocupación, los flujos de caja para el accionista que se obtienen son los siguientes

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT		111,716	71,854	78,175	86,181	91,199	97,907
Tax		(12,920)	7,108	4,679	1,805	(347)	(5,472)
NOPAT		98,795	78,962	82,854	87,985	90,853	92,435
(-) Capex		-	-	-	-	-	-
(-) Inc WK		7,185	144	147	150	153	156
(+) D&A		127,750	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
FCF		233,731	298,106	302,000	307,135	310,005	311,590
Debt BoP	-	3,842,000	3,771,030	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102
Debt repayment/drawdown	3,842,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Interes repayment	-	(60,034)	(100,287)	(96,889)	(93,399)	(89,813)	(76,017)
Debt EoP	3,842,000	3,771,030	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102	2,472,652
Debt service	3,842,000	(131,004)	(224,579)	(224,579)	(224,579)	(224,579)	(856,467)
Check							
Compra	(5,310,000)	-	-	-	-	-	-
Venta	-	-	-	-	-	-	1,927,348
Investment Cash Flow	(5,310,000)	-	-	-	-	-	1,927,348
FCFE	(1,468,000)	102,726	73,527	77,421	82,556	85,426	1,382,470

Tabla 32: Proyecciones de FCFE para el caso desfavorable

Del mismo modo se realiza un análisis de sensibilidad con el múltiplo de entrada y salida como variable y el resultado obtenido es el siguiente

		€/habitación en la compra				
		80,000	90,000	100,000	110,000	120,000
€/habitación en la venta	90,000	6.9%	(0.2%)	(8.2%)	(18.4%)	(37.1%)
	100,000	11.7%	5.5%	(0.9%)	(8.1%)	(16.8%)
	110,000	15.6%	10.0%	4.4%	(1.5%)	(8.0%)
	120,000	19.0%	13.8%	8.6%	3.4%	(2.0%)
	130,000	21.9%	17.0%	12.2%	7.4%	2.6%

Tabla 33: Análisis de sensibilidad con las distintas TIR para cada múltiplo de entrada y salida para el caso desfavorable

8.1.2. CASO FAVORABLE

	Año 0	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT		295,516	379,784	392,264	407,343	417,977	431,220
Tax		(58,871)	(69,874)	(73,844)	(78,486)	(82,041)	(88,801)
NOPAT		236,646	309,910	318,420	328,857	335,936	342,420
(-) Capex		-	-	-	-	-	-
(-) Inc WK		12,000	240	245	250	255	260
(+) D&A		127,750	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
FCF		376,396	529,150	537,665	548,107	555,191	561,679
Debt BoP	-	3,842,000	3,771,030	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102
Debt repayment/drawdown	3,842,000	(70,970)	(124,292)	(127,689)	(131,180)	(134,766)	(780,450)
Interes repayment	-	(60,034)	(100,287)	(96,889)	(93,399)	(89,813)	(76,017)
Debt EoP	3,842,000	3,771,030	3,646,738	3,519,048	3,387,868	3,253,102	2,472,652
Debt service	3,842,000	(131,004)	(224,579)	(224,579)	(224,579)	(224,579)	(856,467)
Check							
Compra	(5,310,000)	-	-	-	-	-	-
Venta	-	-	-	-	-	-	1,927,348
Investment Cash Flow	(5,310,000)	-	-	-	-	-	1,927,348
FCFE	(1,468,000)	245,391	304,571	313,086	323,528	330,612	1,632,560

Tabla 34: Proyecciones de FCFE para el caso favorable

		€/habitación en la compra				
		80,000	90,000	100,000	110,000	120,000
€/habitación en la venta	90,000	27.8%	21.0%	14.3%	7.3%	(0.4)%
	100,000	30.8%	24.5%	18.3%	12.2%	5.8%
	110,000	33.5%	27.5%	21.7%	16.1%	10.5%
	120,000	35.9%	30.1%	24.6%	19.4%	14.2%
	130,000	38.1%	32.5%	27.2%	22.2%	17.4%

Tabla 35: Análisis de sensibilidad con las distintas TIR para cada múltiplo de entrada y salida para el caso favorable

9. VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo ha permitido construir una visión clara y fundamentada sobre la viabilidad del proyecto de creación de un hotel solo para adultos en la costa de Huelva. A lo largo del análisis se han abordado con detalle los aspectos estratégicos, operativos y financieros que sustentan la propuesta, y los resultados obtenidos apuntan a un escenario favorable para su puesta en marcha.

Desde el punto de vista estratégico, la elección de Huelva como ubicación no es casual. Se trata de una provincia que, a pesar de contar con un entorno natural privilegiado y una oferta turística en crecimiento, sigue estando menos saturada que otros destinos costeros andaluces. Esta circunstancia abre una ventana de oportunidad para posicionar un producto diferenciado, especialmente en el segmento de hoteles solo para adultos, donde la competencia directa es más limitada. Además, el perfil del turista actual —más exigente, más consciente del impacto de sus decisiones y en busca de experiencias auténticas— encaja perfectamente con la propuesta de valor del hotel.

El análisis del entorno, tanto general como específico, ha reforzado esta percepción. Factores como el respaldo institucional al turismo sostenible, la recuperación del sector tras la pandemia, el aumento del gasto medio por turista y la creciente sensibilidad hacia la sostenibilidad y la ética empresarial configuran un contexto propicio para el desarrollo del proyecto. La incorporación del análisis PESTELE ha permitido, además, anticipar posibles riesgos reputacionales y sociales, y plantear estrategias para abordarlos desde una perspectiva responsable.

En el plano operativo, el modelo de negocio se ha diseñado con un enfoque integral. La propuesta de valor se articula en torno a la exclusividad, el bienestar y la conexión con el entorno, y se apoya en una estructura organizativa eficiente, una estrategia de marketing bien definida y una oferta de servicios coherente con las expectativas del público objetivo. La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) en todas las áreas permitirá realizar un seguimiento continuo del desempeño y ajustar la operativa en función de los resultados obtenidos.

Desde la perspectiva económico-financiera, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva y una estructura de costes equilibrada. Las proyecciones financieras, construidas sobre hipótesis prudentes y contrastadas, arrojan una TIR del 13,1% en el escenario base, lo que sitúa la inversión en un rango competitivo. La sensibilidad del modelo ante distintos escenarios confirma su solidez, incluso en contextos menos favorables. La combinación de financiación bancaria y aportaciones de capital propio permite, además, mantener una estructura financiera sostenible y con margen de maniobra.

La decisión de adquirir un hotel ya existente, en lugar de construir uno desde cero, ha sido clave para reducir los plazos de ejecución, minimizar los riesgos regulatorios y acelerar la entrada en operación. Esta estrategia, junto con un plan de reformas orientado a elevar la calidad del servicio, permite posicionar el establecimiento en un segmento medio-alto del mercado, con capacidad para atraer a un público dispuesto a pagar por una experiencia diferenciada.

En términos de impacto social y ambiental, el proyecto incorpora medidas que van más allá del cumplimiento normativo. La colaboración con proveedores locales, la eficiencia en el uso de recursos y la apuesta por un turismo respetuoso con el entorno son elementos que no solo refuerzan la reputación del hotel, sino que también responden a una demanda creciente por parte de los viajeros. Este compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social se convierte, por tanto, en una ventaja competitiva adicional.

A pesar de este escenario favorable, hay aspectos que requerirán una atención constante. La estacionalidad de la demanda, la evolución del entorno macroeconómico y los posibles cambios regulatorios son factores que pueden afectar al desempeño del proyecto. Por ello, será fundamental mantener una actitud proactiva, apostar por la innovación en la oferta de servicios y fomentar una cultura de mejora continua que permita adaptarse con agilidad a los cambios del entorno.

9.1. POSIBILIDADES FUTURAS DE EXPANSIÓN

El modelo de negocio planteado no solo es viable en el contexto específico de Huelva, sino que también presenta un alto potencial de replicabilidad en otras zonas costeras con características similares. La experiencia adquirida en la implementación de este primer establecimiento puede servir como base para la creación de una cadena de hoteles solo para adultos, aprovechando economías de escala, sinergias operativas y una marca consolidada. Además, se podrían explorar nuevas líneas de negocio complementarias, como experiencias wellness, gastronomía local o turismo de naturaleza, que refuercen la propuesta de valor y diversifiquen las fuentes de ingresos.

9.2. MATRIZ DE RIESGOS

A pesar de los retornos que arrojan los diferentes escenarios, el proyecto no está exento de riesgos. A continuación se presenta una matriz que identifica los principales riesgos detectados, su impacto potencial y las estrategias de mitigación propuestas:

Tipo de riesgo	Descripción	Impacto	Estrategia de mitigación
Estacionalidad de la demanda	Alta concentración de ocupación en verano y baja en invierno.	Alto	Diversificación de la oferta con paquetes temáticos en temporada baja y promociones.
Riesgo macroeconómico	Inflación, subida de tipos de interés o recesión que afecten al turismo.	Medio	Estructura de costes flexible, control de gastos y revisión periódica de precios.
Cambios regulatorios	Modificaciones en normativas turísticas, fiscales o laborales.	Medio	Seguimiento activo de la legislación y colaboración con asesoría especializada.
Reputación y sostenibilidad	Críticas por prácticas no sostenibles o impacto ambiental negativo.	Alto	Implementación de políticas sostenibles y comunicación transparente con los stakeholders.
Dependencia de proveedores	Riesgo de interrupciones en el suministro de productos clave.	Bajo	Diversificación de proveedores y acuerdos a largo plazo con actores locales.
Competencia creciente	Entrada de nuevos hoteles o mejora de la oferta de competidores.	Medio	Diferenciación clara en el posicionamiento y mejora continua de la experiencia del cliente.
Riesgo tecnológico	Fallos en el sistema de reservas o en la infraestructura digital.	Bajo	Inversión en tecnología fiable y soporte técnico permanente.
Riesgo financiero	Incapacidad de cumplir con los pagos de deuda en escenarios desfavorables.	Medio	Estructura de financiación conservadora y análisis de sensibilidad con escenarios adversos.

Limitaciones metodológicas	Falta de datos primarios (encuestas) que limiten la precisión del análisis.	Bajo	Reconocimiento explícito en el trabajo y propuesta de futuras investigaciones.
Riesgo climático	Aumento de temperaturas o fenómenos extremos que afecten la demanda.	Bajo	Promoción de actividades alternativas y adaptación de la oferta a nuevas condiciones.

Tabla 36: Matriz de riesgos

9.3. ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

El proyecto se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la ONU, lo que refuerza su valor social y ambiental:

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico → Generación de empleo local, formación del personal y condiciones laborales dignas.

ODS 12: Producción y consumo responsables → Uso eficiente de recursos, colaboración con proveedores locales y reducción de residuos.

ODS 13: Acción por el clima → Implementación de medidas de eficiencia energética y promoción de un turismo respetuoso con el entorno.

Estas acciones no solo responden a una demanda creciente por parte de los viajeros, sino que también posicionan al hotel como un actor comprometido con el desarrollo sostenible.

9.4. LIMITACIONES METODOLÓGICAS

Aunque el trabajo ha sido elaborado con rigor y apoyado en fuentes oficiales y contrastadas, existen algunas limitaciones metodológicas que deben ser reconocidas:

- No se han realizado encuestas propias ni entrevistas a potenciales clientes, lo que podría haber aportado información más específica sobre sus preferencias y comportamientos.
- La estimación de la demanda y la ocupación se ha basado en datos secundarios y supuestos razonables, pero no en estudios de mercado primarios.
- El análisis financiero, aunque detallado, se basa en hipótesis que podrían variar en función de la evolución del entorno económico y turístico.

Estas limitaciones no invalidan las conclusiones del trabajo, pero sí invitan a interpretarlas con prudencia y a considerar futuras investigaciones que complementen el análisis.

10. BIBLIOGRAFÍA

- 8 tendencias para atraer y comprometer al personal de los hoteles. (2024, mayo 22). *TecnoHotel*. <https://tecnohotelnews.com/2024/05/8-tendencias-atraer-personal-hoteles/>
- Almadana Abón, S. A. (s/f). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y COMPENSACIÓN TOTAL*. Uma.es. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Álvarez, J. I. (2024, febrero 2). *Récord del turismo en España: 85,1 millones de visitantes y 108.662 millones de gasto*. *ElEconomista*. <https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12653667/02/24/record-del-turismo-en-espana-811-millones-de-visitantes-y-108662-millones-de-gasto.html>
- Andalucía: turistas extranjeros 2000-2023*. (s/f). Statista. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://es.statista.com/estadisticas/475217/numero-de-turistas-internacionales-en-andalucia/>
- Barten, M. (2024, febrero 3). *Cómo la realidad virtual (VR) puede enriquecer la industria hotelera*. *Revfine.com*. <https://www.revfine.com/es/industria-hotelera-de-realidad-virtual/>
- Blanes, R. (2022, enero 5). *¿Qué es un compset de hotel y por qué es importante para la fijación de precios?* *Cloudbeds*. <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/compset-de-hotel/>
- Canalís, X. (2023, agosto 31). *¿El verano de los malos turistas o los tontos de siempre? (1ª parte)*. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/158995_el-verano-de-los-malos-turistas-o-los-tontos-de-siempre-1a-parte.html
- Consejería de Turismo y Andalucía Exterior - Junta de Andalucía*. (s/f). *Juntadeandalucia.es*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoyandaluciaexterior.html>
- de Andalucía, J. (2024, noviembre). *Últimos datos turísticos en Andalucía*. *Andalucia.org*. https://multimedia.andalucia.org/saeta/ultimos-datos_nov24.pdf
- Debate, E. (2025, febrero 3). *El turismo extranjero dejó 18.500 millones de euros en Andalucía durante 2024*. *El Debate*. https://www.eldebate.com/espana/andalucia/20250203/turismo-extranjero-dejo-18500-millones-euros-andalucia-durante-2024_266677.html
- Desempleo, total (% de la fuerza laboral total) (estimación modelada de la OIT) - European Union, Spain*. (s/f). *Bancomundial.org*. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2023&locations=EU-ES&start=2006>
- Domínguez, J. T. A. (2024, octubre 14). *Alquileres turísticos: la rentabilidad que ha trastocado el mercado de la vivienda*. *The Conversation*. <http://theconversation.com/alquileres-turisticos-la-rentabilidad-que-ha-trastocado-el-mercado-de-la-vivienda-239686>

- El stand de Huelva en Fitur 2025 atrae a 150.000 visitantes y supera el medio millar de encuentros profesionales en su zona de negocios.* (s/f). Portal Corporativo Diputación de Huelva. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.diphuelva.es/prensa/El-stand-de-Huelva-en-Fitur-2025-atrae-a-150.000-visitantes-y-supera-el-medio-millar-de-encuentros-profesionales-en-su-zona-de-negocios/>
- Elphick, D. (2024, marzo 18). *Tendencias en el sector del turismo: mercado turístico nacional e internacional.* SiteMinder. <https://www.siteminder.com/es/r/tendencias-en-el-sector-del-turismo/>
- Es, E. (2024, junio 25). *Los límites del piso turístico en España: la clave está en la duración del alquiler y en la licencia.* ElEconomista. <https://www.eleconomista.es/vivienda-inmobiliario/noticias/12879099/06/24/que-es-piso-turistico-la-clave-esta-en-la-duracion-del-alquiler-y-en-la-licencia-de-la-vivienda.html>
- Español, E. (2024, marzo 29). *La inestabilidad política es el lastre de la economía española.* El Español. https://www.elespanol.com/opinion/editoriales/20240329/inestabilidad-politica-lastre-economia-espanola/843555639_14.html
- Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por comunidades autónomas y provincias.* (s/f). INE. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2066>
- Estadísticas de climatología y meteorología en Andalucía.* (s/f). Portal Ambiental de la CSMA. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/portal/acceso-rediam/estadisticas/estadisticas-oficiales/climatologia-y-meteorologia-andalucia>
- europa press. (2025, enero 22). *Andalucía prevé superar los 37 millones de viajeros en 2025 tras un 2024 de récord en visitantes y repercusión económica.* europa press. <https://www.europapress.es/esandalucia/sevilla/noticia-andalucia-preve-superar-37-millones-viajeros-2025-2024-record-visitantes-repercusion-economica-20250122130825.html>
- Exceltur. (2024, julio). *PERSPECTIVAS TURISTICAS.* Exceltur.org. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2024/07/Informe-Perspectivas-N89-IIT-2024.pdf>
- Éxito del destino: El impacto de la reputación online en los ingresos hoteleros.* (2024, enero 25). Shiji Insights and Publications; Shiji Insights. <https://insights.shijigroup.com/es/destino-exito-impacto-de-la-reputacion-online-en-los-ingresos-hoteleros/>
- Facchin, J. (2022, agosto 30). *¿Qué es un Análisis CAME y cómo puedes hacerlo paso a paso?* José Facchin. <https://josefacchin.com/analisis-came/>
- Ferreira, A. C. (2025, enero 6). *Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso con ejemplos.* Inboundcycle.com; InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-analisis-pestel>

- Gómez, A. (2023, agosto 9). *¿Quiénes son los turistas que más gastan en España?* Capital Radio. https://www.capitalradio.es/noticias/economia/quienes-son-turistas-gastan-espana-asia-centro-miradas_117427618.html
- Guía básica sobre las ayudas a hoteles y fondos Next Generation. (2022, noviembre 15). CERIU; Cerium Tecnologías. <https://cerium.es/next-generation-eu-ayudas-a-hoteles/>
- H., S. (2024, julio 29). *Buenos datos para el turismo en Huelva: la provincia cierra julio con una ocupación hotelera del 85,3%, medio punto más que en 2023*. Huelva Información. https://www.huelvainformacion.es/huelva/buenos-datos-turismo-huelva-cierra-julio-ocupacion-hoteleras-85-mas-2023_0_2002090262.html
- Hernández, I. L. (2024). *La estacionalidad turística en España: tendencias, impacto en el empleo, y líneas de acción*.
- HOME. (s/f). Exceltur. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.exceltur.org/>
- Hosteltur. (2024, junio 13). *Los viajes en 2024: tendencias y destinos más demandados*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/164008_los-viajes-en-2024-tendencias-y-destinos-mas-demandados.html
- INE. Instituto Nacional de Estadística. (s/f). INE. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.ine.es/>
- INEbase / Servicios /Hostelería y turismo /Cuenta satélite del turismo de España / Últimos datos. (s/f). INE. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- INEbase / Servicios /Hostelería y turismo /Encuesta de gasto turístico. Egatur / Últimos datos. (s/f). INE. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- INEbase / Servicios /Hostelería y turismo /Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur / Últimos datos. (s/f). INE. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- Infojobs, & ESADE. (2025, marzo). *Estado del mercado laboral en España 2024*. Infojobs.net. https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2025/03/Informe_Mercado_Laboral_InfoJobs_Esade_2024_Digital.pdf
- iron_man. (2023, enero 12). *¿Cuáles son los beneficios del IoT en el sector hotelero?* IHCS. <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/beneficios-del-iot-en-el-sector-hotelerol/>
- Klein, P. L. (2023, julio 19). *Análisis PESTEL: explicación, aplicación y ejemplos prácticos*. Hrtalk.de. <https://hrtalk.de/es/analisis-pestel-explicacion-aplicacion-y-ejemplos-practicos/>
- Lado-Sestayo, R., Universidade da Coruña, Spain, Vivel-Búa, M., Otero-González, L., Neira-Gómez, I., Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela, & Universidad de Santiago de Compostela. (2015).

- Barreras al emprendimiento hotelero: un análisis sectorial. *Tourism & management studies*, 11(2), 86–92. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11211>
- NEXO HOTEL. (2020, marzo 12). *El turismo 'adults only' se consolida en España*. Nexotur.com. <https://www.nexotur.com/noticia/106698/nexohotel/el-turismo-adults-only-se-consolida-en-espana.html>
- NEXOTUR. (2024, junio 26). *Un tercio de los españoles viajará con hijos durante este verano*. Nexotur.com. <https://www.nexotur.com/noticia/123685/nexotur/un-tercio-de-los-espanoles-viajara-con-hijos-durante-este-verano.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (s/f). Ilo.org. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.ilo.org/es>
- Ortiz-Rubio, M. (2023, octubre 3). *Adults only o cómo viajar a lugares sin niños*. Admagazine.com. <https://www.admagazine.com/articulos/adults-only-la-tendencia-de-viajar-sin-ninos>
- Peinado, R. G. (2024, septiembre 18). *Cómo el turismo está disparando los precios de la vivienda en las ciudades españolas*. dem capt23. <https://capital.es/revista-capital/como-el-turismo-esta-disparando-los-precios-de-la-vivienda-en-las-ciudades-espanolas/99150/>
- Pestle analysis. (s/f). Free-management-ebooks.com. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- PIB Turístico Español. (s/f). Exceltur. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.exceltur.org/pib-turistico-espanol/>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86, 58–77. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Prieto, M. (2023, mayo 7). *Hoteles solo para adultos: una opción polémica, pero en auge*. Cadena SER. <https://cadenaser.com/nacional/2023/05/07/hoteles-solo-para-adultos-una-opcion-polemica-pero-en-auge-cadena-ser/>
- Rodríguez y Cristina García Ciria, D. L. (2018). *ESTRUCTURA IMPOSITIVA DE ESPAÑA EN EL CONTEXTO DE LA UNIÓN EUROPEA*. Bde.es. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/18/Fich/do1810.pdf>
- Roldán, P. (2023, febrero 20). *Efecto multiplicador del turismo*. El blog de Pepe Roldán; Pepe Roldán. <https://www.peperoldan.com/blog/efecto-multiplicador-del-turismo/>
- SunnyBee Case Solution. (s/f). Essay48. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.essay48.com/case/38947-SunnyBee-Case-Solution>
- SWOT ANALYSIS. (s/f). *AN ESSENTIAL GUIDE TO*. Columbia.edu. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <http://mci.ei.columbia.edu/files/2012/12/An-Essential-Guide-to-SWOT-Analysis.pdf>
- Tasa de desempleo por trimestre en España 2006-2024. (s/f). Statista. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>

- Tasa de inflación media interanual en España 2020-2029.* (s/f). Statista. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>
- Turespaña, promoción de la actividad turística de España.* (s/f). Tourspain.es. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://www.tourspain.es/es/>
- Turismo.* (s/f). Gob.es. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de <https://planderecuperacion.gob.es/etiquetas/turismo>
- Vazquez, M. L. (2025, febrero 3). *Turismo extranjero: Andalucía cierra 2024 con cifras récord.* Partido Popular de Andalucía. <https://ppandalucia.es/andalucia-record-turismo-extranjero-en-2024/>
- Venditti, B. (2024, junio 10). *Ranked: The 10 Most Visited Countries in 2023.* Visualcapitalist.com. <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-most-visited-countries-in-2023/>
- Visor calidad de las Aguas.* (s/f). Cica.Es. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de https://portalrediam.cica.es/Visor_DMA/?urlFile=https://portalrediam.cica.es/recursosVisor/xml/visor_dma/capas_dma.xml
- Wikipedia contributors. (s/f). *Michael Porter.* Wikipedia, The Free Encyclopedia. https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Michael_Porter&oldid=167339987
- Yc.B.U2.Eur.4f.G_n_a.Sv_c_ym.Sr_10y.* (s/f). Europa.Eu. Recuperado el 28 de mayo de 2025, de https://data.ecb.europa.eu/data/datasets/YC/YC.B.U2.EUR.4F.G_N_A.SV_C_YM.SR_10Y?chart_props=W3sibm9kZUlkIjoiNjYzNzMyIiwicHJvcGVydGllcyI6W3siY29sb3JlZXgiOiIiLCJjb2xvclR5cGUiOiIiLCJjaGFydFR5cGUiOiJsaW5lY2hhcnQiLCJsaW5lU3R5bGUiOiJTb2xpZCIsImxpbnVXaWR0aCI6IjE