

Trabajo Final de Carrera

*Análisis de viabilidad de la ejecución y
puesta en marcha de un hotel con
encanto en el Pirineo Aragonés.*

Rocío del Olmo de Gracia

Ingeniería en Organización Industrial
Director: Joan Antoni Castejón Fernández
Zaragoza, Enero de 2015

Agradecimientos:

No ha sido nada fácil llegar hasta aquí, pero más difícil hubiera sido sin el apoyo y ayuda de personas importantes para mí como mis padres, quienes me han dado todo su apoyo y cariño en los momentos más difíciles y me han guiado para ser lo que soy.

Mis hermanos por sacar siempre esa sonrisa cuando no hay ganas, a Yoli que más que una gran e incondicional amiga es la hermana que nunca tuve y mi marido, el ser más maravilloso y especial que jamás he conocido.

Pero tampoco quiero olvidarme de todas las personas de la Universidad de Vic, que de un modo u otro, han compartido su tiempo conmigo y han hecho posible que hoy esté terminando una de las etapas más importantes de mi vida. En especial a Joan Antoni Castejón por ser mi director del proyecto.

El punto de partida para tu nueva vida llega cuando te das cuenta de que puedes aprender cualquier cosa que necesitas para lograr las metas que te has fijado. Esto significa que no hay límites en lo que puedes ser, tener o hacer.

(Brian Tracy)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>Título</i>	<i>Página</i>
<u>PARTE I – RESUMEN EJECUTIVO</u>	6
0. RESUMEN	7
0. ABSTRACT	8
<u>PARTE II – OBJETO Y ALCANCE</u>	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS	13
3. ALCANCE	15
<u>PARTE III - METODOLOGÍA</u>	16
4. ESTUDIO DE MERCADO	17
4.1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	17
4.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO	19
4.3. RECOPIACIÓN DE DATOS	20
4.3.1. ENTORNO TERRITORIAL	20
4.3.2. SITUACIÓN TURÍSTICA	34
- Inventario de atractivos de la zona.	37
- Análisis de la oferta local	42
- Análisis de la infraestructura y servicios turísticos	48
- Análisis de la demanda turística	52
- Influencia del turismo de nieve	60
- Análisis de las tendencias del mercado	67
- Perfil del turista	72
- Análisis de la competencia	75
- Análisis de precios	89
4.4. DAFO	91
4.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	94

<i>Título</i>	<i>Página</i>
5. UBICACIÓN Y DISEÑO DEL HOTEL	98
5.1 LOCALIZACIÓN	98
5.2 DISEÑO DEL HOTEL	102
5.3 IMPACTO AMBIENTAL	111
5.4 SERVICIOS A OFRECER	112
5.5 PRESUPUESTO NECESARIO	113
6. FORMA JURÍDICA Y REQUISITOS DE APERTURA	115
6.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA - ASPECTOS LEGALES	115
6.2 PUESTA EN MARCHA DEL HOTEL.	117
6.3 AYUDAS Y SUBVENCIONES	118
6.4 COSTES DE CONSTITUCIÓN	119
7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	120
7.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO	120
7.2 PLAN ECONÓMICO.	121
- Inversión.	121
- Financiación	122
7.3 ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES	125
7.3.1 ESTIMACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA	126
- Ingresos previstos	127
- Gastos previstos	130
7.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	138
7.5 CONCLUSIONES DEL PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	140
8. PLAN DE MARKETING Y PROMOCIÓN	142
8.1 OBJETIVO DEL PLAN	142
8.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL HOTEL	144
8.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	146
8.4 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX	151

<i>Título</i>	<i>Página</i>
8.4.1 PRECIO	153
8.4.2 PRODUCTO	156
8.4.3 PROMOCIÓN	159
8.4.4 DISTRIBUCIÓN	162
8.5 PLANES DE ACCIÓN	163
8.6 PRESUPUESTO NECESARIO	165
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	166
9.1 NECESIDADES LABORALES	166
9.2 PRESUPUESTO NECESARIO	168
10. CALENDARIO DE PLANIFICACIÓN	169
<u>PARTE III- RESUMEN Y ANEXOS</u>	<u>170</u>
11. REVISIÓN DE OBJETIVOS y CONCLUSIONES	171
12. BIBLIOGRAFÍA	176
13. FUENTES DE INFORMACIÓN	181
14. TERMINOLOGÍA	184
15. ANEXOS	187
Anexo I – Relación de figuras, cuadros tablas	188
RELACIÓN FIGURAS	188
RELACIÓN GRÁFICOS	189
RELACIÓN CUADROS	190
Anexo II – Otra información para interpretación del Estudio Económico.	192
Anexo III – Cuadro completo de amortización del préstamo bancario	200

PARTE I

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen

Ingeniería en Organización Industrial

Título: *Análisis de viabilidad de la ejecución y puesta en marcha de un hotel con encanto en el Pirineo Aragonés*

Palabras clave: viabilidad, crisis, oportunidad, sostenibilidad, autenticidad.

Autora: Rocío del Olmo de Gracia

Dirección: Joan Antoni Castejón Fernández

Fecha: Enero de 2015

Resumen

A través de este proyecto final de carrera se *pretende* analizar la viabilidad técnica y económica para la puesta en marcha de un hotel de montaña en una comarca concreta del Pirineo Aragonés, como alternativa de negocio.

Aunque no podemos olvidar que es un sector que puede parecer saturado, se tratará de buscar el elemento diferenciador para superar esta amenaza competitiva. Desde el año 2000, el número total de turistas que llegan a España, ha ido ascendiendo año a año, hasta alcanzar valores máximos en 2007 y de nuevo en 2013. Las estadísticas demuestran que es un sector al alza y en la comunidad aragonesa aporta al PIB aragonés, cerca de **3.000 millones de euros**.

Por otro lado, la crisis ha provocado una bajada importante en los precios de los inmuebles y parcelas, por lo que nos aprovecharemos de esta oportunidad de negocio.

A través de otros estudios que implementan el trabajo, llegamos a los *resultados* del análisis que demuestran que la inversión es posible. La modalidad escogida para la construcción y diseño del hotel, el efecto diferenciador en los productos y servicios ofertados y la cercanía del hotel de las estaciones de esquí, hacen posible el sueño de los futuros promotores, que apuestan por un tipo de negocio sostenible e integrado en la naturaleza y que respete la autenticidad sociocultural de la comarca y el entorno.

Abstract

Industrial Management Engineering

Title: *Feasibility study for setting up and launch a charming hotel in the Aragonese Pyrenees*

Key words: Feasibility ,crisis, opportunity, sustainability and authenticity

Author: Rocío del Olmo de Gracia

Head teacher: Joan Antoni Castejón Fernández

Date: January of 2015th

Abstract

Through this final project, we will analyze the technical and economic feasibility for setting up a mountain Hotel in a specific region of the Aragonese *Pyrenees*, as an alternative of business.

Although we must not forget that this is a sector which may seem saturated, we will try to find the distinguishing element to overcome this competitive threat. Since 2000, the total number of tourists arriving in Spain, has been rising year on year, reaching maximum values in 2007 and again in 2013. Statistics show that it is a sector on the rise and in the Aragonese community provides Aragon, about 3,000 million Euro GDP.

On the other hand, the crisis has caused a significant drop in property prices and plots, so we'll take advantage of this business opportunity.

Through other studies that implement that work, the results show that the investment is possible. The construction and design chosen of the hotel, the distinguishing effect in the products and services offered and the proximity of ski resorts, make possible the dream of the future promoters, who bet on a type of business sustainable and integrated in nature, that respect the cultural authenticity of the region and the environment.

PARTE II

OBJETO Y ALCANCE

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende unificar los conocimientos adquiridos durante los estudios de Ingeniería en Organización Industrial, mediante la realización de un trabajo fin de carrera (TFC) y sentar las bases para una posible materialización del mismo, gracias a las ganas de emprender de una joven pareja cuyo sueño es vivir en medio de la naturaleza. El trabajo escogido *estudia la viabilidad para la ejecución y puesta en marcha de un hotel con encanto en el Pirineo Aragonés*, que será objeto de estudio mediante un análisis cuidado y lo más riguroso posible.

Pero, ¿Qué significa realizar un estudio de viabilidad, realmente?, ¿Cuál es su propósito? y ¿En qué consiste?

Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa, que conlleva una serie de riesgos, entre ellos, económicos. Aunque también es útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente, en base al rendimiento económico que se obtendría de la misma. El estudio de viabilidad es el paso más crítico antes de convertir la idea del negocio en realidad e invertir una cantidad de dinero significativa. Por ello es importante, ya que en ocasiones ahorrarnos este tipo de trabajos, podría significar que en pocos años tengamos que disolver la empresa por no haber tenido en cuenta determinados factores o habernos arriesgado demasiado. Se dice, que el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años¹. Estos porcentajes varían según los países. Los factores que influyen son variados, desde la falta de apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto coste de las fuentes de financiación disponibles.

Por ello los propósitos básicos de un estudio de viabilidad son: demostrar la viabilidad del negocio a inversionistas, dueños e instituciones financieras y estimar el posible rendimiento o ganancia económica de una iniciativa empresarial, reduciendo el riesgo asociado a tomar una decisión de inversión. Sin embargo, esto no es una garantía de éxito.

¿Porqué un negocio de este tipo?

¹ Dr. Claudio L. Soriano. "Pequeñas y medianas empresas, PyME" Nov-2005.

El establecimiento de este tipo de negocios en ciertas zonas, surge por varios motivos. Unas veces como medio de satisfacer las necesidades de determinados clientes, para dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales, ofreciendo al mismo tiempo posibilidades de empleo para disminuir el éxodo rural. Aunque no podemos olvidar que es un sector que puede parecer saturado, se tratará de buscar el elemento diferenciador para superar esta amenaza competitiva.

A priori, los datos estadísticos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE en adelante), apoyan la teoría de que el sector turístico deja atrás la recesión y se pone a la cabeza de la recuperación de la economía española. El boom del turismo impulsa la recuperación de España y ha aportado en los dos últimos años 2.700 millones de € al PIB, lo que significa que el sector vuelve a crecer. El PIB turístico se apuntó un avance del 0,6% en el conjunto de 2013, según Exceltur, el *lobby*² que agrupa a una treintena de las mayores empresas turísticas del país y en 2014, según la asociación, el crecimiento no solo se consolidará, sino que se disparará hasta alcanzar el 1,8% al cierre del año.

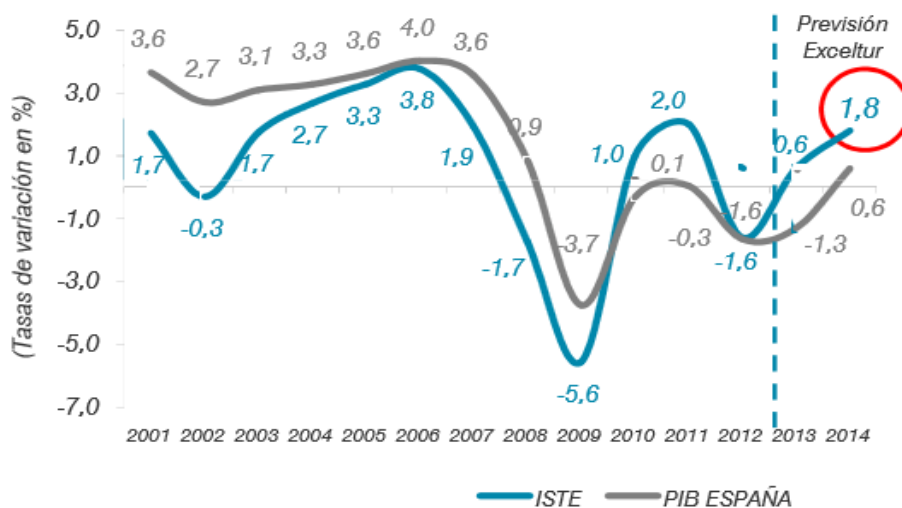


Fig .1.1.1: Comparación PIB turístico (ISTE) con PIB general de la economía española.
Fuente: Exceltur, INE y Consensus Forecasts

La elección del Pirineo como zona para emplazar el hotel, surge del estudio de los datos que demuestran que el sector turístico, también está en alza en Aragón. Así lo

² Un lobby, es un colectivo con intereses comunes que realiza acciones dirigidas a influir ante la Administración pública para promover decisiones favorables a los intereses de ese sector concreto de la sociedad.

demuestra el aumento en la cantidad de viajeros, en un 10,3 % respecto 2013, que han llegado al Alto Aragón y la evolución al alza en la oferta turística en un 9% ³. Por comarcas, la Jacetania ocupa la primera posición en cuanto al grado de ocupación hotelera media y la Ribagorza, destaca por trabajar en el posicionamiento de sus productos diferenciados.

Se estima que la actividad turística aragonesa aporta al PIB aragonés el **10% del total**, es decir, cerca de **3.000 millones de euros**. ⁴ La zona escogida sigue teniendo un gran potencial y esto unido a ideas innovadoras, que se pretenden desarrollar, motivarán el éxito del proyecto. Por otro lado, la crisis ha provocado una bajada importante en los precios de los inmuebles y parcelas, por lo que nos aprovecharemos de esta oportunidad de negocio.

³ '**Cuadro de coyuntura**' del **Observatorio Socioeconómico** de la provincia de Huesca, promovido por Bantierra, Ceos-Cepyme Huesca, la Cámara de Comercio e Industria de la provincia de Huesca y Fundesa.

⁴ Fuente: Hosteltur. 2013

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo fin de carrera, es analizar la viabilidad de la ejecución y puesta en marcha de un hotel en el Pirineo Aragonés, para ayudar a dos jóvenes emprendedores a tomar la decisión sobre la puesta en marcha de un hotel de montaña en una de las 4 comarcas que componen el alto Pirineo Aragonés.

Se estudiará a fondo la zona más idónea donde se levantará el hotel desde diferentes puntos de vista y se seguirá con un estudio del sector turístico de la zona, para determinar mediante un DAFO las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Conocer la empresa o negocio con su entorno permite definir la estrategia empresarial para ser un punto importante de referencia en la zona, a través de una evaluación que tenga en cuenta los atractivos del territorio, la oferta, la demanda, otros tipos de turismo en la zona, perfil del turista, competencia y las tendencias del mercado.

Analizaremos la mejor opción de constitución de la empresa y posibles ayudas o subvenciones tanto nacionales como de la comunidad autónoma. Se elaborará un estudio económico en tres escenarios diferentes, para evaluar la viabilidad de la inversión y si la inversión resultara viable, se completará con un plan de marketing para su desarrollo comercial. También tendremos en cuenta un breve plan de recursos humanos, con objeto de conocer las necesidades laborales del hotel y así poder establecer las tareas del personal. Estableceremos un cronograma para la puesta en marcha y así poder tomar algunas acciones en consideración, antes de la apertura del establecimiento. En el caso de no resultar viable la inversión, podemos establecer otros escenarios más favorables con objeto de saber si evaluando otras alternativas, podríamos acercarnos a una situación más viable. Establecer programas de marketing, RRHH u otras acciones no tiene sentido si la inversión no es aceptable.

La metodología a emplear en la consecución de estos objetivos, será a través de información recogida de hoteles de la zona, internet, estudios y el instituto nacional de estadística, así como de otros medios y organismos que se crea oportuno según el desarrollo del proyecto.

Otro de los objetivos que se pretende en el proyecto es que la realización del hotel, suponga el menor impacto medioambiental posible, por lo que me apoyaré en los conocimientos y experiencia adquirida en mis 8 años como Técnico en Control y Ejecución de Obra en Edificación y Obra civil, para enriquecer el estudio. El hotel tratará de ser lo más eficiente, sostenible y respetuoso con el medio ambiente, no únicamente en la rehabilitación o ejecución del mismo, sino que también lo sea en la fase de explotación. Utilizaré ideas y métodos tradicionales e innovadores, siempre cumpliendo con la normativa y legislación vigente. No es solo una cuestión de respeto hacia la naturaleza, sino también hacia el cliente y la sociedad.

En la parte final del TFC, se repasan los objetivos para saber si hemos podido cumplir con ellos y en caso de no haberlo hecho, analizarlo y proponer medidas.

3. ALCANCE

El trabajo contendrá un estudio de mercado de las cuatro comarcas del Pirineo Aragonés ya que es la única manera de confirmar que un territorio posee verdaderamente un potencial de desarrollo turístico que justifique unas determinadas inversiones teniendo en cuenta, los atractivos del territorio, la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado, así como otros elementos que se consideren relevantes.

Además del estudio de mercado de la zona, se completará con un estudio económico para determinar la viabilidad del proyecto y su puesta en marcha. Este estudio se basará además de en ingresos y gastos del sector, en información recogida a través de programas adicionales relacionados con estrategias de Marketing y RRHH, de manera que sea posible llegar a obtener un Valor Actualizado Neto (VAN) en función del tiempo de vida útil de la inversión. Así mismo, también determinaremos la rentabilidad de la inversión mediante la Tasa de Rendimiento Interna (TIR).

El proyecto ejecutivo del hotel y sus anexos, no se contemplan dentro de este estudio, puesto que entendemos que formaría parte de otro proyecto, pero sí se darán a conocer métodos y técnicas bio-constructivas que lo harán ser sostenible. Estas directrices nos servirán para tener en cuenta la inversión necesaria en la ejecución del hotel y poder hacer el estudio económico.

PARTE III

METODOLOGÍA

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

La idea del negocio es poner en marcha un establecimiento hotelero en el Pirineo Aragonés, que pueda ser llevado de manera familiar y que nos permita integrar conceptos como turismo sostenible, ecológico, agroturismo, relax, disfrute, naturaleza, aventura y familia. El hotel, pretende ser referente único en la zona, no solo por el aspecto sostenible que tendrá la edificación o edificaciones, sino por la diversidad de actividades que se pretenden ofertar y el entorno en el que se ubique. No olvidemos que un hotel con encanto, ofrece también una cuidada arquitectura y decoración en sus instalaciones.

Por un lado “**sostenible y ecológico**”, basado en la realización de actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, que satisfaga las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

El hotel se construirá a las afueras de un núcleo urbano ya que se piensa en una gran finca que permita el **disfrute** de la naturaleza y del **relax** necesario cuando se hace una escapada de fin de semana o se desea pasar unos días de vacaciones fuera de lo cotidiano. Se piensa en un lugar donde sea posible tener un edificio principal para albergar la recepción, zona de restauración, zonas comunes y una vivienda privada. Adicionalmente se piensa en unidades individuales más pequeñas, para alojar a los viajeros, que cuenten con un número suficiente de habitaciones completas, se piensa en 11 habitaciones, de las cuales 8 son dobles y 3 individuales, todas ellas con baño completo. No se trata de construir un hotel convencional sino de integrarse con la **naturaleza**. En función de la zona y las posibilidades de terreno disponible, puede darse la opción de rehabilitación y/o nueva construcción, siempre de manera sostenible. Utilizando materiales como la piedra, madera o la pizarra o incluso otros materiales menos convencionales hoy en día, pero que han sido la base de muchas construcciones pasadas.

La finca dispondrá de una zona para ubicar un huerto y otra zona para habilitar una pequeña granja, que permita el autoabastecimiento. Además de ser un modo de vida, proporciona un elemento diferenciador respecto el resto de alojamientos de la zona, porque además de ofrecer descanso, se aprovechan los recursos para ofrecer

actividades relacionadas, tanto a los adultos como a los más pequeños. Ordeñar cabras, recoger huevos, cultivar hortalizas, recoger frutos, elaborar productos de manera tradicional, ensillar caballos o paseos en burro... Este factor le otorga cierta "autenticidad" al alojamiento rural, porque une los servicios de hospedaje y los beneficios de la vida del campo. Supone un valor añadido e incluso un enfoque pedagógico. De este modo integramos el concepto de "agroturismo".

Como servicios adicionales, se ofrecerá la posibilidad de alquilar el jardín de la finca para celebrar eventos o fiestas. Zona para guardar esquís y material deportivo variado. La cercanía de los atractivos turísticos de la zona, permite ofrecer ayuda y asesoramiento para conocer la zona, mediante guías especializados. El hotel ofrece la posibilidad de acercar al viajero al avistamiento de animales salvajes de la zona, mediante paseos en burro o a pie.

Se piensa también en la posibilidad de crear un alojamiento especial, aprovechando las vistas que nos brinda la zona. Si la parcela escogida dispone de espacio y arboleda apropiada, se construirán 2 habitaciones elevadas, en una sola casa en medio de la arboleda, a modo de reclamo turístico para el disfrute de los más pequeños.

Por todo ello, pensamos en una finca de aproximadamente 8.000 / 10.000 m² donde podamos albergar todas las actividades y las 19 plazas hoteleras necesarias.

4.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

Definida la idea del proyecto y conociendo algunos aspectos es hora de adentrarnos en la búsqueda de la zona más idónea para ubicar el hotel. En líneas generales, un estudio de mercado, se realiza con el fin de establecer una radiografía sobre la viabilidad comercial de una actividad económica, teniendo en cuenta el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas o averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.), con la finalidad de aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto, que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

Basándose en los objetivos, recursos, estudios del mercado y la competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la nueva empresa. Toda empresa deberá optar por dos estrategias posibles:

Liderazgo en costes.- Consiste en mantenerse en los primeros lugares de la lista a nivel competitivo, aventajando a la competencia en materia de costes.

Diferenciación.- Consiste en crear un valor añadido sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único: diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio...Ya veremos en las estrategias del marketing mix, cómo optamos por un producto diferenciado.

El estudio de mercado busca resolver una serie de cuestiones desde el punto de vista de investigación cuantitativa, donde poder analizar estadísticamente los datos y sacar conclusiones lo más reales posible, de manera que se puede establecer una visión del territorio y de su situación turística, para identificar cuáles son las líneas generales del desarrollo turístico real y potencial de la zona.

4.3 RECOPIACIÓN DE DATOS

4.3.1 ENTORNO TERRITORIAL

A partir de un estudio del territorio se analiza el marco general sobre el que se pretende emplazar el hotel. Este conocimiento permite una visión global que ofrecerá las claves y perspectivas necesarias para tomar decisiones a posteriori, sobre el tamaño del mismo, situación, servicios, etc. Se describe y analiza la situación geográfica y ambiental, la población, los sectores productivos, el empleo, entre otros factores.

La idea del negocio presente situar un hotel en el Pirineo Aragonés. Esta zona comprende 4 comarcas de la provincia de Huesca, como son Jacetania, Alto Gállego, Sobrarbe y Ribagorza.

La **JACETANIA**, es la comarca más occidental del Pirineo Aragonés limítrofe con Francia al norte y Navarra al Oeste, ocupando la cuenca alta del río Aragón y sus afluentes. Tiene una superficie de 1.857,9 km² y una población en 2013 de 18.421 habitantes. Su capital es la ciudad de Jaca, que acoge al 71% de la población comarcal y está formada por veinte municipios.

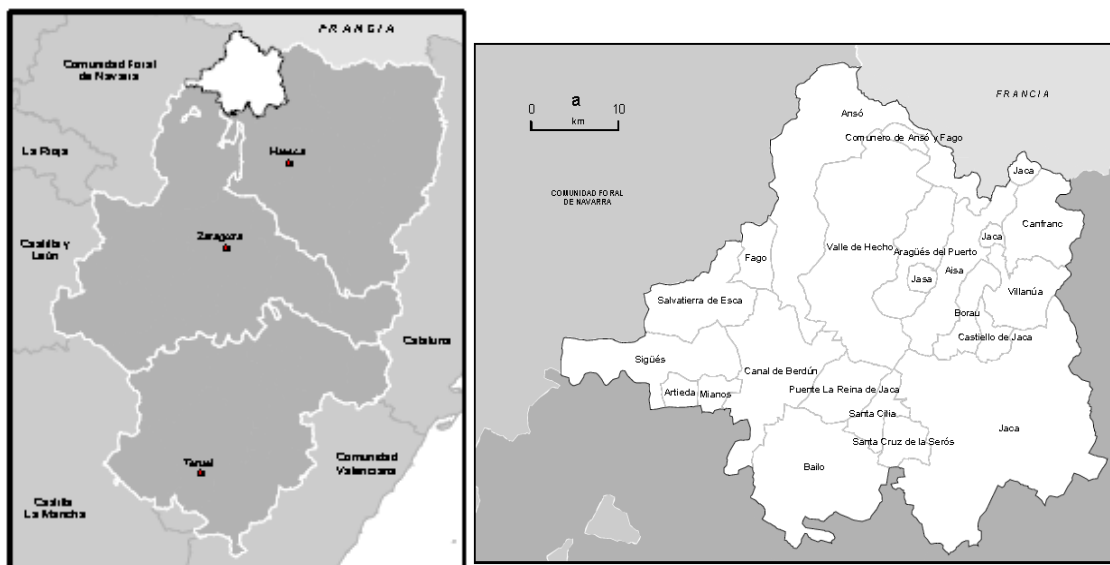


Fig 4.3.1: Mapa de la comarca de la Jacetania. Fuente: Instituto Geográfico Nacional. Año 2003

Cabe destacar de esta zona que su principal fuente de ingresos es el turismo procedente de los aficionados al esquí, puesto que cuenta con dos de las estaciones

más importantes y consolidadas de España, como son Candanchú y Astún, en el Valle del Aragón.

Su situación condiciona su clima, de clara influencia atlántica. Por eso la vegetación es húmeda y fresca, con la proliferación de grandes extensiones de hayedos, abetales, bosques de pino negro y tejos. Todavía resisten algunos ejemplares de oso y es territorio del quebrantahuesos, la nutria, el milano real o el aguilucho pálido.

Jaca, es la población más importante del Pirineo Aragonés y cuenta con importante actividad cultural y gran patrimonio histórico, como la catedral, el casco antiguo de la villa, la ciudadela y el monasterio de San Juan de la Peña.

Respecto su población, presenta una pirámide regresiva, la pirámide adquiere esta forma en poblaciones cuya natalidad ha descendido en los últimos años y es baja. Este fenómeno genera un envejecimiento de la población. Al margen de su capital, no existe ningún núcleo urbano que supere los 1.000 habitantes, siendo Canfranc, Ansó y Hecho las siguientes poblaciones que alcanzan aproximadamente los 500 habitantes.

Estructura de población

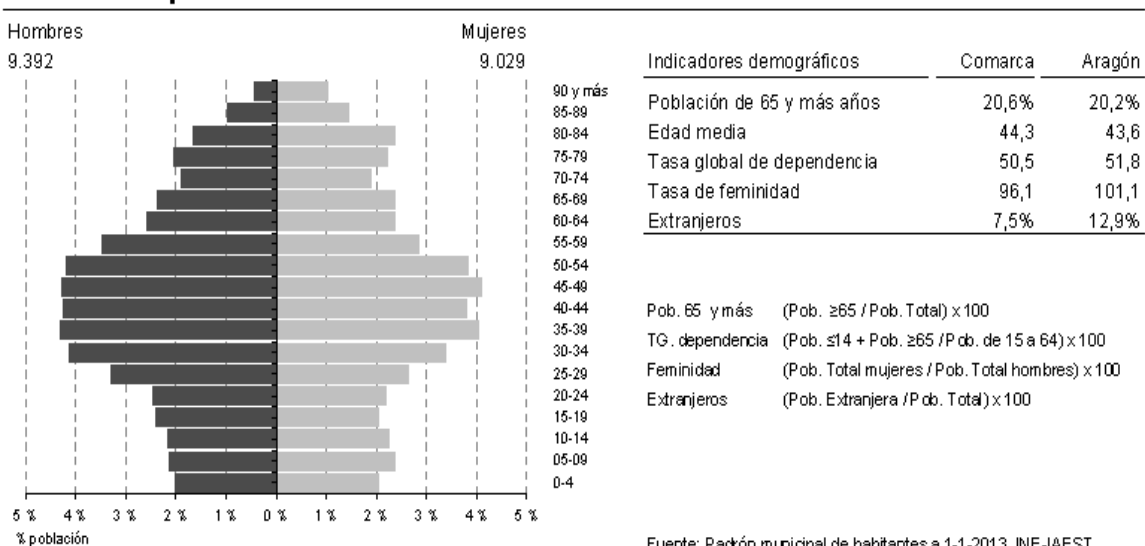


Fig 4.3.2: Estructura población en la Jacetania. Fuente: IAEST

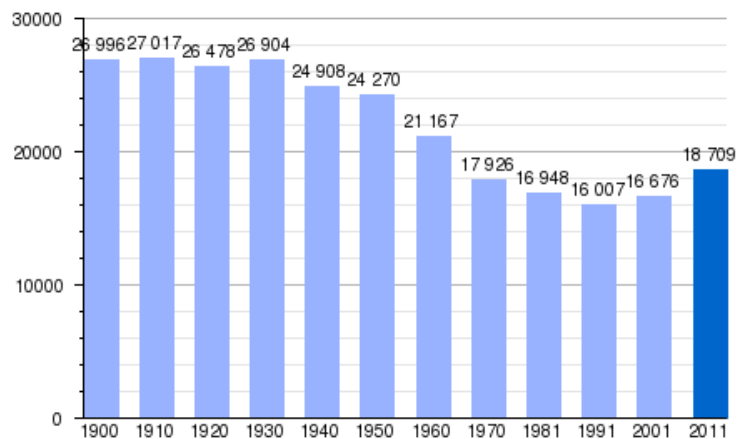


Fig 4.3.3: Evolución de la población en la Jacetania. (1900-2011). Fuente: IAEST.

Se ve claramente un retorno a los núcleos rurales en los últimos 10 años, posiblemente debido a la situación económica del país.

Respecto al mercado de trabajo se presentan los siguientes datos:

Afiliaciones a la Seguridad Social

Afiliaciones por sector de actividad. Todos los regímenes

	2010		2011		2012		2013	
	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%
Total	5.934	100,0	5.656	100,0	5.576	100,0	5.594	100,0
Agricultura	359	6,0	360	6,4	392	7,0	399	7,1
Industria	335	5,6	326	5,8	311	5,6	305	5,5
Construcción	851	14,3	700	12,4	607	10,9	570	10,2
Servicios	4.380	73,8	4.264	75,4	4.266	76,5	4.320	77,2
Sin clasificar	9	0,2	6	0,1	0	0,0	0	0,0

Fig 4.3.4: Afiliaciones a la S.Social en la Jacetania. Fuente IAEST.

Con una clara afiliación al sector servicios, caracterizada por proporcionar la prestación de servicios, y no bienes tangibles: comercio, enseñanza, sanidad, transporte, comunicaciones, turismo, banca, etc

Paro registrado

Demandantes según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.5: Paro Registrado en la Jacetania. Fuente IAEST.

Contratos

Contratos según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.6: Evolución de contratos en la Jacetania. Fuente IAEST.

La comarca del **ALTO GÁLLEGO** ocupa la cabecera del río Gállego en el Pirineo Aragonés y posee las estaciones de Formigal y Panticosa, que son las principales ofertas de turismo de nieve y montaña, ya que en verano también se pueden visitar y recorrer. El veterano Balneario de Panticosa es uno de los espacios termales más modernos, que incluye un casino, un centro de alto rendimiento y hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

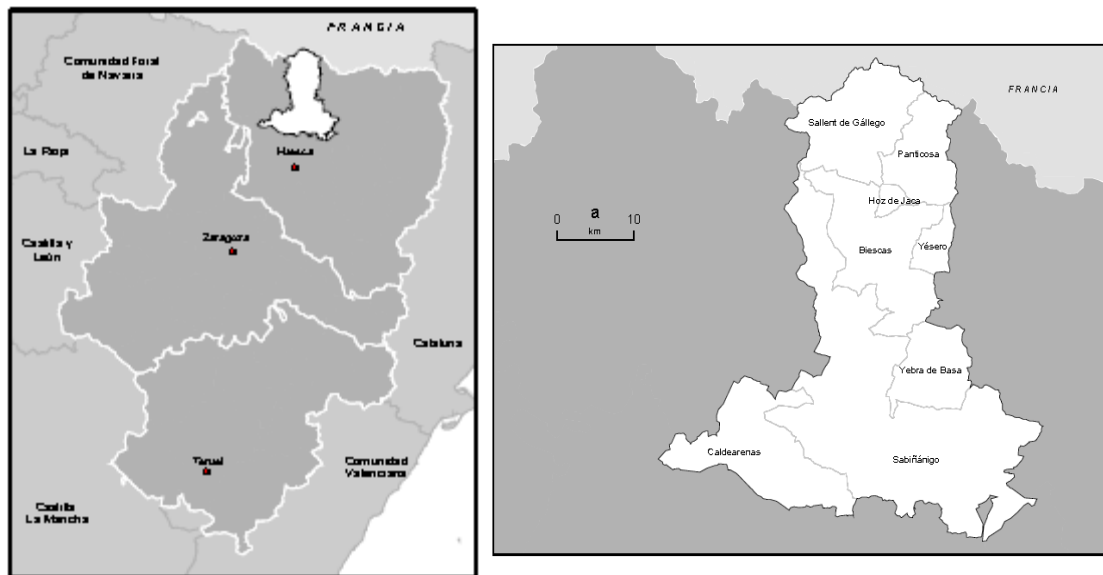


Fig 4.3.7: Mapa de la comarca del Alto Gállego. Fuente: Instituto Geográfico Nacional. Año 2003

Esta comarca, limita a oriente y occidente con los Valles de Broto y del río Aragón respectivamente. Su capitalidad la ostenta la villa de Sallent de Gállego. Es uno de los valles más extensos y poblados del Pirineo. Tiene una superficie de unos 400 Kilómetros cuadrados y altitudinalmente, va desde los 600 metros de altitud en su parte más baja hasta superar los 3.000 en muchas de sus cimas (Balaitus, Gran Facha, Argualas o los Picos del Infierno).

Cuenta con una extensión de 1.359,8 km² y una población en 2013 de 14.447 habitantes. El Valle de Tena, es fronterizo con el Valle francés de Ossau, con el que se comunica a través del paso de Portalet. Alto Gállego, comprende los términos municipales de ocho ayuntamientos, aunque hay que indicar la dispersión de la población dentro de dichos asentamientos. De los 84 núcleos urbanos que se encuentran habitados, muchos de ellos solo en temporadas estivales, 49 pertenecen a Sabiñánigo, capital de la comarca. Destacar la zona del Valle de Tena, que presenta los mejores índices demográficos debido al crecimiento del turismo de montaña y la práctica del esquí, frenando de este modo la emigración y fijando la población en este valle.

A pesar de eso, la pirámide de población, sigue manteniéndose en tipo regresivo.

Estructura de población

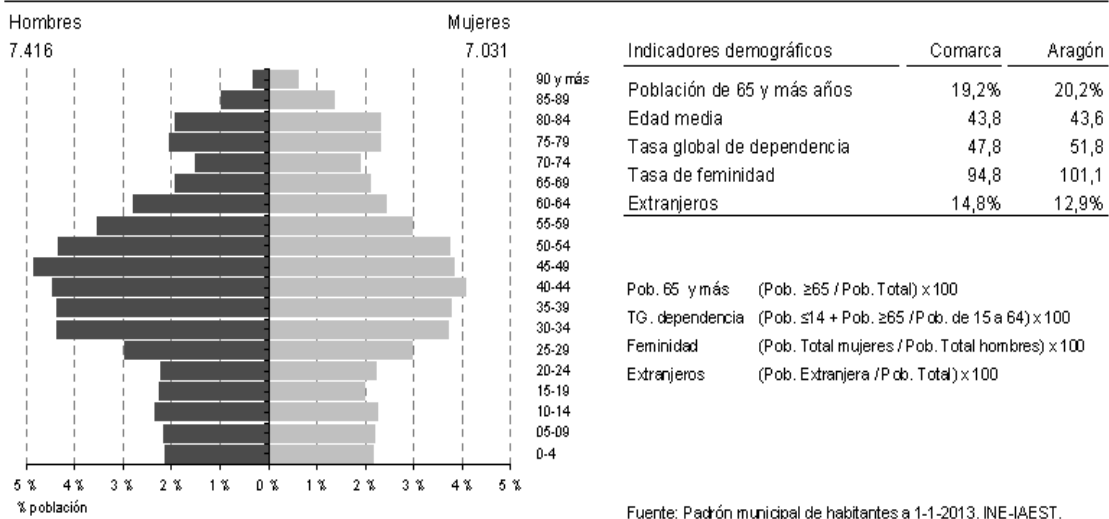


Fig 4.3.8: Estructura población en el Alto Gállego. Fuente: IAEST

Y en cuanto a la evolución de la población en los últimos años, también se ve una clara migración a la comarca en los últimos años, incluso superando los valores iniciales desde que se disponen datos. No obstante es la comarca con los datos de movimiento de población más estables.

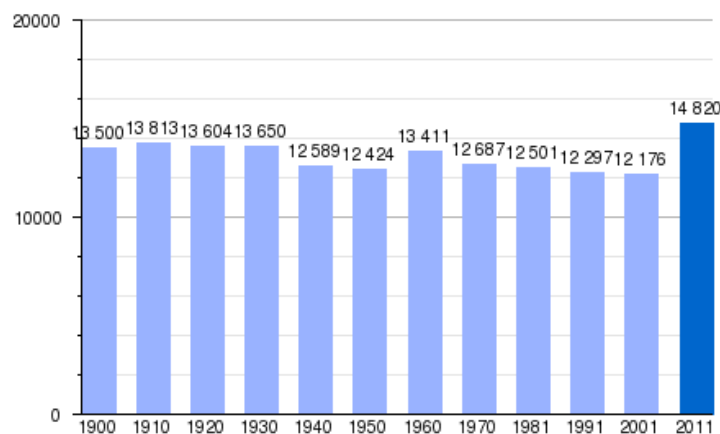


Fig .4.3.9: Evolución de la población en el Alto Gállego. (1900-2011). Fuente: IAEST

En cuanto a los datos de mercado de trabajo, la comarca ofrece los siguientes datos:

Afiliaciones a la Seguridad Social

Afiliaciones por sector de actividad. Todos los regímenes

	2010		2011		2012		2013	
	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%
Total	5.447	100,0	5.112	100,0	4.800	100,0	4.688	100,0
Agricultura	172	3,2	163	3,2	179	3,7	167	3,6
Industria	1.109	20,4	1.100	21,5	988	20,6	945	20,2
Construcción	725	13,3	609	11,9	540	11,3	455	9,7
Servicios	3.430	63,0	3.235	63,3	3.093	64,4	3.121	66,6
Sin clasificar	11	0,2	5	0,1	0	0,0	0	0,0

Fig.4.3.10: Afiliaciones a la Seguridad Social en el Alto Gállego. Fuente: IAEST

Y si analizamos el paro registrado en la comarca, es el mismo sector terciario, el sector el que se ve más afectado. Pero también este sector el que absorbe más contratos, como se observa en los siguientes gráficos.

Paro registrado

Demandantes según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.11: Para registrado en el Alto Gállego. Fuente: IAEST

Contratos

Contratos según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.12: Datos de contratación en el Alto Gállego. Fuente: IAEST

El **Condado de Sobrarbe** se encuentra situado en la parte septentrional de la provincia de Huesca, limitando al norte con Francia, al este con la Ribagorza a través de la Sierra de Troncedo, Campanué y Ferrera; al sur con la comarca de Somontano por la sierra de Arbe y al oeste con el Serrablo, comarca del Alto Gállego, a través del puerto de Cotefablo y la Guarguera.

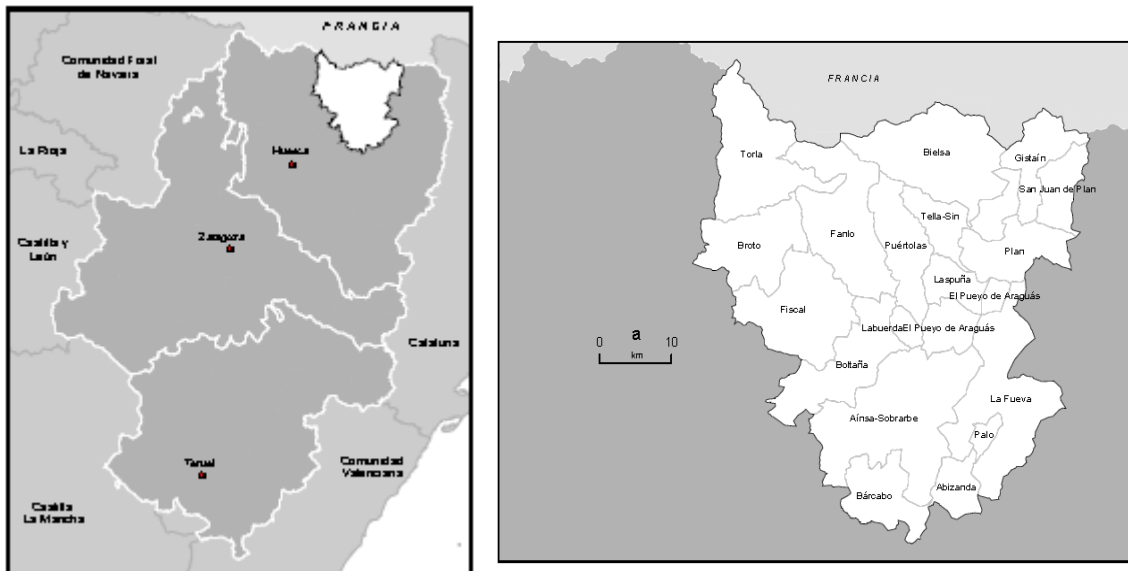


Fig 4.3.13: Mapa de la comarca del Sobrarbe. Fuente: Instituto Geográfico Nacional. Año 2003

Actualmente en el Sobrarbe viven poco más de 7.000 habitantes en una extensión de 2.202,7 km², dedicados en su mayoría a los sectores primario y terciario, rodeados de un patrimonio natural y cultural tan rico como valioso. La capital administrativa es Boltaña y la capital de desarrollo económico es Aínsa.

Si analizamos los datos de la comarca, obtenemos una pirámide poblacional del estilo de las vistas hasta ahora. Sobrarbe, ostenta el triste récord de ser la comarca aragonesa con menor densidad de población, junto al Maestrazgo turolense, con una cifra de 3.1 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que le sitúa por debajo del baremo oficial que define el límite del desierto. Sobrarbe, de entre las 33 comarcas aragonesas, es la quinta menos poblada, siendo que es la octava más extensa.

Estructura de población

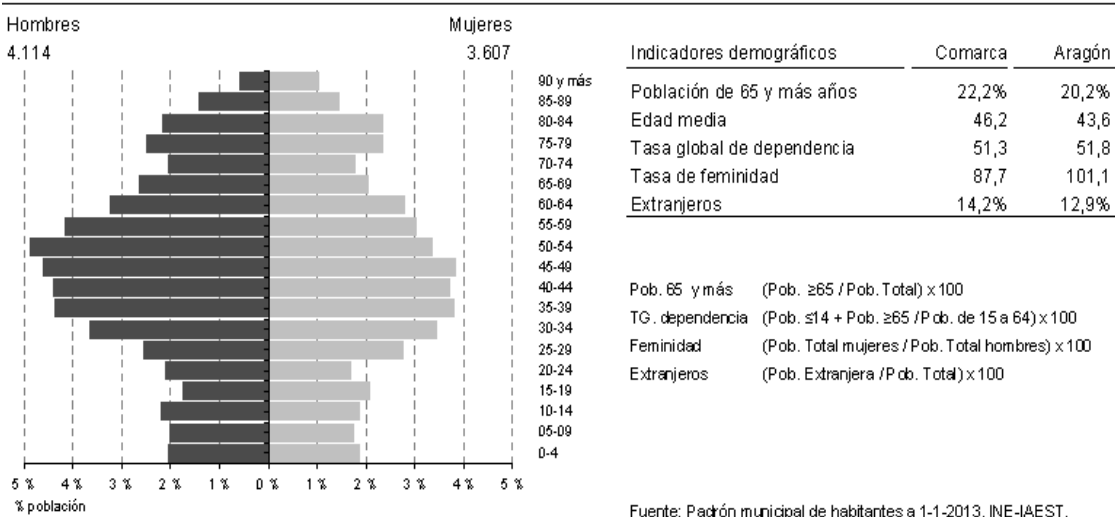


Fig 4.3.14: Estructura población del Sobrarbe. Fuente: IAEST

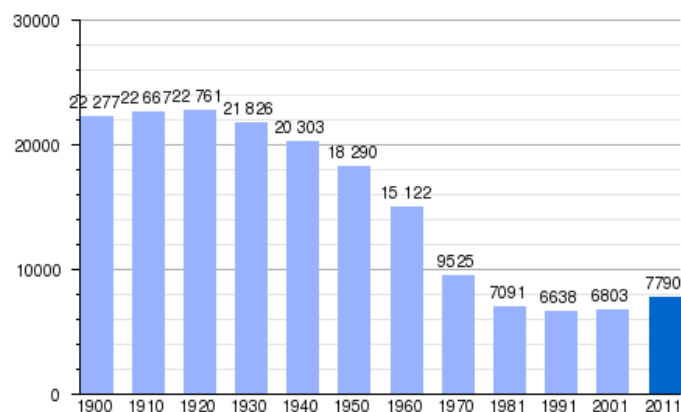


Fig 4.3.15: Evolución de la población del Sobrarbe. (1900-2011). Fuente: IAEST

Durante la década de los años 60 y 70 se vivió en esta zona un importante movimiento migratorio dejando a más de un centenar de pueblos totalmente abandonados y otros prácticamente despoblados, por la construcción de embalses. En la actualidad se vive un fenómeno inverso, aunque de menores consecuencias, debido fundamentalmente a la llegada de inmigrantes que buscan unas mejores condiciones de vida.

Como dato topográfico, se observa que un 62% del territorio se encuentra a más de 1.000 metros de altitud, el 31% entre los 600 y 1000 metros y únicamente el 6%, se sitúa entre los 400 y 600 metros de altitud, lo que puede dificultar los asentamientos en esta zona.

Si analizamos el mercado laboral, de las cuatro comarcas altoaragonesas, es la de menor tasa de actividad, con el 44.9%.

Afiliaciones a la Seguridad Social

Afiliaciones por sector de actividad. Todos los regímenes

	2010		2011		2012		2013	
	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%
Total	2.683	100,0	2.558	100,0	2.480	100,0	2.447	100,0
Agricultura	349	13,0	356	13,9	364	14,7	361	14,8
Industria	101	3,8	96	3,8	94	3,8	101	4,1
Construcción	590	22,0	511	20,0	427	17,2	394	16,1
Servicios	1.642	61,2	1.594	62,3	1.595	64,3	1.591	65,0
Sin clasificar	1	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0

Fig 4.3.16: Afiliaciones a la Seguridad Social del Sobrarbe. Fuente: IAEST

Paro registrado

Demandantes según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.17: Evolución de demanda de empleo del Sobrarbe. Fuente: IAEST

Sigue siendo el sector terciario el más castigado en cuanto a tasa de desempleo, pero también el que más trabajo genera.

Contratos

Contratos según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.18: Datos de contratación del Sobrarbe. Fuente: IAEST

Finalmente, la comarca de la **Ribagorza**, está situada en el extremo nororiental de la provincia de Huesca y rodeada por las cumbres más altas de los Pirineos, que vigilan glaciares, nieves perpetuas y profundos valles, un paisaje abrupto y majestuoso que da paso a impresionantes congostos. Con sus 2.459,8 km² y 12.942 habitantes según datos del 2013, se convierte en la comarca de mayor tamaño. Su cercanía con Cataluña hace que se hable, además del español el dialecto ribagorzano (subdividido en aragonés y catalán).

La Ribagorza está claramente diferenciada por tres valles que discurren de norte a sur, Valle del Ésera, Valle del Isábena y Valle del Noguera Ribagorzana. En la Comarca se encuentran también, el Aneto y Posets-Maladeta, los dos picos más altos de los Pirineos

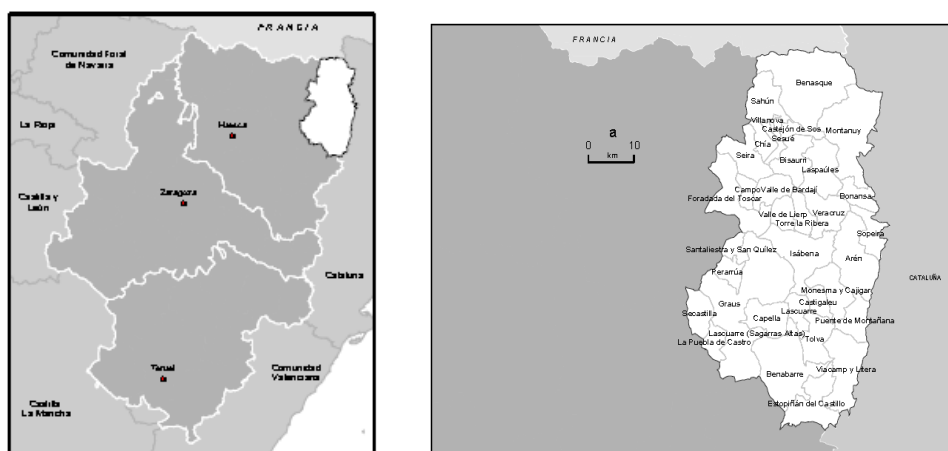
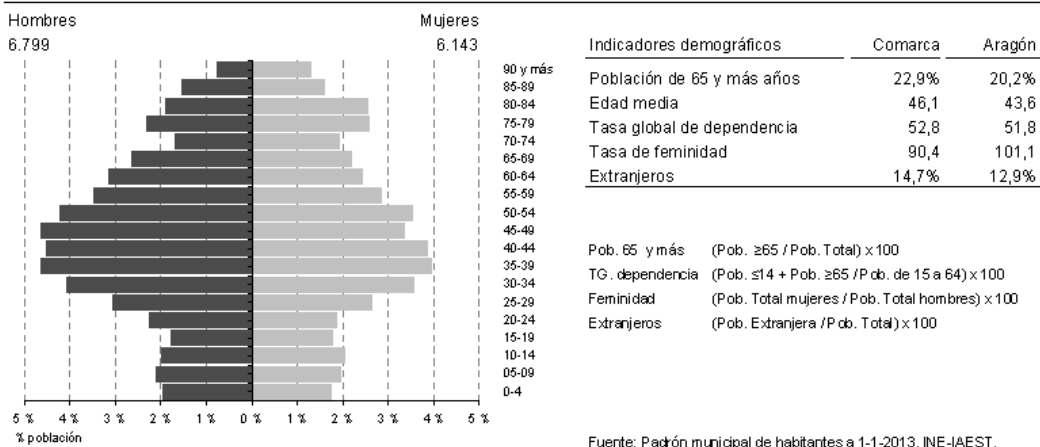


Fig 4.3.19: Mapa de la comarca de la Ribagorza. Fuente: Instituto Geográfico Nacional. Año 2003

En cuanto a La Ribagorza, se puede afirmar que Benasque ciertamente polariza la mayor parte de efectivos hosteleros, mientras que el resto de la comarca (sobre todo el sur y la parte oriental) es mucho menos turística. El turismo rural se ha triplicado en los últimos años. La estacionalidad acusada, lo mismo que la masificación, son problemas de la actividad turística, muy relacionados entre sí. Una consecuencia directa de la estacionalidad es la imposibilidad de mantener una plantilla fija y eficiente y, por el contrario, obliga a derrochar esfuerzos en contratar trabajadores eventuales, como veremos en los gráficos de desempleo.

En cuanto a la estructura de la población, se mantiene la tipología del resto de comarcas.

Estructura de población



Fuente: Padrón municipal de habitantes a 1-1-2013. INE-IAEST.

Fig 4.3.20: Estructura población de La Ribagorza. Fuente: IAEST

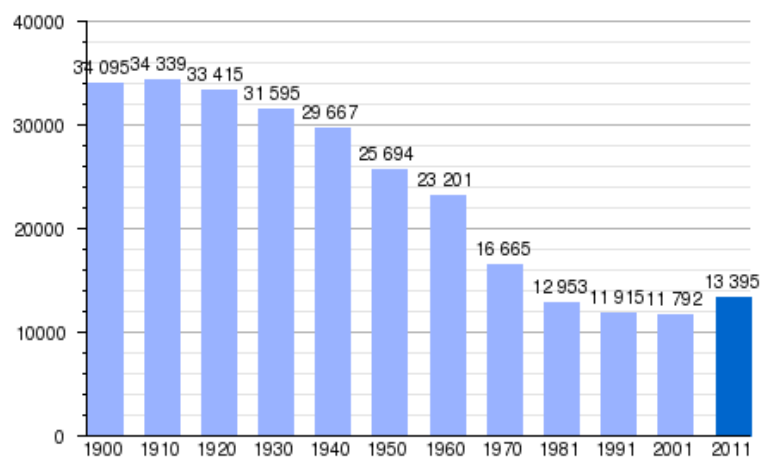


Fig 4.3.21: Evolución de la población de La Ribagorza. (1900-2011). Fuente: IAEST

Respecto la evolución demográfica, podemos decir que es junto a la comarca del Sobrarbe las que más emigración han sufrido, sin embargo, esta comarca sigue también la tendencia positiva de migración de los últimos 10 años, al igual que el resto de comarcas vistas.

En cuanto a datos del mercado laboral:

Afiliaciones a la Seguridad Social

Afiliaciones por sector de actividad. Todos los regímenes

	2010		2011		2012		2013	
	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%	Afiliaciones	%
Total	4.739	100,0	4.508	100,0	4.337	100,0	4.315	100,0
Agricultura	773	16,3	764	16,9	828	19,1	799	18,5
Industria	321	6,8	303	6,7	286	6,6	279	6,5
Construcción	782	16,5	698	15,5	575	13,3	504	11,7
Servicios	2.853	60,2	2.738	60,7	2.648	61,1	2.733	63,3
Sin clasificar	10	0,2	5	0,1	0	0,0		0,0

Fig 4.3.22: Afiliaciones a la Seguridad Social de La Ribagorza. Fuente: IAEST

Paro registrado

Demandantes según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.23: Evolución de demanda de empleo en La Ribagorza. Fuente: IAEST

Contratos

Contratos según sector de actividad. Año 2013



Fig 4.3.24: Datos de contratación en La Ribagorza. Fuente: IAEST

4.3.2 SITUACIÓN TURÍSTICA

Este apartado permite el conocimiento de la situación actual y potencial así como los puntos críticos de todos los aspectos que explican el desarrollo turístico de la zona, lo que permitirá detectar las áreas fundamentales para buscar la localización óptima de nuestro hotel. Ello incluye tanto los atractivos turísticos como todos los aspectos de la demanda y oferta básica, la competencia, su promoción y comercialización.

Tradicionalmente, Aragón ha sido un destino de invierno debido a que el 43% de la superficie de la región es considerada "zona de montaña", lo cual hace que el turismo sea muy estacional. Sin embargo, en los últimos años, la llegada del verano también supone uno de los momentos de mayor afluencia de turistas en Aragón, sobre todo aquellos atraídos por los deportes de aventura. En cuanto se refiere al turismo rural, Aragón ya ha tomado la delantera a otras regiones tradicionalmente fuertes en este sector como La Rioja o Castilla-La Mancha, a la cual ya aventaja en un 2%. Huesca se mantiene además entre las 10 provincias favoritas para el turismo rural, con récord de visitantes extranjeros en el pasado 2013⁵.

Esto es posible gracias a la Diputación Provincial de Huesca que en 1989 creó un programa específico de desarrollo en el medio rural con el objetivo de explotar el entonces incipiente mercado interior que en 1992 ya adoptó el nombre de Turismo Verde. Las nuevas acciones que el Gobierno de Aragón está llevando a cabo dentro del Plan Diferencial de Promoción Turística de Aragón 2012-2015 y del Plan de Marketing Online pretenden potenciar el turismo y atraer a más turistas locales, nacionales e internacionales, así como adaptar la oferta turística a las nuevas tendencias.

Bajo el título "**Aragón, el reino de los sueños**" se engloban diez propuestas turísticas para descubrir Aragón. Además, también se ha puesto en marcha el nuevo portal web Turismo de Aragón que incorpora un planificador de viajes, siendo posible contratarlos directamente.

Entre estos destinos, figuran el turismo fluvial en el que se ofrecen las diferentes posibilidades que presentan los más de 4.500 kilómetros de tramos fluviales y más de

⁵ Extraído del Heraldo de Aragón del día 1/06/2014

25.000 hectáreas de agua embalsada en actividades como rafting, kayak de aguas bravas, vela ligera o kitesurf, entre otras.

Otra de las tendencias a descubrir, es el turismo termal, ya que Aragón es la segunda comunidad en cuanto al número de plazas, así como el enoturismo, dentro del que se ofrecen diferentes rutas y visitas a casi una treintena de bodegas.

El turismo ornitológico igualmente conforma esta oferta, dado que la comunidad es un territorio idóneo para la observación de aves y de especies como el quebrantahuesos o el treparriscos, entre otros.

Las rutas BTT son otra de las opciones con más de 2.000 senderos ciclables, así como los senderos de Aragón con casi 20.000 kilómetros señalizados y homologados. La campaña incluye la ruta de Goya para conocer su obra a través de la visita a diferentes localidades.

Por supuesto, la nieve con sus siete estaciones de esquí; el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, que es patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, o el Parque Natural de Posets-Maladeta, entre otros. Y por supuesto, no falta el patrimonio en toda esta oferta y en el que Aragón es un territorio rico en arte románico o mudéjar.

El turismo cultural es un sector referente en España y, cómo no, en la provincia de Huesca. España es el segundo país en el mundo con más declaraciones de Patrimonio de la Humanidad, un total de 42, dedicadas a sus museos, teatros y monumentos. Alrededor de diez millones de personas viajan aquí por motivos culturales y el país se sitúa internacionalmente como uno de los destinos con mayor volumen de calidad y diversidad de productos culturales.

El turismo cultural es un incentivo para revalorizar y recuperar elementos culturales, leyendas y la historia de un territorio, un instrumento esencial de desarrollo local y regional, así como de promoción de nuevas industrias culturales en dichos ámbitos, como el surgimiento de las recreaciones históricas en los últimos años.

Desde el año 2010, según Marca España, la gestión del turismo cultural se articula en torno a la promoción de los siguientes ejes: el estilo de vida y cultura como

elemento motivador de los viajes, la oferta museística, las artes escénicas, el turismo idiomático⁶, o visitar los lugares de rodaje de películas y series y sus productos en rutas culturales.

En Aragón son ya varias las poblaciones que recrean pasajes históricos, como **Barbastro** con la reconstrucción histórica de los esposales de Doña Petronila, Reina de Aragón y Ramón Berenguer, Conde de Barcelona, una unión que se produjo en el 1137 y que es considerada el inicio de la Corona de Aragón. La Morisma de **Ainsa**, donde se refleja una recreación histórica que rememora la batalla librada entre moros y cristianos en el siglo VIII por la conquista de Aínsa, entre otras muchas poblaciones y para potenciar estas rutas culturales y de patrimonio histórico, las localidades cuentan además con un mercado medieval, exposiciones, visitas teatralizadas, talleres, conferencias.

Esto a grandes rasgos, pero adentrándonos en las comarcas donde poder erigir nuestro hotel, nos vamos a centrar en los atractivos turísticos que ellas nos ofrecen, para poder tener mayor capacidad de decisión a la hora de escoger la zona.

⁶ **El turismo idiomático** es una modalidad de turismo cultural que tiene como atractivo y motivación el aprendizaje o perfeccionamiento de un idioma distinto al nativo en otro país.

• Inventario de atractivos de la zona.

Cuando se busca un lugar para pasar unos días fuera de casa, además de las comodidades que puede ofrecernos un establecimiento turístico, se buscan atractivos en la zona, ya sea para realizar deportes de invierno, ascensiones a picos como el Aneto, deportes de aventura en barrancos o embalses, visitas a bodegas o monasterios o simplemente para disfrutar de la naturaleza, conocer costumbres o la gastronomía, asistir a festivales o romerías. Situar un hotel en una zona donde se reúnan muchos de estos atractivos, puede ser el elemento diferenciador frente a otros alojamientos. Por eso conocer la zona y sus características es importante. Sin volver a describir las comarcas, nos centraremos solamente en un resumen de los atractivos turísticos de las zonas.

La comarca de la **JACETANIA**, posee los siguientes aspectos a destacar. Por un lado su cercanía con Navarra que permite recibir visitantes de las comunidades cercanas, y la posibilidad de practicar esquí nórdico en Linza, en la cabecera del Valle de Ansó, dentro del Parque Natural de los Valles Occidentales. Su territorio afecta a los términos municipales de Aísa, Ansó, Aragües del Puerto, Borau, Jasa, Valle de Echo y Canal de Berdún y en el parque destacan los itinerarios de montaña: El Ibón de Acherito, el Ibón de Estanés, el Valle de Aguas Tuertas, el Castillo de Acher, el Valle de Ansó, la Selva de Oza, etc. Otras estaciones que permiten el esquí de fondo son Le Somport y la vertiente sur de Candanchú distribuido en 3 recorridos, que suelen acoger habitualmente los Campeonatos Nacionales de esta disciplina. Para la versión de esquí alpino, destacan las estaciones de Astún y Candanchú.

Es un espacio privilegiado para la práctica del senderismo, el montañismo, la escalada en roca, el esquí de travesía y el Nordic Walking⁷, la comarca es pionera en la señalización de estos senderos específicos.

Ofrece una oferta ilimitada de caminos, senderos, rutas y montañas para todos los niveles. El más importante, es el Camino de Santiago en su ramal aragonés, que asciende por el Valle de Aspe y desde el alto de Somport inicia su descenso por suelo español, cruzando prácticamente toda la comarca de La Jacetania. Por este territorio

⁷ **Nordic Walking** :Consiste en caminar activamente con unos bastones especiales y apropiados para ello, permitiendo al caminante, de un modo natural pero muy eficaz, mejorar la condición física, tonificar la musculatura de todo el cuerpo, mejorar el sistema cardiovascular, así como la coordinación y la movilidad.

pasa también la gran travesía de la GR11, que atraviesa toda la vertiente sur de la cordillera pirenaica y que es, sin duda, una de las rutas más transitadas y demandadas por los aficionados a la montaña. Su réplica en la vertiente norte, la GR 10, cruza el corazón del Valle de Aspe, en pleno Parque Nacional de los Pirineos.

La estación de ferrocarril de Canfranc, sus impresionantes recursos naturales, patrimoniales y culturales, así como el mantenimiento de tradiciones y costumbres convierten a esta comarca en un territorio de grandes atractivos. El aeródromo de Santa Cilia es una de las instalaciones con mejores condiciones para el vuelo a vela o sin motor de nuestro país. Su ubicación, junto a la cordillera pirenaica, permite realizar viajes para admirar el espectáculo de los Pirineos desde una perspectiva desconocida.

Así mismo, la Ciudadela de Jaca, el Monasterio de San Juan de la Peña, o Fort du Portalet, la catedral de Jaca, son algunos de los monumentos más importantes de la zona, sin olvidar lugares como Bedous, Jaca, Hecho, Ansó o Canfranc.

Si nos adentramos en la comarca del **ALTO GÁLLEGO**, los Valles de Tena y Serrablo, y una serie de picos de gran atractivo para los montañeros: Picos del Infierno, Garmo Negro, Argualas, Balaitus, etc.. son los principales motores turísticos de la zona. Cuenta con núcleos importantes como Sabiñanigo, Biescas y Panticosa, cuyo Balneario es uno de los mejores de Europa.

Se pueden desarrollar múltiples actividades deportivas, desde la más conocida del esquí alpino, en las estaciones de Formigal y Panticosa o el esquí de fondo en el Balneario de Panticosa, hasta esquí de travesía, raquetas, paseos en trineos tirados por perros y multitud de actividades en la nieve. Además de una amplísima gama de deportes en contacto con la naturaleza a lo largo de todo el año: Bicicleta de montaña en el Espacio BTT "Pirineos Alto Gállego", escalada, parapente, descenso de barrancos, caza y pesca, equitación, senderismo o actividades acuáticas en el pantano de Búbal y Lanuza, entre otras.

Abundan los lagos e ibones, destacando Lagos Azules, Estanés y Acherito. Al igual que prácticamente el resto del Pirineo, estos valles son último refugio de especies como el quebrantahuesos, el buitre leonado, el águila real, sin olvidar al celosamente protegido oso pardo y una gran variedad de variopinta y admirable fauna salvaje.

El paso del Portalet d'Aneu es un puerto de montaña, fronterizo entre España y Francia, que comunica el Valle de Tena (Huesca) y Ossau (Bearn), lo que permite el acceso del turismo francés en la zona. En este puerto se encuentran las mejores rutas para practicar raquetas.

Cuenta además con dos grandes embalses, el de Lanuza y el de Búbal. Los embalses de Búbal y Lanuza, sacrificaron en su construcción a los dos pueblos de los que han tomado el nombre. Ambos embalses, destacan por su uso alternativo ofreciendo por un lado en el de Bupal, actividades de ocio en la naturaleza como náutica, vela, remo y un centro para la observación de aves. Y el embalse de Lanuza destaca por su oferta musical en verano, con el festival que lleva su nombre o también conocido como "Pirineos Sur".

Sabiñanigo se convierte en una ciudad industrial tras la llegada del ferrocarril a finales del siglo XIX para transformarse, a lo largo del siglo XX con 8.500 habitantes, en una ciudad de servicios en la entrada de los valles pirenaicos. Aquí se encuentra el Parque Temático PIRENARIUM.

El Parque Faunístico de los Pirineos o La Cuniacha, está ubicado en el municipio de Piedrafita de Jaca, a dos kilómetros del núcleo de población, es una nueva alternativa de ocio que se debe sumar a las muchas otras actividades que se ofrecen y desarrollan en este valle.

En la comarca del **SOBRARBE**, destaca el Geoparque que lleva el mismo nombre que la comarca. Nació en 2004 con el compromiso de dar a conocer los atractivos que existen bajo tierra. Dentro de los límites de Sobrarbe se encuentra también el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido. En la zona sur, muy cerca de la región de Biello Sobrarbe, se encuentra el Parque Natural de la Sierra y los Cañones de Guara y el Monumento natural de los Glaciares Pirenaicos, creando así una conjunción perfecta entre el entorno natural y el aprovechamiento e integración del ser humano en él.

Esta comarca se caracteriza por promover el turismo verde⁸, la recuperación de pueblo abandonados como Morillo de Tou y Ligüerre de Cinca, que han sido acondicionados para disfrutar de la naturaleza y disfrutar de deportes de aventura.

El patrimonio histórico y artístico de la región es otro de los atractivos fundamentales para el visitante. Además de Aínsa, hay multitud de poblaciones y lugares de visita inexcusable por su historia y su encanto, por sus tradiciones y por un sinfín de peculiaridades que no encontraremos en ningún otro lugar. Localidades como Chistau, Plan, Tella-Sin y San Chuan de Plan son un buen exponente de esta relación. Un ejemplo de ese pasado histórico es la localidad de Aínsa, con un casco antiguo medieval en el que destaca la Plaza Mayor y el Castillo. Escenario en el que cada dos años se representa una de las muestras etnográficas más importantes de estas tierras, La Morisma, que ya hemos comentado anteriormente.

La historia de la zona queda inmortalizada en los monumentos conservados de Sobrarbe, con muestras de estilo Románico (como la Iglesia de San Juan de Toledo), Renacentista (como la Iglesia de Santa Eulalia de Olsón) o Barroco (como el Monasterio del Santo Espíritu de Boltaña) o el Monasterio de San Victorián, según algunos expertos, está considerado como el más antiguo de España ya que su origen lo sitúan en la época visigoda, en el siglo VI.

En el Sobrarbe, existen dos excelentes proyectos para hacer una estación de deportes de invierno, uno es Punta Suelza en el Valle de Chistau, y otro en Ruego en Bielsa, ya que es la única comarca que no puede beneficiarse de los ingresos que genera el turismo de la nieve. Es cierto que está cerca de dos estaciones francesas, Piau-Engaly y Saint Lary. Pero la influencia positiva de estas dos estaciones para el Sobrarbe es nula. Y lo es, porque hay que cruzar el Túnel de Bielsa y este túnel suele presentar a menudo grandes dificultades en invierno y además tiene un horario de cierres muy rígido. En ocasiones, tras grandes temporales o por riesgo de aludes, el túnel se cierra muchos días.

⁸ El **turismo verde**, que también se conoce como turismo rural, es una relativamente nueva tendencia que se ha desarrollado ampliamente en los últimos años. El turismo verde es un concepto que circula alrededor de dos bases interrelacionadas: el turismo y el medio ambiente. Pero esto no significa que es simplemente un disfrute de la naturaleza y lo que ella tiene para ofrecer, sino que se hace hincapié en el respeto por el medio ambiente, la naturaleza, la fauna y flora local, etc.

Finalmente **LA RIBAGORZA**, comparte el Parque Natural de Posets – Maladeta con la comarca del Sobrarbe, que fue declarado Parque Natural en 1994, y cuenta con el mayor número de cumbres de 3.000 metros de los Pirineos. Engloba 13 glaciares, considerados “monumentos nacionales”, 95 lagos de origen glaciar y múltiples cascadas. Es el paraíso para los amantes de los deportes de la montaña y cada año son cientos de personas las que intentan el ascenso al pico Aneto, la cima de los Pirineos con 3.404 metros. En el parque destacan otros picos como Pico Maldito, Pico del Medio, Pico de Coronas, Pico de Tempestades o el Pico del Alba. Este parque se sitúa en el Valle de Benasque.

La existencia de amplios espacios naturales hacen de la Ribagorza un lugar idóneo para las actividades al aire libre: rafting, barranquismo, montañismo y escalada, piragüismo, senderismo, bicicleta de montaña, pesca, caza, paseos a caballo... son solo algunas de las propuestas entre las que no falta el parapente, deporte en el que Castejón de Sos es referencia mundial.

Sin embargo, son muchas las riquezas arquitectónicas que merecen una visita: el Palacio de los Condes de Ribagorza en Benasque, el Santuario de la Peña y la plaza porticada de Graus, los conjuntos monumentales de Fantova y Perarrúa o la espectacular Montañana, declarada conjunto histórico artístico que nos traslada a la Edad Media. En Panillo nos encontramos con el templo Budista Dag Shang Kagyu y en Secastilla se encuentra el santuario de Torreciudad, que atrae a miles de peregrinos todos los años venidos de los cinco continentes.

Los amantes de los deportes blancos también encuentran su paraíso en La Ribagorza, concretamente en el Valle de Benasque, donde encontramos la estación de esquí alpino de Cerler, la más alta de los Pirineos, y el centro de esquí nórdico Llanos del Hospital. Y los que prefieran descansar y relajarse, pueden hacerlo en los balnearios de Benasque y en el de Las Vilas del Turbón, en Campo.

• Análisis de la oferta local

Para analizar la oferta turística de la zona vamos a ir adentrándonos poco a poco mediante diferentes factores. Por un lado qué tipo de alojamientos se dan en la zona, es decir, hoteles, turismo rural, hospederías, campings u otro tipo de alojamiento y cuantía de plazas disponibles, según las comarcas. Para ellos disponemos de datos del Instituto Aragonés de Estadística, extraídos del Boletín de Coyuntura Turística de Aragón (Agosto 2014).

Según el IAEST, se entiende por **campings**, aquellos espacios de terreno debidamente delimitados, dotados y acondicionados, destinados a facilitar a las personas, de modo habitual y mediante el pago de un precio estipulado, un lugar para hacer vida al aire libre durante tiempo limitado con fines vacacionales o turísticos y utilizando como residencia albergues móviles, caravanas, tiendas de campaña u otros elementos similares fácilmente transportables. Se considera **apartamento turístico** el inmueble, cuyo uso se cede en alquiler, de modo habitual para hospedaje ocasional, incluyéndose apartamentos propiamente dichos, chalets, villas, bungalows. Los **establecimientos hoteleros** se refieren a hoteles, hostales y pensiones. Por último, en el caso de viviendas de **turismo rural**, se consideran, en general, alojamientos rurales o viviendas destinadas al alojamiento turístico mediante precio, con o sin otros servicios complementarios y que estén inscritos en el correspondiente Registro de Alojamientos Turísticos de la Comunidad Autónoma, aquí quedan incluidos los albergues y refugios.

Esta sería una visión de los establecimientos con los que cuentan las comarcas:

Establecimientos	La Jacetania	Alto Gállego	Sobrarbe	La Ribagorza
Hoteles y similares	59	71	80	81
Campings	10	6	25	12
Apartamentos turísticos	15	35	76	42
Turismo rural	82	33	251	159
Total	166	145	432	294
	16,01%	13,98%	41,66%	28,35%

Cuadro 1. Oferta del tipo de alojamiento turístico en las comarcas de Pirineo.
Agosto 2014. Elaboración propia

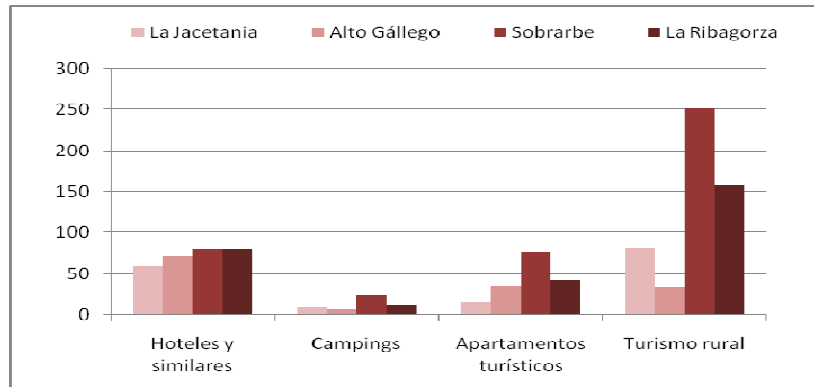


Grafico 1. Oferta por tipo de alojamiento turístico en las comarcas de Pirineo. Agosto 2014. Elaboración propia

Si analizamos los datos desde el punto de vista de número de plazas existentes, en función del tipo de alojamiento, obtenemos los siguientes resultados:

Plazas	La Jacetania	Alto Gállego	Sobrarbe	La Ribagorza
Hoteles y similares	3.437	4.606	3.512	3.208
Campings	3.739	2.779	11.191	4.828
Apartamentos turísticos	557	794	1.014	893
Turismo rural	649	235	1.742	1.205
Total	8.382	8.414	17.459	10.134
	18,88%	18,96%	39,33%	22,83%

Cuadro 2. Oferta alojamiento turístico en número de plazas disponibles en las comarcas de Pirineo. Agosto 2014. Elaboración propia

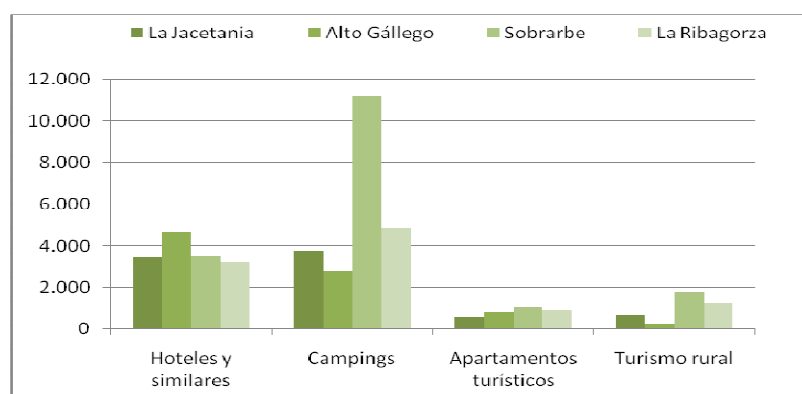


Grafico 2. Oferta de alojamiento turístico en número de plazas disponibles en las comarcas de Pirineo. Agosto 2014. Elaboración propia

La **JACETANIA** es la comarca más poblada del Pirineo con 18.421 habitantes. Su capital, Jaca, es la mayor ciudad y centro turístico del Pirineo Aragonés. Su oferta de alojamientos está constituida básicamente por hoteles y viviendas de turismo rural – en cuanto a número de establecimientos- y por hoteles y campings mayoritariamente – al hacer referencia al número de plazas disponibles, como vemos en los siguientes gráficos. Esto es así, gracias a sus 5 estaciones de fondo y las estaciones de esquí alpino en Astún y Candanchú, pero también por los recursos naturales que ofrece y ya hemos visto.

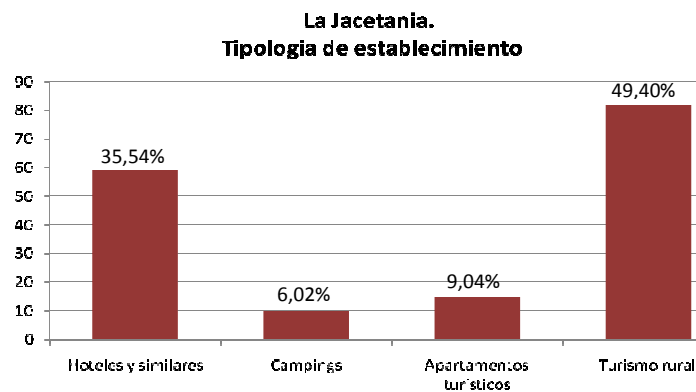


Grafico 3. Establecimientos turísticos en La Jacetania. Elaboración propia

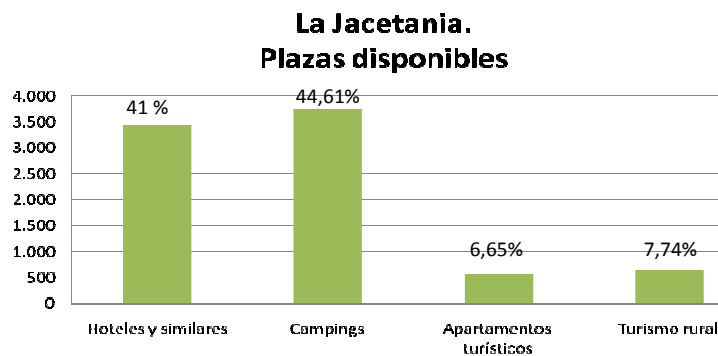


Grafico 4. Número de plazas disponibles en La Jacetania. Elaboración propia

La comarca del **ALTO GÁLLEGO**, atrae una gran parte del turismo hotelero del Pirineo Aragonés y tiene como principales atractivos las estaciones de esquí (Formigal, Partacua y Panticosa) y los lagos de Panticosa. Los establecimientos hoteleros ofertados por la comarca del Alto Gállego siguen una estructura similar a la de la Jacetania. Predominan los hoteles y similares sobre el total de establecimientos y, casi en la misma proporción los alojamientos turísticos o las viviendas de turismo rural, sin

embargo, los 6 campings de la comarca acaparan en 33,03% del total de plazas disponibles en la región.

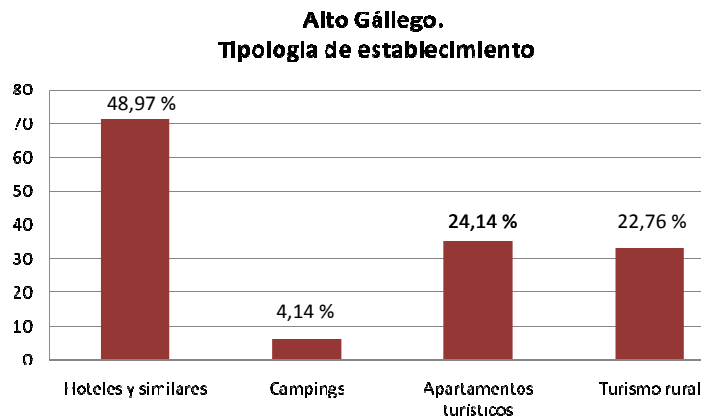


Grafico 5. Establecimientos turísticos en Alto Gállego. *Elaboración propia*

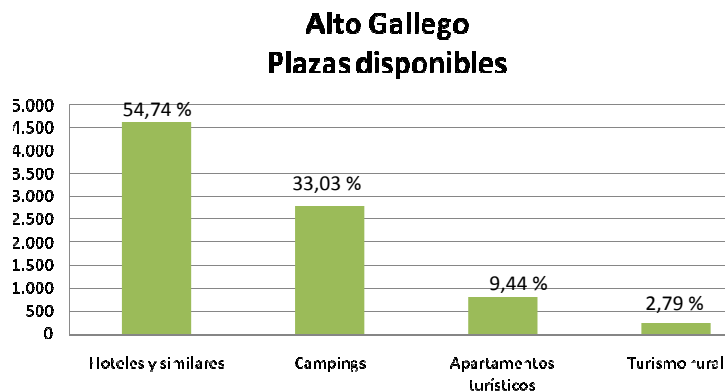


Grafico 6. Número de plazas disponibles en Alto Gállego. *Elaboración propia*

El **SOBRARBE**, a pesar de estar en el Pirineo Aragonés no cuenta con estaciones de esquí alpino, tan solo una estación de esquí de fondo en Pineta. En el cuadro 1, ya veíamos que esta comarca es la que más desarrollada tiene la oferta turística, con un 41,66% de la totalidad de los establecimientos ubicados en el Pirineo. Sus recursos naturales le hacen ser uno de los principales focos de atracción de turismo en Aragón. El Sobrarbe cuenta con el único Parque Nacional de Aragón, el Valle de Ordesa y Monte Perdido, además del Valle de Añisclo, Valle de Pineta, Sierra y Cañones de Guara, entre otros.

**Sobrarbe.
Tipología de establecimiento**

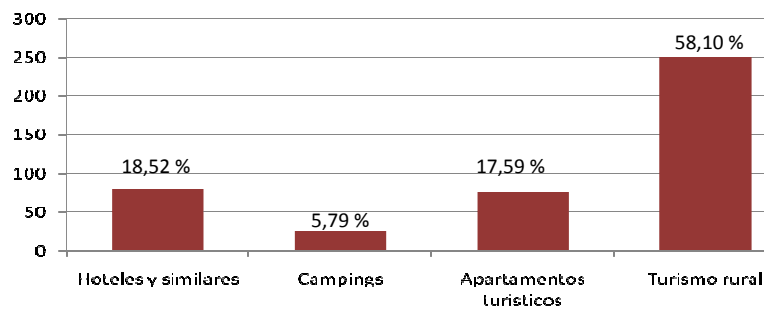


Grafico 7. Establecimientos turísticos en Sobrarbe. *Elaboración propia*

**Sobrarbe
Plazas disponibles**

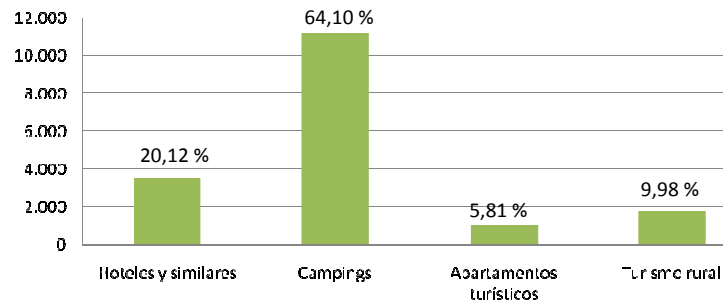


Grafico 8. Número de plazas disponibles en Sobrarbe. *Elaboración propia*

Respecto a tipología de establecimiento, son sobre todo viviendas de turismo rural y en un segundo puesto hoteles y apartamentos turísticos. Por otro lado, las plazas disponibles, son en su mayoría de campings.

LA RIBAGORZA se sitúa en el noreste de Huesca. Ahí se encuentran los picos más altos del Pirineo axial, el Aneto y Posets, una gran cantidad de ibones y valles de origen glaciar. Cuenta además con una estación de esquí alpino (Cerler), una de esquí de fondo (Llanos del Hospital) y dos balnearios (Baños de Benasque y Vilas del Turbón).

El 54% de los establecimientos turísticos son viviendas de turismo rural, sin embargo los campings ofrecen casi el 48% de las plazas tal y como se observa en los gráficos 9 y 10.

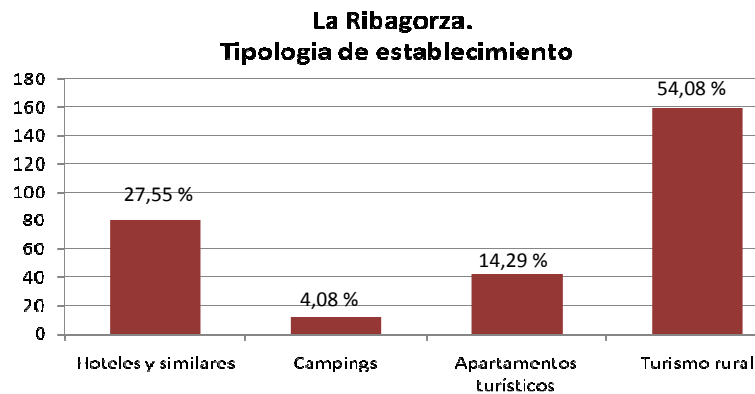


Grafico 9. Establecimientos turísticos en La Ribagorza. *Elaboración propia*

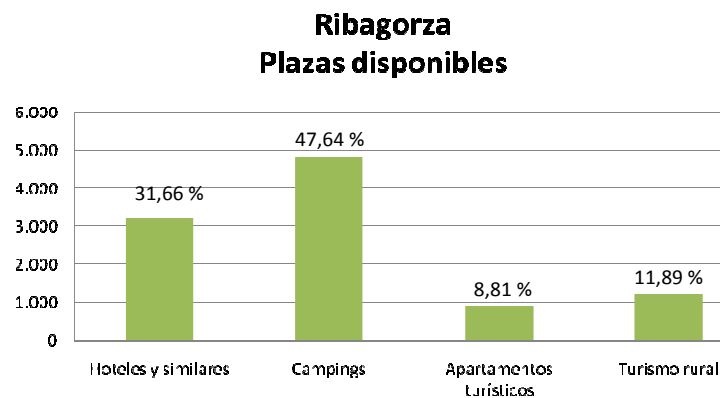


Grafico 10. Número de plazas disponibles La Ribagorza. *Elaboración propia*

En cuanto a la oferta turística con datos de enero de 2014, se constata la evolución al alza de la oferta, ya iniciada el año anterior, pues los datos que se han presentado hasta aquí, son la foto fija a fecha de Agosto de 2014. Así, durante todo el 2013 aumentó el número de establecimientos de alojamiento turístico y las plazas ofertadas. El aumento observado al inicio del año 2014 es de un 9 % más de plazas respecto a las registradas en enero de 2013, mientras que la variación de 2012-2013 fue también positiva con un 4 % adicional de plazas.⁹

⁹ Datos recogidos de Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Huesca. Agosto 2014.

• Análisis de la infraestructura y servicios turísticos

No podemos olvidar, al hablar de la oferta turística, la **infraestructura turística complementaria** de la que dispone el Pirineo Aragonés, es decir, locales destinados a la restauración, instalaciones para el recreo o desarrollo de actividades deportivas, aeropuertos, puertos, etc. Ya que la infraestructura va estrechamente ligada al grado de desarrollo de una zona concreta.

El sector del turismo, es hoy en Aragón un sector primordial para su economía y además se encuentra localizado en comarcas muy concretas. El crecimiento de las empresas relacionadas con el turismo activo, ha sido mayoritariamente en Huesca, como se aprecia en la serie temporal de datos extraída del IAEST desde el año 2000 al 2012, que muestra la evolución de creación de este tipo de negocios en las diferentes provincias de Aragón, y cómo ha ido incrementando a pesar de la crisis iniciada en 2008.

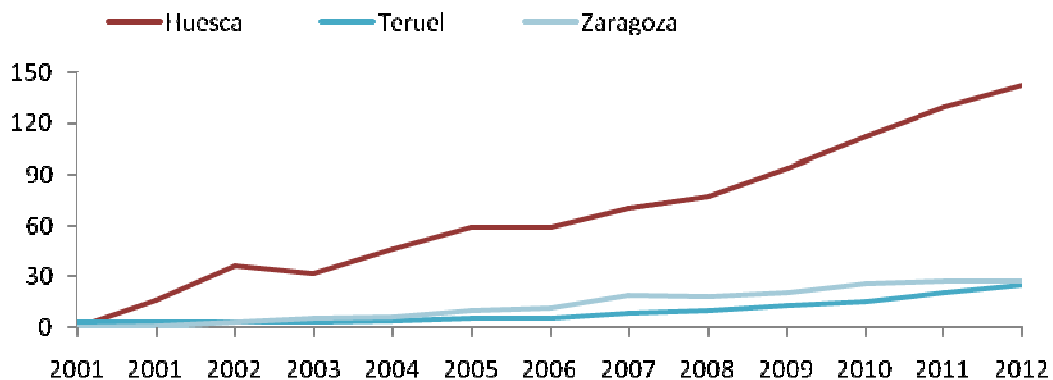


Grafico 11. Evolución de las empresas de turismo activo (2000-2012). Elaboración propia

En cuanto a otro tipo de infraestructura, cuenta con:

- ✓ 2 Aeropuertos públicos¹⁰, uno en Zaragoza a 10km de la capital y otro en Huesca a 9 km de la ciudad, denominado Huesca-Pirineos.

¹⁰ Fuente: Plan Director (Ministerio de la Presidencia) y AIP (AENA). Agosto 2014

- ✓ 3 aeródromos como son: Aeródromo de Santa Cilia-Los Pirineos en Jaca (Huesca), Campo Municipal de Vuelo de Barbastro (Huesca) y Centro de Deportes de Aventura Tardienta Monegros (Huesca)

- ✓ En Huesca existen 198 Km de autopistas y más de 4.300 km de red viaria, quedando en segunda posición respecto las tres comarcas.

- ✓ Un total de 901 establecimientos dedicados a la restauración, con 734 restaurantes y 167 cafeterías, en la provincia de Huesca, sin poder llegar a conocer la cuantía que está localizada en el Pirineo.

- ✓ En cuanto a la oferta termal, existen una amplia y variada oferta entre balnearios y spas. Como por ejemplo:
 - El balneario de Panticosa situado a 1.636 metros de altitud, en pleno corazón del Pirineo Aragonés y 8 km al norte de la estación de esquí de Panticosa,
 - El balneario de Benasque que se encuentra en pleno corazón del Valle de Benasque, resguardado por el Aneto y la Maladeta. Es el balneario más alto de España (ubicado a 1.720 m de altura) y ofrece baños de aguas termales (30-37°C) minero medicinales,
 - Balneario de Aguas Limpias en Sallent de Gállego a 1.305 metros de altitud y con alrededor de 1000 m² de extensión,
 - El balneario Vilas del Turbón que se encuentra situado en uno de los estribos del Pirineo Aragonés, al pie del macizo Turbón y a 1.437 metros de altitud, en la comarca de la Ribagorza.
 - Spa Santa Cristina en Canfranc que cuenta con una zona de relax-fitness,
 - Spa Saliecho está ubicado en la estación de Formigal,
 - Spa Aragón Hills en Formigal,
 - El spa Les Gorgues Galantes, ubicado en el hotel Llanos del Hospital de Benasque, un antiguo hospital y refugio para caminantes

- ✓ Estaciones de esquí: 5 estaciones de esquí alpino con 335 kilómetros esquiables (Astún, Candanchú, Cerler, Formigal y Panticosa) y 7 estaciones de esquí de fondo con 163 kilómetros esquiables. (Pineta, Panticosa, Candanchú, Fanlo, Gabardito, Linza, Llanos del Hospital)

	ASTUN	CANDANCHU	CERLER	FORMIGAL	PANTICOSA
MUNICIPIO	Jaca	Aisa	Benasque	Sallent	Panticosa
AÑO INAUGURACION	1976	1965	1971	1965	1970
KM ESQUIABLES	42	39,5	79	137	38
Nº PISTAS	Fáciles: 23 Intermedias: 21 Difíciles: 10	Fáciles: 22 Intermedias: 16 Difíciles: 13	Fáciles: 25 Intermedias: 26 Difíciles: 15	Fáciles: 26 Intermedias: 33 Difíciles: 38	Fáciles: 23 Intermedias: 18 Difíciles: 4
ESQUIADORES HORA	20.000	25.150	26.150	36.860	14.145
CAÑONES DE NIEVE	150	134	375	440	110
CAÑONES KM. INNIVADOS	12 km	9 km	38 km	30 km	18 km
COTA MAX (M)	2.300 m	2.400 m	2.630 m	2.250 m	2.200 m
COTA MMIN (M)	1.658 m	1.530 m	1.500 m	1.510 m	1.500 m
DESNIVEL	642 m	870 m	1.130 m	740 m	700 m
TELESILLAS	5	6	12	18	6
TELESQUÍ	7	17	4	1	4
OTROS REMONTES	3	4	6	5	6
SNOWPARKS	1	1	1	4	0
ESQUI DE FONFO	NO	15 km	4 km	6 km	12 km



Cuadro 3. Ficha básica de las estaciones de esquí alpino del Pirineo Aragonés.

Elaboración propia.

- ✓ 4 Campos de Golf en la provincia de Huesca, El Club de Golf Jaca, Benasque Club Golf, Margas Golf y Golf Guara.
- ✓ 2 Centros vacacionales en el Pirineo Aragonés como son Morillo de Tou y Ligüerre de Cinca.
- ✓ 2 Parques temáticos y de ocio, Pirenarium y La Cuniacha.

No podemos olvidarnos de la **CALIDAD** al hablar de la oferta turística en el Pirineo y en este sentido son numerosos los establecimientos turísticos que cuentan con certificaciones y acreditaciones en:

Manual de Aproximación a la Calidad Turística (MACT)- que está basado en buenas prácticas de gestión y aseguramiento de la calidad del servicio en empresas y servicios relacionados con el turismo.

ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad.

EAREA - Empresa adherida a la Estrategia Aragonesa de Educación Ambiental.

ENECO2 - Adhesión al proyecto de empresas Eco Innovadoras -

La Comarca de La **Ribagorza** es pionera en la provincia de Huesca en la implementación del Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED) promovido por Turespaña y la Federación Española de Municipios y Provincias. Fueron más de 120 empresas de la comarca las que implementaron la metodología MACT del Plan de Calidad Turística desarrollado a partir del Plan de Competitividad Turística. Respecto al resto de comarcas, decir, que dentro de la **Jacetania**, tan solo las estaciones de Astún y Candanchú se han adherido al SICTED.

EL SICTED es una metodología que proporciona un sistema integral y permanente de gestión de la calidad en un destino turístico con una nueva concepción de los resultados esperados, un enfoque hacia la mejora continua y una actitud de recuperación y puesta en valor de los recursos y del espacio. Todo ello culmina en la obtención del distintivo Compromiso de Calidad Turística. Éste se otorga a las empresas que han acreditado el cumplimiento de los requisitos fijados.

Es un reconocimiento al esfuerzo y compromiso con la calidad y la mejora continua, a la vez que distingue al establecimiento frente a la competencia.



Compromiso | Commitment
de Calidad Turística | to Tourism Quality

Fig 4.3.25: Distintivo de Compromiso de Calidad Turística.

• Análisis de la demanda turística

El concepto de la demanda turística se puede definir como el número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de los atractivos turísticos y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y residencia habitual. Pero podemos clasificarla en **demanda efectiva o real**, como número de personas que participan en la actividad turística, tales como compradores de los servicios y que tienen los medios y voluntad para hacerlo y que analizamos en función de las estadísticas de las que disponemos y por otro lado está la **demanda potencial**, que es una estimación del número de compradores/consumidores potenciales de servicios turísticos, a los cuales se les determina una tasa de consumo individual, en base a series temporales.

Analizar la demanda, nos permite conocer datos relevantes como, **¿cuántos clientes? ¿Qué productos turísticos han consumido? ¿Dónde se han alojado? ¿Cuánto tiempo? , ¿Por qué ese lugar?**

En lo que respecta a la demanda turística, el primer semestre de 2014 muestra una continuidad de mejora en los resultados respecto a la tendencia ya positiva observada en 2013. Cabe destacar en los resultados globales el aumento de viajeros en un 10,3 % en el primer semestre del año, claramente superior al aumento global observado en todo 2013 de un 2,1 %. Las pernoctaciones durante 2014 han tenido un incremento porcentual de un 8,1 %, dato algo inferior al incremento en viajeros, y motivado por la reducción de la estancia media.

Esta mejora de viajeros y pernoctaciones tiene una especial incidencia en el aumento de viajeros extranjeros que aumentaron un 17 % en 2014 respecto a 2013, frente a un incremento de un 9 % de los viajeros españoles que pernoctaron en la provincia de Huesca.

Este incremento de viajeros y pernoctaciones se ha traducido en un incremento también de la ocupación. La comparativa del primer semestre, muestra una evolución positiva de la ocupación de un 22,2 % en el 2013 a un 22,9 % en 2014. De mantenerse esta progresión, la ocupación final prevista en todo 2014 sería de un 27 % (como media ponderada de todas las modalidades de alojamiento y según su representatividad).

La estancia media sigue en progresivo descenso y con algo más de intensidad respecto a las tendencias observadas en Aragón y España.

Globalmente, la ocupación de los establecimientos hoteleros, en la zona turística¹¹ del Pirineo Aragonés. Permite conocer la cantidad de pernoctaciones, viajeros, grado de ocupación y estancia media de los viajeros., variables que permiten conocer la demanda de la zona. (Fuente: IAEST según Encuesta de Ocupación hotelera, 2013. INE)

	Viajeros		Pernoctaciones		Grado de ocupación por plazas	Estancia media
	Aragón	Pirineo Aragonés	Aragón	Pirineo Aragonés	Porcentaje	Nº días
Españoles	1.680.963	445.510	3.331.256	1.140.527	29,24	1,94
Extranjeros	398.862	93.116	701.548	201.439	32,81	2,49
Total	2.079.825	538.626	4.032.804	1.341.966		

Cuadro 4. Ocupación de los establecimientos turísticos en la zona turística, Pirineo Aragonés. 2013. Elaboración propia

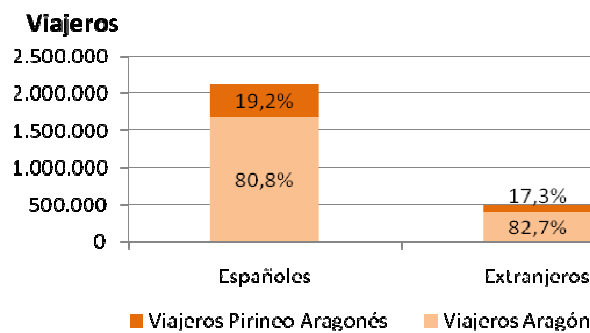


Gráfico 12 Cantidad de viajeros que lo hacen a Aragón y al Pirineo Aragonés. Elaboración propia

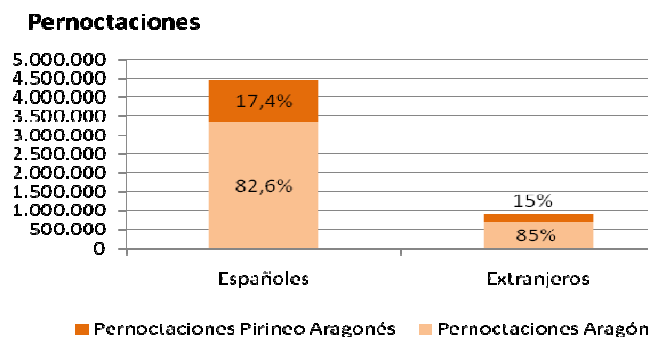


Gráfico 13. Pernoctaciones realizadas en Aragón y al Pirineo Aragonés. Elaboración propia

¹¹ Conjunto de municipios en los que se localiza de forma específica la afluencia turística.

Sin embargo, estos datos no analizan en qué proporción los viajeros pernoctan en las 4 categorías de alojamientos turísticos que se dan. Establecimientos hoteleros, campings, apartamentos y alojamientos de turismo rural. Los establecimientos hoteleros se refieren a hoteles, hostales y pensiones.

Como vamos a ver, el grueso del turismo en Aragón se realiza en hoteles, ya que los que se alojan en ellos representaban en el año 2013 casi el 71% del total anual de pernoctaciones como se observa en la Grafico 14.

Los campings representan un 15,67% de la demanda turística aragonesa de pernoctaciones. El menor peso del turismo corresponde a las viviendas rurales, con algo más del 6% de pernoctaciones y los apartamentos turísticos representan el 7,32% de las pernoctaciones. En 2013 total hubo 2.603.593 viajeros y 5.708.566 pernoctaciones en Aragón en el año 2009. (Fuente: IAEST según Encuesta de Ocupación en alojamientos turísticos, 2013. INE)

	Hoteles y hostales		Campings		Apartamentos turísticos		Viviendas turismo rural	
	Españoles	Extranjeros	Españoles	Extranjeros	Españoles	Extranjeros	Españoles	Extranjeros
Pernoctaciones	3.331.256	701.548	589.393	305.258	350.539	67.265	310.262	53.044
Viajeros	1.680.963	398.862	184.787	98.104	103.541	15.537	108.745	13.054

Fuente: IAEST según Encuesta de Ocupación en alojamientos turísticos, 2013. INE

Cuadro 5. Ocupación de los establecimientos de alojamiento de turistas por tipos Aragón. 2013. Elaboración propia

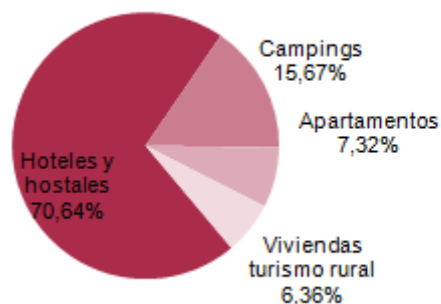


Grafico 14. Distribución de las pernoctaciones según tipo alojamiento. Aragón.2013. Elaboración propia

La estancia media por categoría de alojamiento sin embargo, posee menor peso en los hoteles y similares, como se aprecia en el gráfico 15.

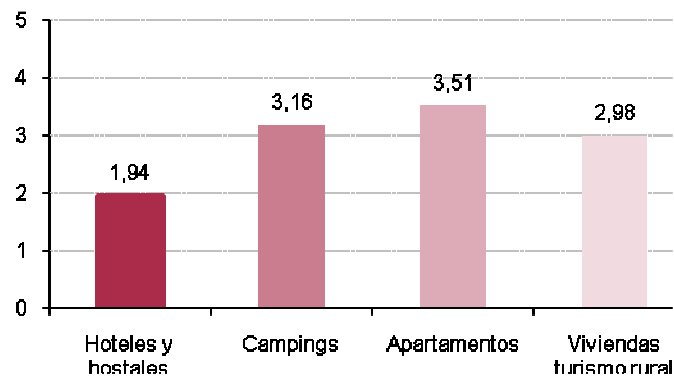


Gráfico 15. Estancia media según tipo de alojamiento utilizado. Aragón. 2013 Elaboración propia

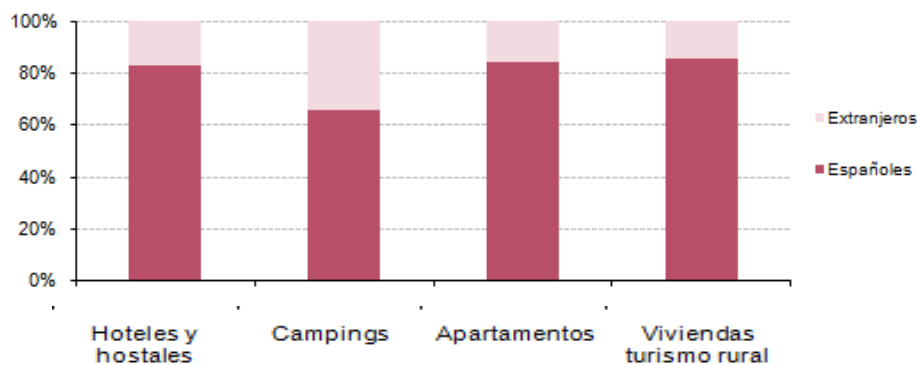


Gráfico 16. Distribución de las pernoctaciones según origen de los viajeros y tipo de alojamiento. Aragón. 2013 Elaboración propia

Conocer la relación entre las noches de alojamiento y las llegadas sirve para determinar las temporadas bajas y altas y saber en qué momento hay que mejorar la oferta y la comercialización, con el fin de hacer uso de los establecimientos y los equipamientos turísticos durante el mayor tiempo posible a lo largo del año. Identificar la distribución geográfica de la demanda en la zona también supone una ayuda e informa sobre cuáles son los lugares más frecuentados y cuáles los menos.

Los movimientos turísticos de españoles con destino Aragón, que se producen son los que se muestran a continuación, de datos extraídos de IAEST en el año 2013.

(Fuente: IAEST según Encuesta de movimientos turísticos de los españoles (Familitur). Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos. Turespaña.)

Unidad: Número de viajes

	Semana Santa	Vacaciones de Verano	Vacaciones de Navidad	Fin de Semana	Puente	Otros *	Total
Extranjero	316.351	2.924.942	345.121	2.218.975	309.487	5.131.089	11.245.964
España	4.356.756	16.781.197	3.541.594	79.337.339	3.729.352	36.781.013	144.527.252
Aragón	255.107	501.718	248.253	3.973.848	260.979	1.759.140	6.999.045
Total	4.673.107	19.706.139	3.886.715	81.556.314	4.038.839	41.912.102	155.773.216

(*) Otros tipos de viaje: Incluye viajes de trabajo, estudios, visitas a familia y amigos, salud, prácticas deportivas, religiosos, gestiones administrativas, y otros viajes de ocio.

Cuadro 6. Movimientos turísticos de los residentes en España en 2013. Elaboración propia

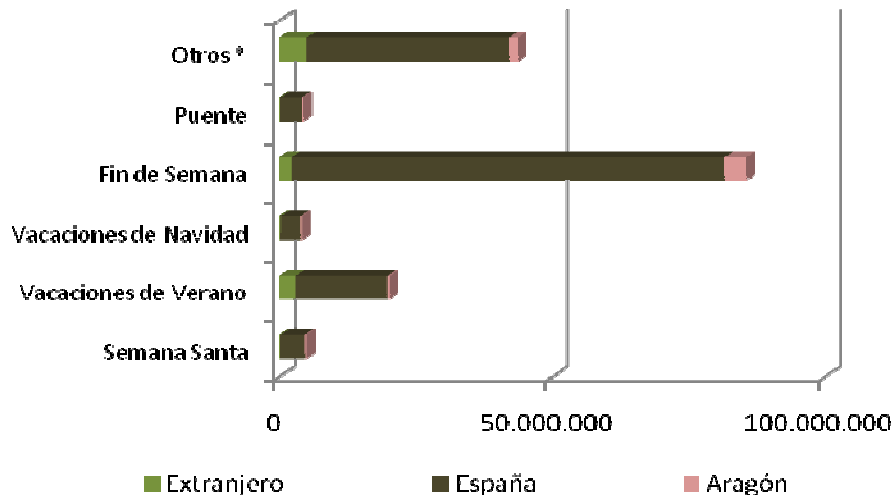


Gráfico 17. Movimientos turísticos de los residentes en España en 2013. Elaboración propia

Unidad: Número de viajes

	Hoteles/Similares y Complejo Turístico	Vivienda Propia/Multipropiedad	Vivienda Alquilada *	Vivienda de Familiares o Amigos (Gratis)	Otros **	Total
Extranjero	5.916.638	320.550	604.386	3.499.419	904.971	11.245.964
España	25.357.442	39.534.655	8.339.872	61.624.863	9.670.419	144.527.252
Aragón	1.051.743	1.964.529	312.209	2.945.515	725.050	6.999.045
Total	31.274.081	39.855.204	8.944.258	65.124.283	10.575.390	155.773.216

* Vivienda alquilada: Incluye vivienda alquilada a particulares y agencias.

** Otros: Incluye camping/caravana, especializados, casa rural y otros alojamientos.

Cuadro 7. Número de viajes por tipo de alojamiento según destino 2013. Elaboración propia

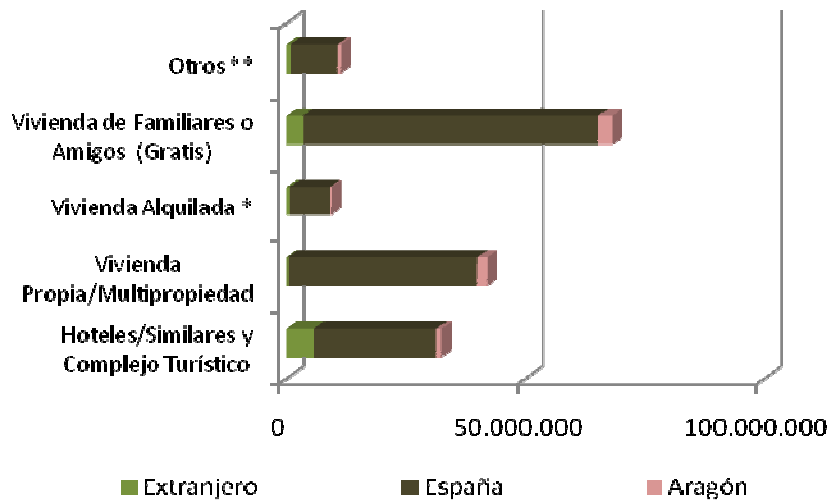


Grafico 18. Número de viajes por tipo de alojamiento según destino 2013. *Elaboración propia*

	Noches
Extranjero	9,4
España	4,6
Aragón	3,8
Total	4,9

Cuadro 8. Estancia media de los viajes de los residentes según destino.2013. *Elaboración propia*

El análisis de los datos, muestra que los movimientos más importantes se producen los fines de semana y en verano. Los viajes considerados como “otros” también se consideran muy interesantes, pero estos son más complicados de predecir que el resto de épocas del año, pues se producen por motivos laborales, de trabajo, salud, familiares, etc. En cuanto al tipo de alojamiento donde se pasan los días de vacaciones, se intenta aprovechar las estancias gratuitas bien en casa de amigos o familiares o bien por las viviendas en propiedad, pues permite un ahorro importante en las vacaciones ya que es la cuantía mayor del total que se destina a pasar unos días fuera de casa, esto permite pasar más días de vacaciones o gastarlo en otras cosas. Sin tener en cuenta este factor, porque es algo contra lo que es muy difícil competir, nos centraremos en el otro gran grupo, que es el alojamiento hotelero.

En cuanto al número de días que se disfrutan fuera de casa, se pasan más noches fuera cuando se viaja al extranjero, como es normal. La estancia media en Aragón está casi en las 4 noches.

Analizada de manera global la demanda en Aragón, nos centramos en las comarcas que forman el Pirineo y la ocupación de los establecimientos hoteleros de las comarcas

Comarcas	Pernoctaciones			Viajeros			Grado de ocupación por plazas	Estancia media
	Total	Españoles	Extranjeros	Total	Españoles	Extranjeros	Porcentaje	Nº días
Jacetania	378.071	342.364	35.707	159.585	138.331	21.254	39,26	2,37
Alto Gállego	345.234	296.588	48.645	129.631	111.917	17.715	35,34	2,66
Sobrarbe	271.565	207.005	64.559	124.127	90.330	33.796	27,97	2,19
Ribagorza	270.553	239.794	30.758	88.851	79.018	9.834	30,82	3,05
Aragón	4.032.804	3.331.256	701.548	2.079.825	1.680.963	398.862	29,24	1,94

Fuente: IAEST según Encuesta de Ocupación hotelera, 2013. INE

Cuadro 9. Ocupación de los establecimientos hoteleros de las comarcas del Pirineo .2013.

Elaboración propia

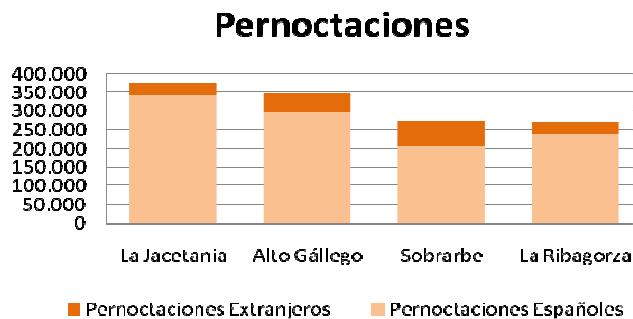


Gráfico 19. Número de Pernoctaciones totales por comarcas. 2013. Elaboración propia

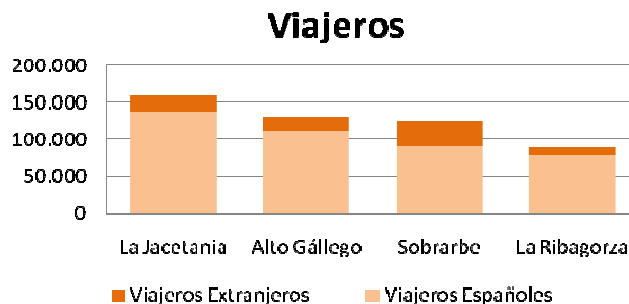


Gráfico 20. Número de viajeros totales por comarca 2013. Elaboración propia

Como se aprecia en los gráficos, la comarca más visitada es la Jacetania, seguida por datos muy similares las del Alto Gállego y Sobrarbe. Estas dos últimas comarcas, muestran una variación importante en cuando la procedencia de los viajeros, siendo la comarca del Sobrarbe la más visitada de todo el Pirineo por extranjeros.

• Influencia del turismo de nieve

Uno de los graves problemas de la comunidad Aragonesa, y en concreto de la provincia de Huesca, es la gran despoblación que a lo largo del siglo se ha producido en las zonas más alejadas de los núcleos urbanos, sobre todo en las de montaña. Desde la apertura en 1970 de la primera estación de esquí hasta la actualidad, el turismo de invierno ha sido una de las alternativas al desarrollo económico y turístico de la zona.

Según *Lasanta et al*¹², las estaciones de esquí, ejercen una zona de influencia muy reducida, que normalmente afecta a los municipios más próximos y accesibles. En concreto, Astún y Cerler, ejercen su influencia sobre los municipios de Aisa, Villanúa, Canfranc y Castiello de Jaca. La estaciones de Formigal y Panticosa, lo ejerce sobre Sallent de Gállego, Panticosa y Biescas y Cerler en Benasque y Sahún y se considera que el resto de municipios no queda nada o poco influenciado por las estaciones.

A mitad del siglo XX, en las zonas de influencia de las estaciones de esquí, existían 16 hoteles con 638 camas. La zona donde se concentraban casi el 60% de estos hoteles era en Panticosa, debido principalmente al Balneario. Broto y Torla concentraban un 20% de los hoteles que se veían influenciados por el Parque Nacional de Ordesa y finalmente, el 20% restante se registraba en Canfranc y Sallent de Gállego debido a su cercanía con la frontera francesa. En los años 60 la oferta hotelera se amplió muy poco y se dio en los mismos lugares donde ya existían establecimientos. Sin embargo fue a partir de 1970-1971, con la apertura de dos estaciones de esquí, cuando la oferta se disparó de 5.665 camas a 77.240 camas en 2008, siempre en las áreas de influencia de las estaciones. Y aunque también existió una ampliación de la oferta hotelera en otras zonas, ésta fue más lineal y no tan acusada como en la zona de influencia de las estaciones.

Ligado a este estudio también se ha demostrado el aumento de la población en estas zonas debido a la instalación de negocios relacionados con el turismo, lo que ha ayudado a equilibrar la población, puesto que la inmigración se ha producido normalmente de familias con hijos.

¹² El turismo de nieve como estrategia de desarrollo en el Pirineo aragonés. Teodoro Lasanta Martinez. 2007

Este estudio viene a confirmar que la elección de la ubicación de nuestro hotel, quedará determinado por el mercado objetivo que queramos satisfacer y que servirá como motor de desarrollo económico y generador de empleo en la zona.

Pero, no podemos olvidar que este deporte depende en gran medida de la materia prima, la nieve, y la climatología se erige como factor determinante para la práctica del esquí. La abundancia y calidad de la nieve condiciona el balance de una campaña en términos de número de esquiadores que acuden a las estaciones y por lo tanto de viajeros que pernoctan en establecimientos turísticos. Pero también existen otros factores como las modas, nivel de renta y precios de los servicios.

Las temporadas que muestran bajada de esquiadores, se caracterizan por ser inviernos de pocas precipitaciones y temperaturas más altas de lo normal.

Según los datos difundidos por el Gobierno de Aragón, en la última campaña 2013/2014 las pistas aragonesas han recibido 1.500.000 personas, lo que ha supuesto un incremento del 9,5% respecto a la temporada anterior. Comparando esta cifra con la obtenida a nivel nacional, se puede afirmar que el 25% de los turistas de nieve en España ha optado por una estación de esquí ubicada en Aragón.

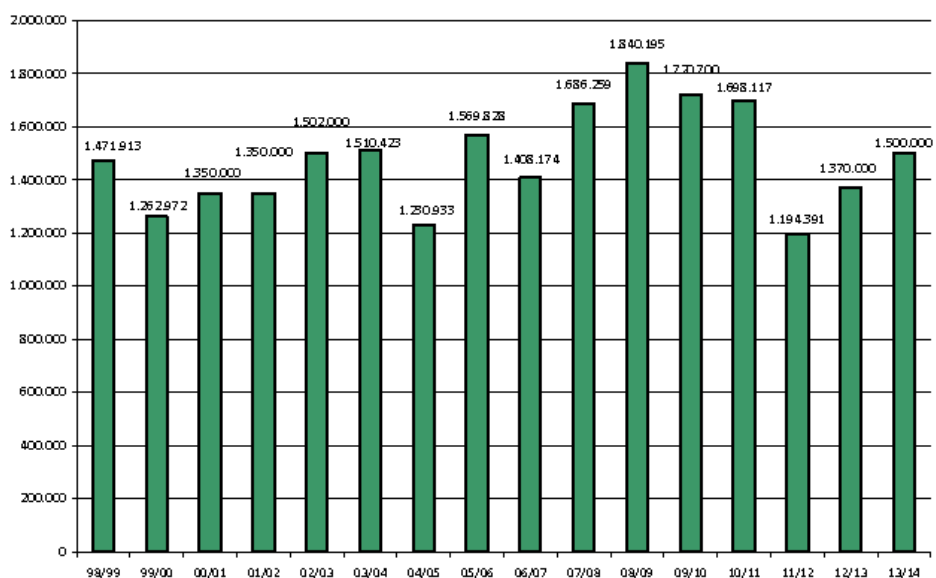


Figura 4.3.26 Evolución del número de esquiadores en las estaciones aragonesas.

Temporada 1998/199 a 2013/2014. Fuente: Nieve de Aragón

De estos datos hay que tener en cuenta que las estaciones aragonesas recogen el 90% de los visitantes en las estaciones del Pirineo y el 10% restante pertenecen a las estaciones ubicadas en Teruel.

¿Pero, cuando se produce la visita a las estaciones de esquí? Si analizamos la estacionalidad de la demanda, observamos lo siguiente:

EVOLUCIÓN INDICADORES ESTACIONALIDAD DEL SECTOR					
Indicador	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Afluencia mínima	92	52	41	190	161
Afluencia máxima	17.591	22.915	20.626	24.644	30.838
% de días para alcanzar el 80% de esquiadores sobre el total	48,41 %	52,03 %	48,85 %	53,08 %	50,34 %
% de esquiadores en fin de semana	44,14 %	43,19 %	46,71 %	45,79 %	41,76 %
% de esquiadores en el puente de la Constitución	3,24 %	6,90 %	0,21 %	2,97 %	5,63 %
% esquiadores en navidad (del 24 de diciembre al 6 de enero)	13,40 %	14,62 %	16,21 %	17,56 %	18,32 %
% esquiadores noviembre	0,00 %	0,12 %	0,00 %	0,12 %	1,56 %
% esquiadores diciembre	10,00 %	21,00 %	12,00 %	19,00 %	23 %
% esquiadores enero	26,91 %	25,92 %	24,42 %	27,89 %	25,85 %
% esquiadores febrero	31,54 %	29,23 %	30,72 %	27,78 %	23,97 %
% esquiadores marzo	30,68 %	16,69 %	20,37 %	22,83 %	18,52 %
% esquiadores abril	1,24 %	6,63 %	12,97 %	1,99 %	7,44 %

Cuadro 10. Indicadores de estacionalidad del sector de la nieve.

Fuente: Estudio sobre el sector de la nieve en Aragón en 2009 . UTE Folia consultores y Smartpoint.

Existe una notable diferencia entre la afluencia de fin de semana, en ocasiones con elevada saturación, y el número de esquiadores que acuden entre semana. El porcentaje de esquiadores que acude a esquiar en fin de semana se sitúa entre el 40 – 45%. El puente de la Constitución y las vacaciones navideñas son dos fechas de elevada afluencia que generalmente marcan la evolución de la temporada. En los dos últimos ejercicios entre ambas fechas sumaron el 20% respecto del total.

El perfil del esquiador de las estaciones de esquí aragonesas, corresponde a las siguientes características.

Lugar de procedencia	Aragón, Madrid, País Vasco y Navarra				Aragón, Madrid y Cataluña
Edad	De 25 a 45 años	De 18 a 25 y de 36 a 45 años	De 26 a 45 años	De 26 a 35 años	De 26 a 35 años
Antigüedad esquiadores	- de 1 año (7%) + de 10 años (57%)	- de 1 año (22%) + de 10 años (47%)	- de 1 año (8%) + de 10 años (41%)	- de 1 año (12%) + de 10 años (27%)	- de 1 año (9%) + de 10 años (38%)
Nivel de esquí	Nivel medio y avanzado			Todo tipo de esquiadores	
Distancia media ponderada esquiadores	271 km.	248 km.	243 km.	286 km.	311 km.
Transporte	Vehículo propio				
Alojamiento	Segunda residencia		Hotel y segunda residencia	Hotel / Apartahotel	
Fidelidad del cliente (% clientes habituales / esporádicos)	81% / 19%	71% / 29%	69% / 31%	71% / 29%	82% / 18%
Otras actividades demandadas	Turismo de salud, otros deportes de invierno, turismo activo y deportes tradicionales				Deportes de aventura (Rafting, barrancos, senderismo) y dep. tradicionales.

Cuadro 11. Perfil del esquiador de las estaciones de esquí del Pirineo.

Fuente: Estudio sobre el sector de la nieve en Aragón en 2009 . UTE Folia consultores y Smartpoint.

En cuanto al origen de los visitantes, cabe apuntar que el 90% han sido residentes españoles, venidos principalmente de Madrid, País Vasco, Navarra, Levante y Cataluña, además del propio Aragón, que ha concentrado el 30% del total de esquiadores. Respecto a la procedencia del 10% restante de visitantes no residentes, otro año más, han vuelto a sobresalir franceses y portugueses.

Respecto a la edad de los esquiadores no se observan diferencias importantes. En todas las estaciones la mayoría de los esquiadores tienen una edad comprendida entre los 26 y 45 años.

Respecto al tipo de alojamiento utilizado, en el Valle del Aragón predomina la residencia propia. En cambio en los otros dos valles del Pirineo con estación de esquí, el tipo de alojamiento preferido por los esquiadores es el hotel. Viajero que acude con su vehículo propio.

El porcentaje de clientes habituales, indicador de fidelidad de los esquiadores de una estación, es muy alto. En concreto, Astún y Cerler son las que mayores porcentajes de clientes habituales, ambas superiores al 80%.

Los tres valles del Pirineo con estación de esquí, el turismo de salud y belleza, el turismo de aventura (senderismo, deportes acuáticos, barrancos, BTT) y los deportes tradicionales copan la mayor parte de la demanda. Dividiendo por zonas del Pirineo, en el Valle del Aragón y de Tena hay una mayor tendencia por el turismo de salud, mientras que en el Valle del Ésera es mayor la proporción de clientes que optan por el turismo activo y de aventura.

En cuanto al reparto de esquiadores por las comarcas que disponen de estación de esquí, observamos los siguientes datos:

Año	LA JACETANIA	ALTO GÁLLEGO	LA RIBAGORZA
2004 - 2005	604.320	344.755	186.179
2005 - 2006	607.110	508.283	275.560
2006 - 2007	338.278	389.889	283.930
2007 - 2008	468.832	684.097	332.074
2008 - 2009	556.784	763.831	335.905

Cuadro 12. Evolución número de esquiadores por comarca del Pirineo con estaciones de esquí

Elaboración propia

Estos datos demuestran que en la última campaña de la que se disponen datos, la comarca del Alto Gállego ha sido la que más afluencia ha registrado. La Ribagorza tiene una tendencia positiva y la comarca de la Jacetania sufre variaciones desde 2006, pero sigue una tendencia al alza. La campaña 2006-2007 fue un año de pocas precipitaciones y temperaturas elevadas, lo que se demuestra con los malos datos de todas las comarcas.

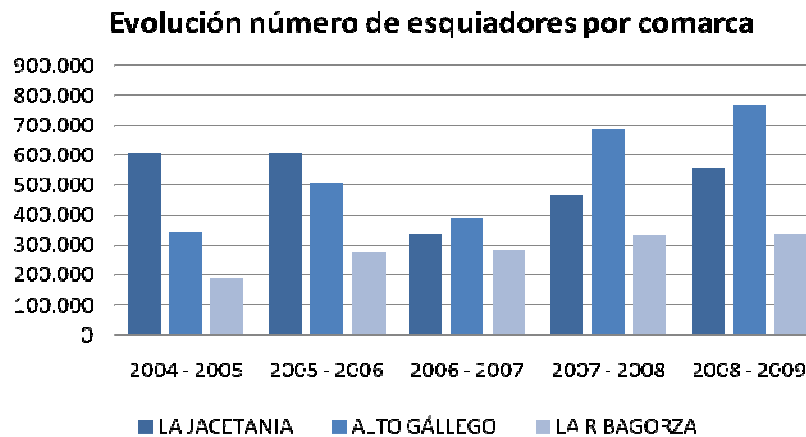


Grafico 21. Evolución número de esquiadores por comarca del Pirineo con estaciones de esquí
Elaboración propia

Disponer de estos datos y de cómo se reparten los esquiadores entre los diferentes alojamientos turísticos, es una información muy valiosa, pues puede ayudar más si cabe a decidir si la opción de un hotel es la más apropiada, o por el contrario habría que pensar en otra opción de alojamiento, como una vivienda de turismo rural o un complejo con diferentes viviendas independientes. Ya que las pernoctaciones constituyen uno de los indicadores más utilizados para la estimación de los flujos económicos derivados del turismo.

En términos económicos, la campaña invernal 2013/2014 ha dejado en el territorio 150 millones de € (23 millones de € más que en la temporada previa), distribuidos de manera que, de cada 100 € consumidos, 20 € se han quedado en la estación y 80 € se han dedicado a otras actividades desarrolladas en su entorno.

Estos resultados se han producido en una temporada marcada por dos factores condicionantes, contrapuestos entre sí: de un lado, el mal tiempo, que ha perjudicado algunos fines de semana de enero y febrero para los que se preveía un elevado número de esquiadores; de otro, la prolongación de la temporada hasta el mes de abril, convirtiéndose en una de las más largas de los últimos años, como muestran los 144 días de media que han permanecido abiertas las estaciones de esquí (26 jornadas más que en la temporada 2012/2013).

Por último, entre los factores que han contribuido al positivo balance con que ha finalizado la temporada de nieve, procede remarcar la contribución que han tenido las campañas de promoción promovidas desde la Dirección General de Turismo. A este respecto, entre noviembre de 2013 y abril de 2014 se han desarrollado tres programas: “Aragón 20”, “Conquista el Reino de la Nieve” y “Dormir en Aragón”, con un doble propósito común: elevar los flujos turísticos, especialmente entre semana, y aumentar el número y la duración de las pernoctaciones realizadas en Aragón con motivo de la práctica del esquí. Su resultado conjunto ha sido provechoso, como pone de manifiesto la contratación de 17.100 pernoctaciones.

• Análisis de las tendencias del mercado

La evaluación del potencial turístico de un territorio tiene que tener en cuenta la evolución de las condiciones exteriores generales, sobre todo, la de las tendencias que afectan al comportamiento de los consumidores. Se trata, de anticiparse a las oportunidades y los riesgos ligados a las nuevas expectativas de las diferentes clientelas, con el fin de poder elaborar nuevos productos turísticos adaptados a la evolución de todos estos elementos. Este punto del estudio nos será muy útil a la hora de establecer las estrategias de Marketing para nuestro hotel, pues nos permitirá segmentar a los clientes y poder ofertar lo que realmente necesitan.

Pero, ¿En qué medida afecta esta tendencia al territorio escogido?, ¿Cómo afecta esta tendencia a los competidores?, ¿La demanda evoluciona en el mismo sentido que lo hacen los puntos fuertes de la oferta turística local?, ¿Cómo podemos sacar partido a esta evolución?

Es muy difícil prever exactamente las tendencias futuras, sobre todo en el momento de globalización que nos encontramos, donde las tendencias cambian rápidamente y no saber anticiparnos a ellas, puede ser la diferencia entre estar ahí o no estar. Sin embargo, existen métodos para tratar de ver las corrientes por donde poder movernos con cierto anticipo.

El principal objetivo para realizar un pronóstico es elaborar un esquema que sirva como base para poder tomar una buena decisión basada en informaciones obtenidas previamente. De estas informaciones se decidirá qué método de pronóstico utilizar, entre estos métodos están:

Métodos cualitativos: este se basa más en técnicas subjetivas basadas en juicios de la persona que realiza la estimación.

Métodos cuantitativos: son aquellos que utilizan datos recolectados en el pasado y mediante análisis y técnicas matemáticas pueden originar estimaciones al futuro.

A priori, cada país es conocedor de sus tendencias turísticas, como ya comentamos anteriormente al introducir este capítulo, la Marca España, establece la gestión turística en base a 4 ejes como son el estilo de vida y cultura como elemento motivador de los viajes, la oferta museística, las artes escénicas, el turismo idiomático, o visitar los lugares de rodaje de películas y series y sus productos en rutas culturales. Los paquetes turísticos de sol y de playa va perdiendo peso y otras tipologías de turismo van tomando mayor peso.

Cada vez más nos encontramos con consumidores mejor informados, más cultos y exigentes que demandan experiencias turísticas de calidad, al mismo tiempo que desean encontrarse en entornos culturales y naturales auténticos. Ahora bien, la conservación del patrimonio y del entorno natural es parte inseparable de la actividad turística. Esta es la novedad: a diferencia de otro tipo de actividades industriales o comerciales, en el caso del turismo es absolutamente necesaria la compatibilización del uso de los recursos naturales con su conservación.

Como tendencias más importantes cabe señalar las siguientes:

- ✓ Los viajes vacacionales tienden a ser más cortos, pero más frecuentes. Con ello no queremos decir que descienda significativamente la costumbre de organizar el viaje en temporada de verano con un "paquete turístico", pero cada vez es más habitual que los viajes se organicen de forma independiente y que el período vacacional se divida. Esto ofrece la posibilidad de que se desarrollen nuevos destinos turísticos ya que la planificación se realiza contemplando la posibilidad de hacer segundas y terceras vacaciones. Se acortan las, hasta ahora, vacaciones principales a favor de otras opciones.
- ✓ Existe un número cada vez mayor de turistas fuertemente preocupados por el estado de conservación del entorno, exigiendo un mayor control sobre aspectos como la calidad ambiental. Por ello, aumentan los destinos turísticos basados en la calidad y en el cuidado del medio ambiente.
- ✓ Los turistas tienden a ser cada vez más activos. Son muchos los que en sus vacaciones buscan realizar actividades deportivas, recreativas, culturales, de conocimiento histórico o de naturaleza. Prueba de ello es el gran número de empresas que en la provincia de Huesca se han constituido para ofrecer servicios de descenso de barrancos, parapente, rafting, hípica, guías de

montaña, escalada, etc. La aparición de estas empresas, cuyos componentes suelen ser gente joven, es uno de los fenómenos más interesantes y positivos que ha traído consigo este nuevo tipo de turismo.

- ✓ Los turistas son cada vez más exigentes. El hecho de que cada vez se viaje más hace que el turista sea cada vez más consciente de que el gasto que realiza debe traducirse en una relación calidad / precio correcta, exigiendo que las instalaciones y servicios sean plenamente satisfactorios.
- ✓ Estamos asistiendo al nacimiento de nuevos destinos y nuevos productos turísticos. Ello hace que se incrementen las posibilidades de que una zona, comarca o provincia sea considerada turísticamente atractiva. Contemplamos el auge del llamado turismo religioso que hace que destinos como Torreciudad, en Huesca, sea visitada por cientos de miles de personas al igual que el Templo Budista de Panillo (Graus), o las rutas del Camino de Santiago.
- ✓ El turismo de salud atrae a turistas a Benasque, Panticosa o en las faldas del Turbón. A su vez, se observa un renovado interés por los tratamientos médicos tradicionales, constituyendo la base de un turismo especializado.
- ✓ El hecho de que progresivamente se haya adelantado la edad de jubilación ha traído como consecuencia que sean cada vez más numerosas las personas retiradas activas que viajan, muchas de ellas con una desahogada posición económica. La desaparición de barreras arquitectónicas en edificios y servicios facilita que muchos discapacitados puedan viajar como turistas.
- ✓ Los cambios culturales producidos en las sociedades de la información han transformado la interrelación ocio – trabajo. El turismo está dejando de ser un "escapismo" y se aproxima cada vez más al "enriquecimiento". Además, es evidente que a la naturaleza se le asigna progresivamente mayor valor sobre todo entre determinados estratos sociales de rentas medias y bajas.
- ✓ No debemos olvidar, por último, la importancia que cada vez más tienen los avances tecnológicos y de telecomunicaciones. El acceso a servicios como Internet o simplemente la posibilidad de realizar el pago por tarjeta electrónica o contratar una reserva, son cada día más fundamentales a la hora de elegir nuestro destino turístico.

Como resumen cabe decir que las nuevas demandas que surgen en el turista se han de tener muy en cuenta a la hora de planificar nuestro negocio, pues van a determinar en un futuro la elección de una zona u otra a la hora de pasar unas vacaciones. La satisfacción de la demanda consiste en cubrir las expectativas que el turista tiene cuando decide visitar un destino turístico.

Los factores que determinan la satisfacción de un turista comienzan ya antes del viaje. Una información detallada, y sobre todo verdadera, hace que el viaje "empiece bien".

Por otro lado cuantitativamente, las tendencias observadas en el primer semestre del año muestran una progresión turística positiva en España y en la provincia de Huesca, con incrementos superiores a la mejora iniciada ya en 2013. Estos buenos resultados en la provincia son fruto de una campaña de invierno en 2014 positiva y acompañada de buenos resultados en Semana Santa.

Esta tendencia de aumento se pretende mantener el resto de 2014, quizás con algo menos de intensidad en verano, puesto que la progresión observada tiene que ver más con el turismo de invierno u otros turismos de carácter desestacionalizador, como el turismo activo.

Así, las previsiones del Observatorio para los datos completos del 2014 serían:

Datos anuales	2013	Previsión 2014	Variación
Viajeros	978.420	1.056.694	8%
Pernoctaciones	2.617.043	2.774.066	6%
Grado de ocupación	26,30%	26,85%	0,55
Estancia media (días)	2,67	2,63	-0,04

Cuadro 13. Previsiones para los datos completos del 2014.

Fuente: Observatorio estadístico de Huesca.

Ligada a estas tendencias se tienen en cuenta también los nuevos nichos de mercado en el sector turístico. Ya que cada vez más se está llevando a cabo un proceso de especialización (*gayfriendly, bikefriendly, petfriendly, turismo religioso, familiar, wellness, para singles o seniors*) en relación a los tipos de clientes, huyendo del tradicional “café para todos”, ya que apunta a una oportunidad competitiva en tiempos de crisis. Según el “Observatorio del Turismo Rural”, estas nuevas especializaciones o nuevos nichos de mercado que se están dando son: **los deportistas** (33,4%), con cifras que muestran una clara distancia respecto a otras opciones, como el **cliente de empresa** (18,1%), el aficionado al **avistamiento de aves** (14,7%) o el huésped de la **tercera edad** (13,1%). Según el INE, los principales clientes del turismo rural aragonés son catalanes, valencianos y madrileños, además de los propios aragoneses y resulta lógica la coincidencia que señala a **Aragón como la que acoge a más alojamientos orientados a este mercado.**

• Perfil del turista

A efectos estadísticos, el turista es aquel visitante temporal que está en un país o lugar al menos durante 24 horas ya sea por motivos de placer o negocios, frente al excursionista que está en un país o lugar por espacio inferior a 24 horas por los mismos motivos, excluyendo al pasajero en tránsito.

Hasta ahora hemos analizado el mercado turístico de la zona, tratando de conocer la demanda, la oferta, las tendencias, pero al igual que estos datos son importantes para establecer un estudio de mercado de calidad, es igual de importante, conocer el tipo de turista que se acerca a conocer el Pirineo Aragonés, pues como hemos ido diciendo, esto nos permitirá acercarnos lo máximo posible a sus preferencias y ofrecerle una estancia lo más satisfactoria y exitosa posible.

Ya hemos ido dando unas pinceladas a lo largo del estudio, pero vamos a recopilar la información y añadiremos otra con ayuda del boletín de **COYUNTURA TURÍSTICA DE LA PROVINCIA DE HUESCA**, del primer semestre de 2014, en base a datos del INE.

Los turistas que vienen al Alto Aragón suelen ser mayoritariamente de origen nacional y más concretamente de Madrid, País Vasco, Navarra, Levante, Andalucía y Cataluña, Asturias, además del propio Aragón, pero también lo visitan turistas franceses, en su mayoría, holandeses, alemanes, británicos y belgas.

El turista que llega a Aragón lo hace acompañado en su mayoría por la pareja y/o la familia (65%), por los amigos y conocidos (27%), en ocasiones viaja con asociaciones y/o compañeros de diversas actividades (5%) y otras viaja solo (3%), por un periodo de entre 2 a 9 días de duración, en función de la procedencia y tipología de establecimiento escogido para las vacaciones.

En el caso de los turistas extranjeros, el gasto medio por estancia y viajero son 997 € con un gasto diario por turista de unos 107€. En cuanto al turista nacional esta cifra baja hasta los 32-60 € de gasto diario por turista. Estos datos pueden variar si se tiene en cuenta el tipo de viaje, medio de transporte que utilizan para llegar al destino o el alojamiento escogido.

El perfil del visitante es el de una persona situada en un rango de edad de 26-44, con hijos, nivel educativo de estudios medio-alto, organiza el viaje por recomendaciones de amigos e Internet y los estándares de calidad que exige son muy altos. Esta tendencia coincide con la tendencia mundial dónde las recomendaciones de amigos, guías especializadas e Internet constituyen los factores clave para la selección del destino.

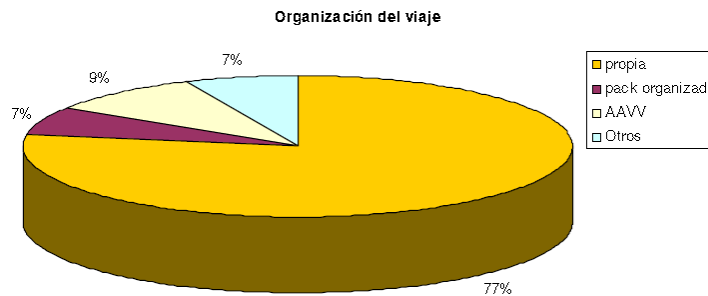


Gráfico 22. Perfil del turista en función de organización del viaje.

Fuente: Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

Las principales actividades que realiza son, el turismo rural, cultural, religioso, de naturaleza y de nieve.

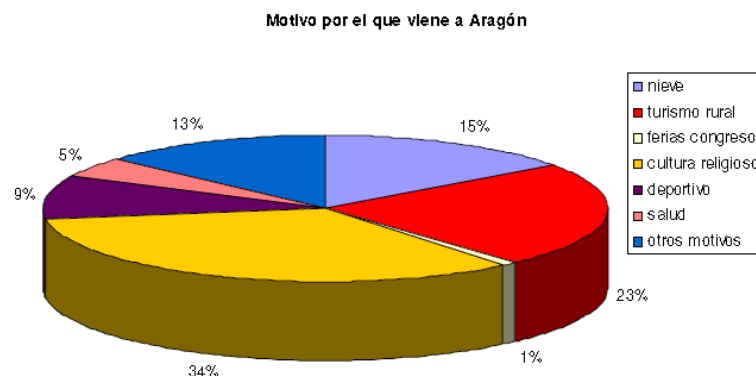


Gráfico 23. Perfil del turista en función del motivo por el que visita Aragón.

Fuente: Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

En cuanto a las preferencias a la hora de elegir el alojamiento, el turista nacional prefiere las estancias en hoteles además de casas de familiares y amigos, sin embargo el turista extranjero utiliza mucho más el alojamiento al aire libre.

El grado de satisfacción durante su estancia es elevado, una media de 8,6 sobre 10, que varía ligeramente en función de la época del año escogida para viajar. Siendo inferior en la época de Semana Santa y mayor en el periodo del verano. Lo que implica que la estancia en nuestra región es altamente satisfactoria y una gran mayoría se volverá a plantear una estancia futura o recomendará una viaje a la zona.

En cuanto al tipo de quejas que efectúan los turistas por comarcas, en la comarca del **ALTO GÁLLEGO**, se quejan de los servicios en un 32%, seguido de las infraestructuras, como el mal estado o carencias que presentan las carreteras en un 28% posiblemente por la “paralización o ralentización” de las obras del puerto de Monrepós, pero también de los precios altos de la zona (14%). Por otra parte un 12% dice que la experiencia turística ha sido muy buena. El 14% restante, comprende quejas referidas a gestión, instalaciones, señalización y comunicaciones.

Los turistas que visitan el **SOBRARBE** no están conformes con el estado de las carreteras ya que el 59,32% de los mismos han manifestado su malestar en este tema. El segundo porcentaje significativo es el de la experiencia positiva dentro de esta zona turística ya que el 16,10% expresa su satisfacción. Otro de los temas que preocupa es el de los precios en un 7,63%. Se tiene que tener en cuenta los problemas de gestión y servicios que comparten un 5,08%. El 11,87% restante, lo forman quejas referidas a gastronomía, servicios, instalaciones, señalización y comunicaciones.

Los visitantes de la comarca de la **JACETANIA**, manifiestan una experiencia turística muy buena en un 39,13%. Sin embargo se observan algunos problemas respecto a la gestión turística en un 26,09%, en los servicios en un 21,74% y por último la gastronomía, infraestructuras y las instalaciones comparten de forma igualitaria hasta completar el 100%.

Y finalmente, lo turistas que visitan la **RIBAGORZA**, hallan en esta zona problemas relevantes como las infraestructuras, con especial incidencia en las carreteras, alcanzando hasta un 57,67%, seguido de las instalaciones turísticas con un 11,64%. Cabe destacar que la experiencia turística obtiene una tercera posición satisfactoria con un 10,05%, seguido de la excelente gastronomía con un 2,65%. Otras de las preocupaciones de los visitantes se refleja en los servicios con un 7,84% de las quejas, seguido de problemas en la gestión turística con un 5,82%. Un 3,17% opinan que los precios son altos y por último aparecen las comunicaciones con un 1,16%.

• Análisis de la competencia

El **Turismo Rural** es uno de los principales atractivos turísticos de Aragón. La comunidad cuenta con numerosos destinos naturales de gran reconocimiento en toda España y algunos países europeos, principalmente en Francia. Sin embargo, la elevada oferta y la competencia ilegal son las mayores preocupaciones de este sector en la actualidad.

La elevada cantidad de actividades que se pueden realizar como barranquismo, senderismo o rafting, entre otras muchas como hemos ido comentando en apartados anteriores, ha contribuido a que el número de alojamientos rurales se haya incrementado en los últimos años en la Comunidad Autónoma, que en 2013 ha ascendido a 1.365, un 65% más que hace diez años. Según los últimos datos publicados por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST), el número de plazas ofertadas supera las 10.200, la mayor parte de ellas –más del 50%- en la provincia de Huesca.

Esta competencia también se ha trasladado a Internet y la tendremos que tener en cuenta a la hora de definir nuestro plan de marketing. Al fin y al cabo no solo debemos tener en cuenta la competencia más directa que se da en la zona, o en la comunidad, que posee otros atractivos, sino en el resto del país e incluso la lucha contra otros tipo de turismos, como el de playa en verano.

Una vez conocido el entorno general, el momento de crisis que estamos atravesando, los cambios en los hábitos de consumo del turismo y cómo puede afectar al negocio la aparición de nuevas tecnologías, vamos a analizar el entorno más cercano o específico.

Aún no hemos determinado la zona donde situaremos el hotel, que nos afectará directamente, si éste queda dentro de la zona de actuación de las estaciones de esquí, un parque nacional o capitales de comarca. Con esto queremos decir que si situamos el hotel a pie de pistas en una estación de esquí, nos estamos limitando en determinadas épocas del año, si nos situamos muy al sur de cualquiera de las 4 comarcas, estamos dejando pasar la oportunidad que ofrece el turismo de nieve. En definitiva es complicada elegir una zona que nos ofrezca el equilibrio que supone tener el mayor número de días ocupado el hotel. Por ello es importante ofrecer otras alternativas al simple alojamiento y descanso, ofrecer precios competitivos, promocionar el turismo

activo, turismo verde y estar en constante estudio del competidor, para saber qué ofrece y cómo lo ofrece.

La idea inicial es construir un hotel en una de las 4 comarcas del alto Aragón, podemos decir que nuestra competencia más directa, serían el resto de hoteles y como competencia indirecta, tendríamos los campings, viviendas rurales, hospederías, albergues, apartamentos y refugios de la comarca elegida, además de las otras 3 restantes, sin olvidar el resto de alojamientos ilegales que siempre se pueden dar en cualquier zona.

Respecto la vivienda turística ilegal, son los gobiernos centrales y autonómicos los que deben tomar cartas en el asunto para evitar este tipo de negocios. En Aragón, ya están poniendo en marcha normativa para regular estas situaciones.

Desestimamos albergues y refugios a la hora de estudiarlos como competidores indirectos, pues un refugio se considera un edificio destinado a alojar y proteger de las inclemencias meteorológicas a alpinistas o excursionistas, situado en zonas de montaña, generalmente de difícil acceso, o en núcleos rurales. El turista que se aloja en este establecimiento es otro tipo de viajero con unas pretensiones más específicas. Lo mismo ocurre con los albergues. Suelen ser elegidos por jóvenes, que desean gastar poco dinero en la estancia para poder estar más tiempo de viaje, son para aquellos que prefieren un ambiente informal, ya que estos establecimientos no suelen tener el mismo nivel de formalidad de los hoteles, poseen áreas comunes como cocinas y baños, donde los huéspedes pueden preparar su comida o calentarla y como desventaja, en un albergue podemos decir, la dificultad de dormir a causa de ruidos, provenientes de quienes llegan a la habitación a altas horas de la noche, cocinas y baños compartidos, etc.

Frente a la competencia tenemos la alianza, esto nos permite dejar de luchar contra un competidor y gastar recursos en ello para dedicar estos esfuerzos en crecer juntos por un objetivo común.

Si queremos tener una visión un poco más real de la competencia tendremos que decantarnos por una zona en la que situar el hotel y a partir de ahí estudiar en más detalle a los posibles competidores.

No podemos estudiar a nuestra competencia solo por el precio, existen otros factores como servicios, distancia, capacidad, ubicación, que determinarán las políticas de Marketing de nuestro hotel. Por eso, vamos a hacer un resumen de los datos turísticos más importantes, en las 4 comarcas, que podrían generar ingresos para nuestro negocio o al menos ayudarnos a localizar una zona que nos permita llevar a buen fin la construcción y explotación del hotel.

Comarcas Información	JACETANIA	ALTO GÁLLEGO	SOBRARBE	RIBAGORZA
Afiliación SS (S. servicios)	4320 → 77,2 %	3121 → 66,6 %	1591 → 65 %	2766 → 69,3 %
Demandantes empleo (S. servicios)	69,2 %	59 %	74,5 %	62 %
Nº Contratos (S. servicios)	74,9 %	91,7 %	91,4 %	92,5 %
Población (hab)	18.421	14.447	7.000	12.942
Área (km ²)	1.858	1.360	2.202,7	2.459,8
Infraestructura / puntos interés turístico	Cercanía con Francia y Navarra, Paso Somport, Camino Santiago, Canfranc, aeródromo Santa Cilia, GR10/11, Esquí alpino Astún y Candanchú. Jaca, San Juan de la Peña, Esquí nórdico en Linza, Valles occidentales.	Paso del Portalet, Pantanos Bubal y Lanuza, Parque Faunístico Lacuniacha, cimas > 3000 m, Valle de Tena, Biescas, Panticosa, Esquí en Formigal, Balneario Sallent y Panticosa	Boltaña, Ainsa, Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, Valle de Bujaruelo, Cañones de Guara, Geoparque del Sobrarbe.	Cercanía Cataluña, Turismo activo de Castejón de Sos, Balneario Vilas del Turbón, Valle de Benasque, Esquí en Cerler, Turismo muy focaliza al norte de la comarca. Posets-Maladeta, Aneto, Balneario Llanos del Hospital
Oferta turística (nº Alojamientos/plazas) (Hotel, Campings, Alojmtº Turístico, Viv. Turismo Rural)	H→ 59/3437 C→ 10/3739 Aloj T→ 15/557 T.Rural→ 82/649 166 / 8382	H→ 71/4606 C→ 6/2779 Aloj T→ 35/794 T.Rural→ 33/235 145 / 8414	H→ 80/3512 C→ 25/11191 Aloj T→ 76/1014 T.Rural→ 251/1742 432 / 17459	H→ 81/3208 C→ 12/4828 Aloj T→ 42/893 T.Rural→ 159/1205 294 / 10134
Demanda turística (pernoctaciones/viajeros) (Españoles/ Extranjeros) (Grado ocupación / Días estancia media)	Pern Esp: 342.364 Pern Extr: 35.707 Viaj Esp: 138.331 Viaj Extr: 21.254 Grd ocup: 39,26 % Estancia med: 2,37	Pern Esp: 296.588 Pern Extr: 48.645 Viaj Esp: 111.917 Viaj Extr: 17.715 Grd ocup: 35,34% Estancia med: 2,66	Pern Esp: 207.005 Pern Extr: 64.559 Viaj Esp: 90.330 Viaj Extr: 33.796 Grd ocup: 27,97% Estancia med: 2,19	Pern Esp: 239.794 Pern Extr: 30.758 Viaj Esp: 79.018 Viaj Extr: 9.834 Grd ocup: 30,82% Estancia med: 3,05

Cuadro 14. Resumen por comarcas. 1/3. Elaboración propia

Comarcas Información	JACETANIA	ALTO GÁLLEGO																																				
Otros Datos	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ASTUN</th> <th>CANDANCHU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUNICIPIO</td> <td>Jaca</td> <td>Aisa</td> </tr> <tr> <td>KM ESQUIABLES</td> <td>42</td> <td>39,5</td> </tr> <tr> <td>ESQUIADORES HORA</td> <td>20.000</td> <td>25.150</td> </tr> <tr> <td>SNOWPARKS</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>ESQUI DE FONFO</td> <td>NO</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>		ASTUN	CANDANCHU	MUNICIPIO	Jaca	Aisa	KM ESQUIABLES	42	39,5	ESQUIADORES HORA	20.000	25.150	SNOWPARKS	1	1	ESQUI DE FONFO	NO	15	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>FORMIGAL</th> <th>PANTICOSA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUNICIPIO</td> <td>Sallent</td> <td>Panticosa</td> </tr> <tr> <td>KM ESQUIABLES</td> <td>137</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>ESQUIADORES HORA</td> <td>36.860</td> <td>14.145</td> </tr> <tr> <td>SNOWPARKS</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>ESQUI DE FONFO</td> <td>6</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>		FORMIGAL	PANTICOSA	MUNICIPIO	Sallent	Panticosa	KM ESQUIABLES	137	38	ESQUIADORES HORA	36.860	14.145	SNOWPARKS	4	0	ESQUI DE FONFO	6	12
	ASTUN	CANDANCHU																																				
MUNICIPIO	Jaca	Aisa																																				
KM ESQUIABLES	42	39,5																																				
ESQUIADORES HORA	20.000	25.150																																				
SNOWPARKS	1	1																																				
ESQUI DE FONFO	NO	15																																				
	FORMIGAL	PANTICOSA																																				
MUNICIPIO	Sallent	Panticosa																																				
KM ESQUIABLES	137	38																																				
ESQUIADORES HORA	36.860	14.145																																				
SNOWPARKS	4	0																																				
ESQUI DE FONFO	6	12																																				

Cuadro 15. Resumen por comarcas. 2/3. Elaboración propia

Comarcas Información	SOBRARBE	RIBAGORZA												
Otros Datos	No posee estaciones de esquí alpino ni nórdico, aunque están en previsión.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">CERLER</th> </tr> <tr> <th>MUNICIPIO</th> <td>Benasque</td> </tr> <tr> <th>KM ESQUIABLES</th> <td>79</td> </tr> <tr> <th>ESQUIADORES HORA</th> <td>26.150</td> </tr> <tr> <th>SNOWPARKS</th> <td>1</td> </tr> <tr> <th>ESQUI DE FONFO</th> <td>4</td> </tr> </thead> </table>	CERLER		MUNICIPIO	Benasque	KM ESQUIABLES	79	ESQUIADORES HORA	26.150	SNOWPARKS	1	ESQUI DE FONFO	4
CERLER														
MUNICIPIO	Benasque													
KM ESQUIABLES	79													
ESQUIADORES HORA	26.150													
SNOWPARKS	1													
ESQUI DE FONFO	4													

Cuadro 16. Resumen por comarcas. 3/3. Elaboración propia

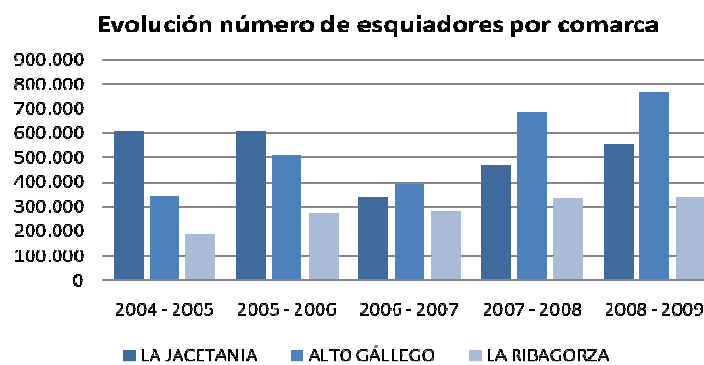


Grafico 24. Evolución número de esquiadores por comarca del Pirineo con estaciones de esquí.
Elaboración propia

Por un lado a nivel de oferta turística, la comunidad más saturada es la del Sobrarbe, tanto en número de establecimientos como plazas totales. Esto es así a pesar de ser la comarca que no posee estaciones de esquí y ser la más despoblada. Sin dudar, el gran atractivo de esta comarca, es el Parque Nacional de Ordesa, Monte Perdido y Sierra de Guara lo que hace que la mayoría de alojamientos turísticos se sitúen en la zona de influencia de estas áreas y provoque masificaciones y exceso de competencia.

A lo largo de este estudio estamos viendo los beneficios que proporciona el turismo de nieve, por lo que nos vamos a decantar por el resto de comarcas a la hora de instalar nuestro hotel, dejando a la comarca del Sobrarbe, fuera de nuestra elección.

Del resto de comarcas, Ribagorza, posee solo una estación de esquí además de estar turísticamente saturada a nivel de oferta y muy focalizado en el norte, en el Valle de Benasque. Es la estación de esquí que recibe menos visitantes, como se aprecia en el grafico. Esto hace que la competencia sea también muy feroz.

En cuanto a la comarca de la Jacetania y Alto Gállego, son las que a nivel de oferta turística, presentan menor grado de competencia y su ubicación no está tan focalizada sino que queda repartida a lo largo de todo el territorio de la comarca. Paradójicamente a pesar de ser las dos comarcas con menor oferta turística, son las que presentan mayor demanda turística en grado de ocupación y estancia media de días por viajero y mayor cantidad de viajeros y pernoctaciones realizadas.

En cuanto a las estaciones de esquí. Las estaciones de Formigal y Panticosa absorben la mayor cantidad de esquiadores hora y poseen más cantidad de km esquiables, entre otros atractivos como mayor cantidad de snowparks y de zonas para realizar esquí de fondo. Esto es lo que hace que el turismo de nieve tenga mayor influencia en esta comarca y atraiga a más esquiadores a sus estaciones como se aprecia en el gráfico 24.

Si hablamos de alojamientos preferidos por los esquiadores para pasar unos días fuera de casa, por comarcas tenemos la siguiente información. En la Jacetania, los esquiadores prefieren la segunda residencia. En las estaciones de Formigal prefieren el hotel y en Panticosa se decantan por las segundas residencias y hoteles. En Benasque, hotel o apartahotel. Esto significa que situar un hotel en el Alto Gállego tendrá más aceptación que en la Jacetania, que tiende a decantarse por la segunda vivienda.

Examinando otros puntos de interés fuera de los aquí reflejados, tenemos otros aspectos a considerar. Por un lado la situación de las comarcas respecto el resto de atractivos turísticos del resto de comarcas y las opciones disponibles de suelo, así como el precio para levantar nuestro hotel.

El Pirineo, se extiende a lo largo de 415 km desde el mar Mediterráneo (cabo de Creus) al este, hasta el mar Cantábrico (golfo de Vizcaya) al oeste, es el conjunto de altas sierras fronterizas hispano-francesas. En su parte central tiene una anchura de unos 150 km, se denominan Pirineos Centrales y es el área geográfica de la cordillera de los Pirineos que se extiende aproximadamente, entre las cumbres de Somport, en la parte occidental y el macizo de la Maladeta, en la oriental. Éste engloba las 4 comarcas que estamos estudiando.

En cuanto a los **principales** accesos por carretera, tenemos por un lado la N-240, que atraviesa los Pirineos uniendo Navarra con Sabiñanigo en la comarca del Alto Gállego. Desde Sabiñanigo hasta Cataluña, se llega por la N-260, continuación de la citada N-240.

Llegar a los Pirineos desde el sur, ha de hacerse desde Huesca, por la E-7 que comunica Zaragoza-Huesca-Sabiñanigo. Otra opción sería desde Huesca, dirección Graus y desde allí, acceder desde la N-230, que limita con Lleida para entrar directamente en la comarca de la Ribagorza.

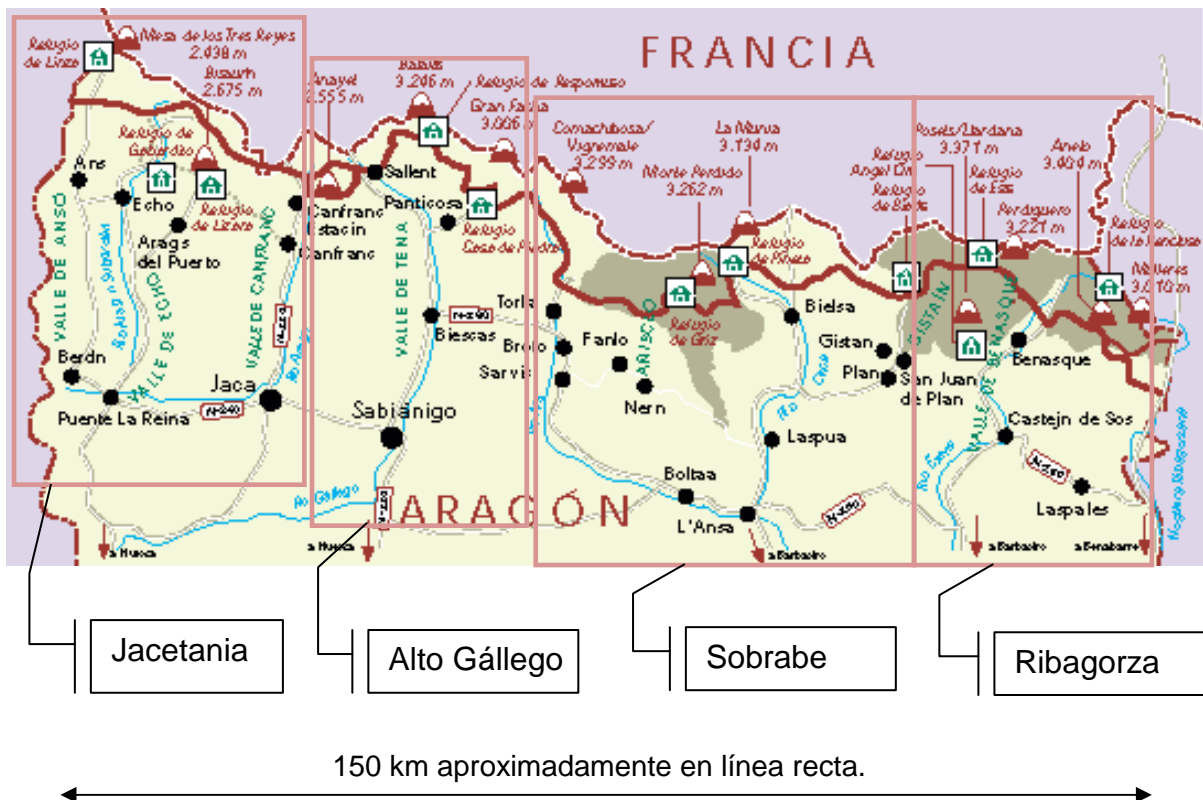


Fig 4.3.27: Mapa de los Pirineos centrales y comarcas alto aragonesas. Elaboración propia.

Hay que decir que ya se está ejecutando la Autovía del Pirineo (A-21) y esto permitiría que numerosos guipuzcoanos que disfrutan del esquí en el Pirineo Aragonés o que disponen de una segunda residencia en la zona, lo puedan hacer más cómodamente. Será sin peaje. La crisis ha frenado la construcción de varios de los 9 tramos que hay previstos, en concreto los de Aragón, pero se espera que se retomen los trabajos que conectan Navarra con Sigués e ir paulatinamente hasta conectar Navarra con Cataluña, pasando por todo el Pirineo Aragonés.

Parece, sin lugar a dudas, que Sabiñanigo se presenta como el punto de acceso al Pirineo Central y que desde allí nos permite, con cierta facilidad, acceder al resto del Pirineo. Veamos algunos datos más:

ORIGEN	DESTINO	DISTANCIA (KM)	DURACION (MIN)
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Berdun (Jacetania)	50	40
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Boltaña (Sobrarbe)	47	42
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Castejón de Sos (Ribagorza)	101	90
Jaca (Jacetania)	Parque Natural Valles Occidentales (Jacetania)	55	50
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Formigal (Alto Gállego)	38	42
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Balneario Panticosa (Alto Gállego)	38	39
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Ordesa (Sobrarbe)	65	105
Sabiñanigo (Alto Gállego)	Posets - Maladeta (Ribagorza)	116	105

Cuadro 17. Algunas distancias en el Pirineo central. Elaboración propia

A la vista de estos datos podemos decir, que la comarca del Alto Gállego se presenta como la mejor opción para levantar nuestro hotel, por afluencia de turistas, relación oferta/demanda, atractivos turísticos y de nieve, turismo activo, accesos e infraestructuras. Por lo tanto vamos a centrar dentro de la comarca, el lugar donde podemos construir el hotel y estudiar con más detalle la competencia en la zona.

Queremos situar el hotel en una zona de fácil acceso a la comarca, que se sitúe cerca de los centros de esquí, cerca de valles importantes y lugares de interés, donde podamos apoyarnos de empresas de turismo activo y desde donde tengamos acceso al resto de comarcas. Esta zona sería un punto situado entre Sabiñanigo y Biescas.

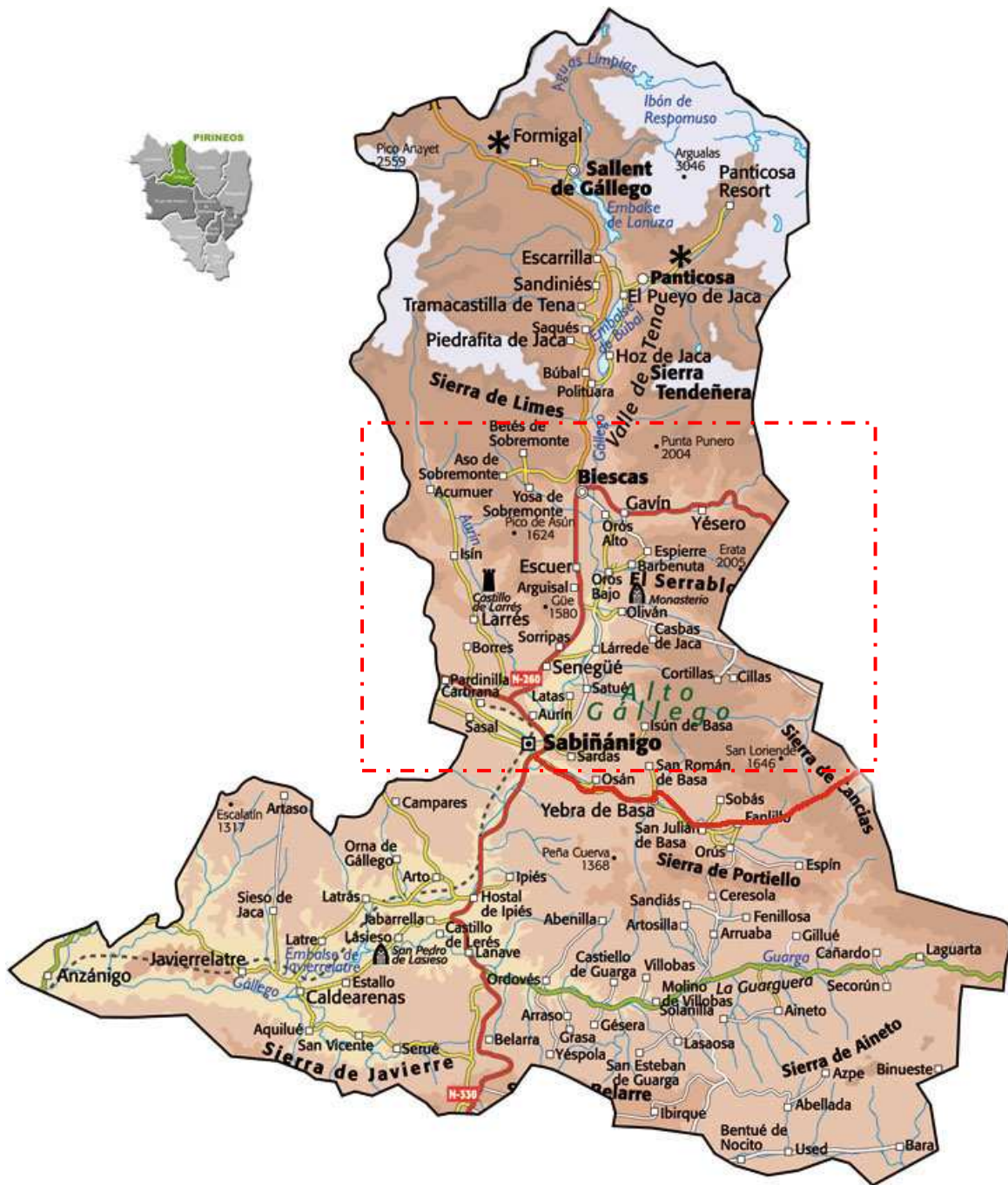


Fig 4.3.28: Mapa de la comarca Alto Gállego. Fuente: turismo verde

Escogida la zona podemos hacer un estudio del tipo de alojamientos de la zona y valorar la competencia para conocer su oferta y tratar de diferenciarnos de ellos. De un estudio realizado de la zona marcada en el mapa de la Fig 4.3.28, se desprende la siguiente información:

SITUACION	ud	Hotel	ud	Hostal / Pensión	ud	Albergue	ud	Camping	ud	Apartamento	ud	Casa Rural	ud	Refugios
ACUMUER													1	REFUGIO
ARGUISAL														
ASO DE SOBREMONTÉ									1	APARTAMENTO	1	CASA RURAL		
AURÍN														
BARBENUTA											1	CASA RURAL		
BETÉS DE SOBREMONTÉ											1	CASA RURAL		
BIESCAS	1 2 1	HOTEL* HOTEL** HOTEL****	1	PENSIÓN					1 2	APARTAHOTEL*** APARTAMENTOS	7	TURISMO RURAL		
BORRÉS											1	TURISMO RURAL		
CARTIRANA									1	APARTAMENTOS				
ESCUER									1	APARTAHOTEL*	1	TURISMO RURAL		
ESPIERRE														
GAVÍN	1	HOTEL*					1	CAMPING	1 4	APARTAHOTEL** APARTAMENTOS	1	TURISMO RURAL		
ISÍN									1	APARTAMENTOS				
ISÚN DE BASA														
JAVIERRE DEL OBISPO											1	TURISMO RURAL		
LÁRREDE														
LARRÉS			1	HOSTAL							2	TURISMO RURAL		

SITUACION	ud	Hotel	ud	Hostal / Pensión	ud	Albergue	ud	Camping	ud	Apartamento	ud	Casa Rural	ud	Refugios
LATAS	1	HOTEL****							1	APARTAMENTOS				
OLIVÁN											2	TURISMO RURAL		
ORÓS ALTO											1	TURISMO RURAL		
PARDINILLA											1	TURISMO RURAL		
PUENTE DE SABIÑÁNIGO (EL)														
RAPÚN											2	TURISMO RURAL		
SABIÑÁNIGO	1 4 1	HOTEL** HOTEL*** HOTEL****	5 1	HOSTAL PENSIÓN	1	ALBERGUE	2	CAMPING			1	TURISMO RURAL		
SARDAS											1	TURISMO RURAL		
SASAL														
SATUÉ									1	APARTAMENTOS				
SENEGÜÉ	1	HOTEL**									2	TURISMO RURAL		
SORRIPAS									1	APARTAMENTOS	2	TURISMO RURAL		
YÉSERO									1	APARTAMENTOS	4	TURISMO RURAL		
YOSA DE SOBREMONTÉ			1	HOSTAL					1	APARTAMENTOS				

Cuadro 18. Listado de Alojamientos en el área de estudio. Elaboración propia

La mayor cantidad de alojamientos se concentra en las áreas más pobladas como Gavin, Sabiñanigo y Biescas, el resto de poblaciones dispone de alguna o ninguna vivienda de turismo rural, hotel o apartamentos.

La tipología de las viviendas de turismo rural que ya existen en la zona y que se consideran competidores indirectos, son antiguas casas, bordas o casas tradicionales rehabilitadas, reformados y adaptados o bien viviendas de nueva construcción en régimen de alojamiento compartido o no con más viajeros, en función del número de habitaciones e instalaciones de la casa. En muchos casos suelen ser viviendas regentadas por una familia que dispone de varias habitaciones para alquilar donde se ofrece alojamiento y en algunos casos comida, pero existe también la opción de alquiler total de la vivienda.

En cuanto a los apartamentos turísticos, consisten en un edificio de viviendas de varias plantas, con varias viviendas para alquilar. Disponen de todas las comodidades necesarias para pasar una estancia agradable. Normalmente tienen cocina. Este tipo de alojamientos no son regentados por la familia y no se ofrece comida.

Existe la modalidad de apartamento y apartahotel, la diferencia entre ellos es que un apartahotel ofrece la comodidad de un hotel con todas las ventajas de un apartamento. Un apartahotel ofrece pequeños apartamentos que están situados dentro del hotel, con cocina completa con nevera y vitrocerámica para preparar y guardar comida. También dispone de salón propio con tv y sofá y una habitación con baño. El salón tiene camas adicionales que permiten a estos apartamentos hospedar hasta 4 personas. Hay otros servicios adicionales para niños y bebés disponibles. En cambio el apartamento no ofrece las ventajas del hotel en cuanto a restauración y servicios adicionales.

Recordemos que nuestro hotel se ubicará en una gran finca, que permita disfrutar de la naturaleza, donde además de ofrecer alojamiento y servicio de restauración se pueden celebrar eventos y fiestas. Con el reclamo turístico adicional de huerto ecológico y mini granja, el modelo permite continuar con una forma de vida tradicional, en contacto directo con la naturaleza y ofrecer a los clientes nuevas formas de disfrutar del turismo rural y del descanso. Este tipo de alojamientos no existe en la zona lo cual supone una gran oportunidad para desarrollarlo en la comarca. Encontrar

una finca cerca de una ermita, supone un extra en la celebración de ceremonias religiosas.

A priori, dadas las características de nuestra idea de negocio, no tenemos competidores directos, pues ninguno de los alojamientos turísticos de la zona es de características similares.

Sin embargo, sí hay algunos alojamientos en el Pirineo, que podrán considerarse como competidores más directos:

- En la comarca de la Ribagorza, en Ardanue, Casa Perich, a unos 140 km de la zona escogida, encontramos una finca donde integran los conceptos de agroturismo y alojamiento rural. El alojamiento data del sigl XV, cuenta con restaurante con productos propios y conviven con muchos animales. La casa tiene categoría superior y tres espigas.
- En la comarca del Sobrarbe, Casa Arana, situada el Albella (Fiscal), ofrece alojamiento turístico en un edificio catalogado de interés arquitectónico, totalmente rehabilitado, respetando su estructura original. Se encuentra situada en el Valle de Ordesa, camino hacia el Parque Nacional de Ordesa. Desde 2008 se celebran bodas en el patio exterior. Pero no disponen de huerto o granja.
- En la misma comarca y a unos 15-30 min de nuestra área escogida, en Piedrafita de Jaca, en el Valle Tena, encontramos una finca que alberga 4 apartahoteles de plena naturaleza con porche de madera. Adicionalmente hay otro edificio que es una cafetería - restaurante. El complejo se llama "Piedrafita Lodge" y organiza excursiones, paseos a caballo y en bicicleta, escalada y otras actividades al aire libre. No disponen de huerto o granja ecológica. En alguna ocasión ha organizado algún evento en sus instalaciones. Este podría ser uno de nuestros competidores más directos, pues su idea de negocio es muy similar a la nuestra. Por lo que la diferenciación debe ser nuestra mejor arma.

Después de hacer el filtrado y clasificarlo, observamos que el número de **Hoteles** competidores directos, ha bajado considerablemente. La realidad nos muestra

que hay menos competencia de la que pensábamos en principio, sin embargo esto no debe ser una excusa para seguir muy de cerca todos los alojamientos de la zona y ver cómo se mueven y van evolucionando.

Ya que al fin y al cabo, el resto de alojamientos de la zona (apartahoteles, campings, bungalows o incluso una segunda vivienda en alquiler) funcionan como elementos sustitutivos a nuestra oferta.

En el análisis de los sustitutos es indudable que la combinación calidad – precio es el factor más importante a tener en cuenta ya que el efecto sustitución será mayor cuanto más interesante sea esta relación. Estos productos por un lado van a limitar los beneficios en épocas normales y también van a reducirlos en momentos de auge del sector. Por ello establecer estrategias comerciales adecuadas, nos permitirá luchar contra los competidores directos, los potenciales y los sustitutivos.

• Análisis de precios

Los Indicadores de rentabilidad del sector hotelero se basan en la tarifa media diaria (ADR) y en los ingresos por habitación disponible (RevPAR). De periodicidad anual, estos dos indicadores son confeccionados a partir de los datos que los establecimientos hoteleros declaran en el cuestionario de la Encuesta de Ocupación Hotelera.

	ADR (euros)	Tasa de variación interanual (%)	RevPAR (euros)	Tasa de variación interanual (%)
España	72,2	1,1	41,2	3,5
Aragón	52,7	-1,5	16,8	-1,0

Cuadro 19. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. Fuente: INE (2013)

En 2013 la tarifa media diaria (ADR) de los hoteles en Aragón ha sido de 52,7 €, casi veinte euros inferior a su homóloga estatal (72,2 €), y la tercera más baja de las presentadas por las distintas comunidades autónomas, solo por delante de Castilla y León (52,2 euros) y Galicia (52,3 euros). Al igual que en años anteriores, su evolución ha sido negativa, si bien, procede remarcar que, con una caída del 1,5%, ha logrado moderar el elevado ritmo de contracción que sufrió en 2012 (-6,9%). A nivel nacional, en cambio, su comportamiento ha sido positivo, con un crecimiento interanual del 1,1% (1,6% en el ejercicio precedente).

El ingreso por habitación disponible (RevPAR), ha descendido en la comunidad aragonesa un 1,0% (-10,8% un año antes), a raíz de lo cual, su media ha pasado de 17,0 a 16,8 euros. Por el contrario, y conforme a lo descrito para el ADR, en el conjunto de España el resultado de esta variable ha sido favorable, así lo confirma su tasa de variación interanual del 3,5% (-1,0% en 2012), que le ha permitido establecerse en 41,2 €. Como puede comprobarse, casi veinticinco euros por encima de la cifra aragonesa.

En términos de ingresos por habitación disponible, el mes más favorable, tanto para Aragón como para España, es agosto, con un RevPAR de 22,7 € en la comunidad aragonesa y de 62,1 € en el conjunto del Estado. De modo complementario, abril destacó como el peor mes en la Comunidad Autónoma, con un ingreso por habitación disponible de 12,2 € (4,7 euros inferior a su media); sin embargo, en el total del país, el

RevPAR más reducido se generó en enero, cuando arrojó un valor de 27,5 € (13,7 € por debajo del promedio nacional).

El siguiente grafico muestra la tarifa media aplicada por habitación ocupada en función de la categoría del hotel.

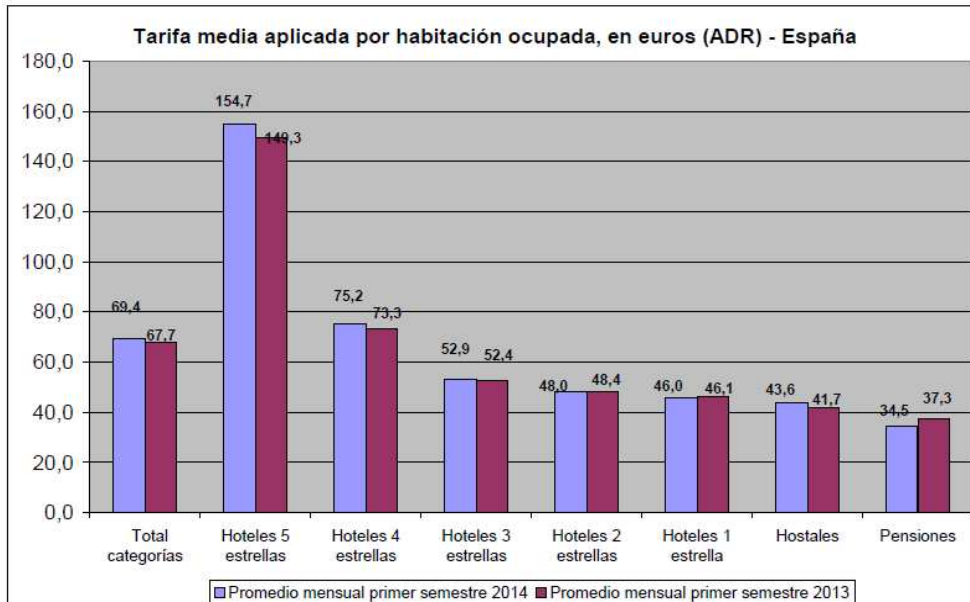


Grafico 25. Tarifa media aplicada por habitación ocupada. (ADR en €). Fuente: IAEST

El estudio de estos datos nos permitirá adaptar la política de precios adecuada al hotel.

4.4. DAFO

Un DAFO es un herramienta estratégica, imprescindible para realizar un diagnóstico de nuestro proyecto, es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro de una serie de decisiones tomadas y nos ayuda a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestro proyecto contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización:

En el *Análisis Interno de la organización* estudiamos factores como el liderazgo, la estrategia, las personas, las alianzas o recursos y procesos, a través de las **Fortalezas** o puntos en los que podemos diferenciarnos de la competencia con lo que mejor sabemos hacer. Por otro lado también estudiamos las **Debilidades**, esos factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia

En el *Análisis Externo de la organización*, es decir, cómo está el mercado, el sector y la competencia, valoramos las **Oportunidades** que ofrecen determinados mercados o nichos de negocio. No reconocerlos a tiempo, puede significar una pérdida de ventaja competitiva. Otro de los factores a tener en cuenta son las **Amenazas**, que describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Estos factores se analizan en conjunto en una matriz, que aplicada al hotel, quedaría de la siguiente manera:

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
PUNTOS DEBILES	<ul style="list-style-type: none"> * Empresa de nueva creación y desconocida en el sector, que necesitará invertir más recursos y tiempo que una empresa totalmente introducida. * Poca experiencia de los futuros dueños, en hostelería * Escasos contactos * Estacionalidad de la demanda * Falta de cualificación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Crisis económica. * Falta de crédito bancario. * Oferta ilegal en el sector * Disminución gasto medio y estancia por turista * Competencia del resto de alojamientos de la zona * Segundas residencias de los viajeros * Disminución grado ocupación en la comarca * Competencia con resto de comarcas en atractivos turísticos
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	<ul style="list-style-type: none"> * Alojamiento de características únicas en la comarca. * Espíritu emprendedor * Conocimiento de idiomas por parte de los propietarios del hotel * Conocimiento del sector construcción en la ejecución del complejo y otras labores por parte de los dueños. * El medio natural donde se levantará el hotel. * Desarrollo de productos complementarios como medio de diferenciación * Uso de las TIC's * Entorno cuidado, decoración, alta calidad del servicio * Cercanía empresas turismo activo y atractivos de la zona * Estaciones de esquí a menos de 20 km * Cercanía a otros valles y comarcas * Establecimiento de una buena relación calidad/precio * Fácil acceso a la comarca * Uso técnicas ahorro energético * Hotel adaptado a personas con movilidad reducida * Servicio de restauración 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento y consolidación turismo en la comarca * Aumento gasto medio por turista * Construcción A-21 (Une Navarra con Cataluña, pasando por Pirineo Aragonés) * Obtención de distinciones que dan prestigio (Marca Q, SCTE,...) * Nuevas tendencias de turismo y nichos de mercado * Fragmentación de las vacaciones a lo largo del año * Programas impulso turismo por parte del Gob. Aragón (Plan turismo Aragón 2012-2015, Turismo verde, Aragón 20...) * Programas específicos del Gob. Aragón para impulsar el negocio en la red * Sistemas de gestión de la Calidad * Alianzas con el sector

Cuadro 20. DAFO. Elaboración propia

A la vista de la matriz, tenemos varias estrategias a seguir:



Fig 4.4.1: Tipología estrategias según matriz DAFO. Fuente: plataforma E-educativa Aragonesa

Nos vamos a decantar por aprovechar las **oportunidades** gracias a las **fortalezas**. De este modo, la organización explota las oportunidades de su entorno y se beneficia de numerosas ventajas internas. La confluencia de las fortalezas y las oportunidades permite alcanzar los objetivos hasta poder posicionarse como líder en el mercado. Son estrategias de fuerte impacto. Con esta estrategia se limitan o eliminan todas las debilidades y amenazas, convirtiendo los puntos negativos en puntos positivos.

4.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Como repaso de este capítulo 4, donde hemos analizado en mercado del sector turístico en el Pirineo y nos hemos acercado a conocer al turista que llega a las comarcas que lo componen, podemos decir que a pesar de los grandes atractivos turísticos con los que cuenta el Pirineo Central, la mejor zona para realizar una inversión como la que se pretende, es la comarca del Alto Gállego.

Escoger el Pirineo como lugar para emplazar nuestro hotel, viene de la mano de estudios realizados por el Instituto Aragonés de Estadística que demuestra que existe un aumento progresivo de viajero a la zona (10,3 % respecto 2013) y por lo tanto también ha aumentado la oferta turística.

Para ello hemos analizado las 4 comarcas, determinando en cada una de ellas, los atractivos turísticos que ofrecen, la influencia que tiene el turismo de nieve en el alto Pirineo, puesto que no podemos olvidar que Aragón es un destino principalmente de invierno debido a que el 43% de la superficie de la región es considerada "zona de montaña", lo cual hace que el turismo sea muy estacional.

La comarca del Alto Gállego, posee la versatilidad que requiere la construcción de un hotel como el de las características de nuestro proyecto, pues pretende no solo ser un hotel de invierno durante la temporada de esquí con las estaciones de Formigal y Panticosa, sino que desea exprimir al máximo las posibilidades que ofrecen lugares como los Valles de Tena y Serrablo, con una serie de picos de gran atractivo para los montañeros: Picos del Infierno, Garmo Negro, Argualas, Balaitus, etc. también el resto de temporadas.

El turista que se acerca a la comarca es un viajero deportista, como así lo demuestra el aumento de empresas relacionadas con el turismo de aventura y en este sentido, la comarca ofrece una amplísima gama de deportes en contacto con la naturaleza a lo largo de todo el año: Bicicleta de montaña en el Espacio BTT "Pirineos Alto Gállego", escalada, parapente, descenso de barrancos, caza y pesca, equitación, senderismo o actividades acuáticas en el pantano de Búbal y Lanuza, entre otras. Sin olvidar las opciones que brinda el invierno, como las raquetas, paseos en trineos tirados por perros, esquí de travesía y multitud de actividades en la nieve.

No obstante, las nuevas tendencias del sector, hace que se abran camino otros tipos de turismo, debido en parte a la situación en la que nos encontramos, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y a que los turistas cada vez son más exigentes y buscan algo diferente a lo que conocen.

La oferta turística, que ofrece la comarca, sitúa al Alto Gállego, con la menor cuota de mercado respecto el resto de comarcas, en tipología de alojamientos y número de plazas. Esto hace que el mercado no esté tan saturado como otras comarcas, donde el turismo se concentra en una zona de la comarca en concreto.

Oferta turística por tipología

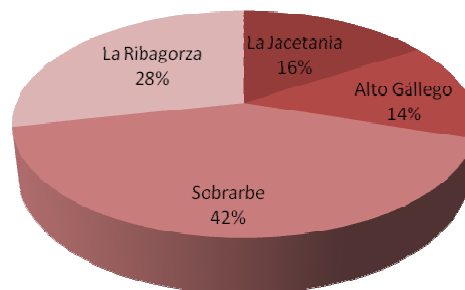


Grafico 26. Cuota de mercado de oferta turística en tipología de alojamiento en las comarcas del Pirineo.
Elaboración Propia.

Oferta turística en número de plazas

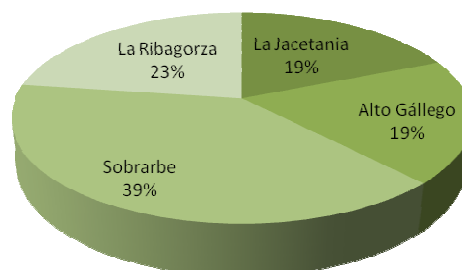


Grafico 27. Cuota de mercado de oferta turística en número de plazas en las comarcas del Pirineo.
Elaboración Propia.

En cuanto a la demanda de la comarca, se ve una continuidad de mejora en los resultados respecto a la tendencia ya positiva observada en 2013. En números globales, ha habido un aumento de viajeros en un 10,3 % en el primer semestre del año, dato muy superior al observado en todo 2013 de un 2,1 %. Como resultado de estos datos, las pernoctaciones durante 2014 han tenido un incremento porcentual de un 8,1 %, dato algo inferior al incremento en viajeros, y motivado por la reducción de la estancia media.

El Pirineo, se lleva casi un 20% de los viajeros que llegan a Aragón tanto en viajeros españoles como turistas extranjeros, No es un dato nada despreciable si comparamos los datos con los viajeros que visitan la capital de la comunidad, Sierra de Gudar-Javalambre, Somontano, etc. (Para facilitar la lectura, se vuelve a presentar el gráfico 12.)

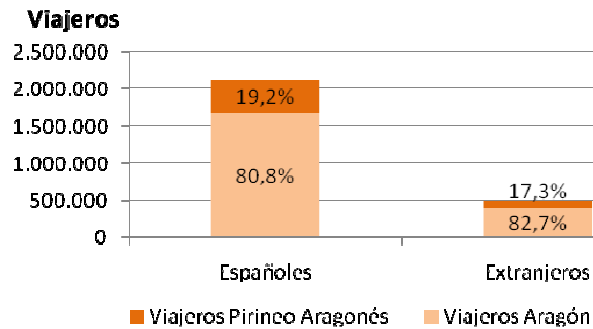


Gráfico 12 Cantidad de viajeros que lo hacen a Aragón y al Pirineo Aragonés.
 Elaboración propia

El tipo de turista que llega al Alto Aragón suelen ser mayoritariamente de origen nacional y más concretamente de Madrid, País Vasco, Navarra, Levante, Andalucía, Cataluña y Asturias, además del propio Aragón, pero también lo visitan turistas franceses, en su mayoría, holandeses, alemanes, británicos y belgas

Un dato muy importante a tener en cuenta es saber cuándo se producen los viajes de los turistas ya que ayuda a saber dónde se concentra la mayor cantidad de reservas y permite estudiar opciones para trasladar esta gran cantidad de afluencia a otras épocas del año, menos “viajeras”.

En este sentido, veíamos que los viajeros, realizan muchos viajes los fines de semana, en vacaciones de verano y por otros motivos como viajes de trabajo, por motivos de salud, visitar a la familia, entre otras. Estos viajes se realizan principalmente a segundas viviendas o viviendas de amigos y familiares, pero cuando esto no es posible, los viajeros optan por los hoteles. (Para facilitar la lectura, se vuelve a presentar el gráfico 14.)

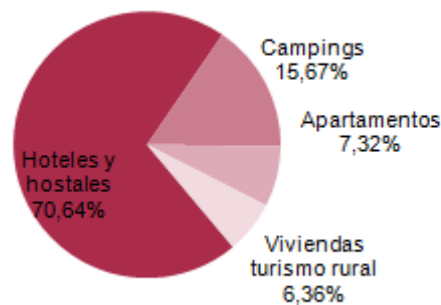


Gráfico 14. Distribución de las pernoctaciones según tipo alojamiento. Aragon.2013. Elaboración propia

El turismo de nieve también se concentra con una notable diferencia entre la afluencia de fin de semana y el número de esquiadores que acuden entre semana. El porcentaje de esquiadores que acude a esquiar en fin de semana se sitúa entre el 40 – 45%. El puente de la Constitución y las vacaciones navideñas son dos fechas de elevada afluencia que generalmente marcan la evolución de la temporada.

Disponer de todos estos datos nos permitirá poner en marcha acertadas políticas de Marketing.

En cuanto a la competencia, hemos visto que no tenemos un competidor directo, pues no existe nada igual al complejo turístico que se pretende poner en marcha. Pero sí existen algunos competidores con instalaciones que les permitirían imitarnos y convertirse en competidores directos. No obstante, este tipo de establecimientos necesitan fuertes inversiones, por lo que no es probable que nazcan a diario muchos competidores directos.

Sin embargo, la competencia estimula la eficiencia de los negocios, pues obliga a los competidores a hacer mejor las cosas, a producir más con menores recursos, es decir a ser más productivos. Para lograr mantener o aumentar sus cuotas de mercado, las empresas se ven estimuladas a proporcionar productos cada vez mejores, a dar mayor satisfacción a sus clientes, a proporcionar más valor agregado a sus productos y servicios.

5. UBICACION Y DISEÑO DEL HOTEL

5.1 LOCALIZACIÓN

Según el estudio de mercado que hemos realizado, la zona óptima para ubicar el hotel, se sitúa en una zona entre Sabiñanigo y Biescas, como ya veíamos en el mapa de la Fig 4.3.28: Mapa de la comarca Alto Gállego.

Por otro lado, según la descripción que hacíamos en el capítulo 4, punto 4.1, necesitamos encontrar una parcela de unos 8.000 / 10.000 m², por la tipología de negocio que se pretende desarrollar y a ser posible cerca de alguna ermita, como extra en la celebración de algunas celebraciones.

Estudiando la zona nos encontramos con diferentes tipos de suelo. El suelo se clasifica, a efectos urbanísticos, en tres grandes grupos: suelo urbano, suelo urbanizable y suelo no urbanizable o también conocido como suelo rústico. A grandes rasgos el **suelo urbano** es aquel que el planeamiento general del municipio lo determina como tal, bien porque cuenta con todos los servicios y dotaciones necesarios (acceso rodado, red de abastecimiento y evacuación de aguas y suministro de energía eléctrica), bien porque se encuentra consolidado en su mayor parte por la edificación. El considerado como **suelo no urbanizable**, es aquel que cuenta con algún tipo de protección específica, por sus valores paisajísticos, históricos, arqueológicos, científicos, ambientales o culturales, para la prevención de riesgos naturales acreditados en el planeamiento sectorial, o en función de su sujeción a limitaciones o servidumbres para la protección del dominio público.

Hay que aclarar, que en algunas clases de suelo no urbanizable se puede construir legalmente, bajo determinadas condiciones (normalmente viviendas unifamiliares ligadas a la explotación agrícola o ganadera, en parcelas grandes para evitar una excesiva densidad edificatoria que pueda modificar sustancialmente el carácter del entorno, o edificaciones de utilidad pública o interés social...).

El **suelo urbanizable** es el que no está definido por el planeamiento como urbano ni como no urbanizable. En el suelo urbanizable no se puede construir mientras no se desarrollen las figuras de planeamiento y gestión correspondientes (Plan Parcial, Proyecto de Reparcelación), aunque el planeamiento municipal concreto puede prever algún régimen transitorio de edificación.

Según la Ley 4/2013 del Gobierno de Aragón, aprobada el 23 de mayo de 2013, se permite la construcción de una vivienda unifamiliar en fincas rústicas de más de 10.000 m², siempre y cuando el Plan Urbanístico municipal no lo impida de forma expresa y que pueda ser catalogado de Interés Social por el Ayuntamiento de la zona.

La diferencia económica entre una parcela urbanizable y una rústica es considerable, por lo que intentaremos encontrar una parcela en suelo rústico donde podamos edificar, para abaratar los costes, ya que estamos hablando de una parcela de dimensiones considerables y puede reportarnos un ahorro económico importante, siempre contando con la aprobación del Ayuntamiento para poder edificar.

Las parcelas que reúnen las características necesarias, están en Yésero, un pueblo situado a 10 km de Biescas. Se trata de dos fincas de terreno rústico de 10.000m² cada una, sin edificaciones y a 1 km de Yésero, se trata de las parcelas 84 y 85. Las fincas están ubicadas a las puertas del Valle de Tena y Valle de Ordesa. Se tiene acceso a las fincas por un camino asfaltado y la parcela 84 dispone de luz y agua. El precio de cada finca es de 30.000 €, por lo que hace un total de 60.000 €. La finca 84 está junto al camino y a la parcela 85 se accede desde la parcela 84, es una zona arbolada, ideal para construir la casa con dos habitaciones, en el árbol.



Fig 5.1.1: Mapa ubicación del hotel. Fuente: www.comarca.es

Según la ley del suelo, “ los terrenos que se encuentren en el suelo rural se utilizarán de conformidad con su naturaleza, debiendo dedicarse, dentro de los límites que dispongan las leyes y la ordenación territorial y urbanística, al uso agrícola, ganadero, forestal, cinegético o cualquier otro vinculado a la utilización racional de los recursos naturales.

Con carácter excepcional y por el procedimiento y con las condiciones previstas en la legislación de ordenación territorial y urbanística, podrán legitimarse actos y usos específicos que sean de interés público o social por su contribución a la ordenación y el desarrollo rurales o porque hayan de emplazarse en el medio rural.”

En este sentido el ayuntamiento de Yesero facilitaría la tramitación para construir en suelo no urbanizable, por contribuir al desarrollo rural de la zona y dadas las características de explotación donde se incluirán una zona de cultivo, árboles frutales y una pequeña granja.

Según un plano facilitado por la inmobiliaria, las parcelas en venta son las marcadas en el plano.



Fig 5.1.2: Mapa ubicación de las parcelas. Fuente: Inmobiliaria Valle de Tena.

Como ya hemos comentado en alguna ocasión, tener una ermita cerca del lugar de ubicación del hotel, será un valor añadido a la finca en determinadas celebraciones. A 4,5 Km de Yésero está la ermita de San Bartolomé al noreste de Gavín, una preciosa ermita de estilo románico a la cual se accede por una pista asfaltada.



Fig 5.1.3: Mapa trayecto desde ermita más cercana a Yesero. Fuente: Google maps

5.2 DISEÑO DEL HOTEL

La finca no contiene edificaciones, por lo tanto se harán de nueva construcción. El edificio principal contará con una planta sótano para garaje particular y almacén y una planta baja donde se ubicarán las zonas comunes y de restauración del hotel así como una parte de la vivienda particular de los dueños del hotel. Existe también una planta primera, que no ocupa la totalidad de la superficie de proyección de la planta, para uso particular de los dueños. El hotel estará construido en madera, piedra y cristal. Adicionalmente se van a construir 5 alojamientos dobles independientes del edificio principal, que albergarán las habitaciones de los turistas. Se piensa que la construcción de 5 edificaciones independientes, da mayor sensación de contacto con la naturaleza. Estas viviendas también serán construcciones tradicionales de montaña. El elemento innovador que se pretende dar a los edificios es que serán construcciones bioclimáticas, ya que para los propietarios del futuro hotel es muy importante la sostenibilidad ambiental.

La construcción bioclimática, no es ninguna técnica especial ni sofisticada, sino simplemente es “arquitectura con sentido común”, que tiene en cuenta a la hora de plantear un edificio, el clima del lugar donde se construirá, la presencia de vegetación, los vientos dominantes, la orientación del sol, los materiales más aislantes, mejores y más duraderos. La arquitectura bioclimática tiene en cuenta estos factores para diseñar edificios con un máximo de confort en su interior y un consumo mínimo de energía convencional. Es decir, intenta sacar el máximo partido de las condiciones del entorno.

El edificio principal será una vivienda pasiva o como se conoce en el mundo de la bio-construcción, “PASSIVHAUS”. Los módulos adicionales serán construcciones tipo Greb con cubierta vegetal. Ambos sistemas se basan en el concepto de construcción bioclimática.

¿En qué consisten estos sistemas?

Empezaremos por el edificio principal. La **CONSTRUCCIÓN PASIVA** es el resultado de la aplicación de unos conceptos específicos en la construcción de viviendas con el objetivo de alcanzar una **demanda energética mínima y un confort térmico máximo**. Es una casa de bajo consumo energético, en la que mediante determinadas técnicas se consigue suprimir el sistema de calefacción activo.

El confort térmico de estas construcciones pasivas se garantiza por el calentamiento continuo del caudal de aire fresco necesario para conseguir una calidad óptima de aire, sin necesidad de utilizar ningún tipo de aire de circulación adicional.

Las técnicas que se emplean para considerar que una construcción sea pasiva, son varias. Por un lado, disponer de una envolvente del edificio de gran espesor, esto le confiere un gran aislamiento además de evitar los puentes térmicos. En general se habla de aislamientos de 20 cm, cuando en una vivienda convencional se aplican entre 3 y 5 cm. Otro elemento importante es la estanqueidad de la vivienda. Esto se consigue con ventanas y puertas construidas con vidrios triples bajo emisivos rellenos de gas argón y marcos altamente aislados. Además, la construcción cuenta con un sistema de recuperación del calor del aire interior y del calor solar. Es un dispositivo mecánico que ingresa el aire fresco a la casa y por otro lado evacúa el viciado del interior, pero recupera el calor del aire antes de echarlo fuera de la casa. Este sistema higieniza el aire interior manteniéndolo sano y saludable.

Según el Passive House Institut en Alemania, las casas pasivas consumen un 80-85 % menos de energía en calefacción que una edificación convencional y aunque su construcción suele ser un 14% más cara, este ahorro en calefacción, permite que recuperemos la inversión a los 5 o 6 años. La certificación energética que se consigue con estas viviendas es A y su consumo de energía no excede los 15 kWh/m²/año. En España ya existen algunas viviendas así, que están siendo monitoreadas para sacar resultados, que serán objeto de estudios posteriores.

La orientación es otro elemento muy importante en este tipo de viviendas. Una orientación sur, permite aprovechar al máximo las horas de luz y de esta forma el sol calienta el habitáculo durante todo el día, lo que contribuye al ahorro energético. Las zonas de más uso se orientan también en esta parte de la casa, dejando las menos usadas, como baños, despensas, vestidores, en la parte norte de la casa.

Sin entrar en detalles constructivos, pues pertenecerían al proyecto ejecutivo del hotel y no es objeto de este proyecto de viabilidad, simplemente diremos que existen empresas especializadas en este sistema constructivo. Sus eficaces sistemas de construcción permiten tener disponible la vivienda en unos 4 meses, además de unos 60 días para la prefabricación en taller y 60 días más para la preparación de la cimentación y terreno. Sin embargo estimamos por propia experiencia que 6 meses no

será suficiente para su construcción, como veremos en el programa de trabajos que se expondrá más adelante (Capítulo 10). El precio de las construcciones varía, pero oscila entre los 1.000 / 1.200 €/m² aproximadamente. Este precio incluye todos los acabados de la vivienda (baño, cocina, instalaciones, etc). La experiencia de los dueños en el sector, permitirá abaratar los costes pues colaborarán en la ejecución del hotel.

Pensamos en un diseño, con cubierta de madera aserrada certificada, muros de termoarcilla¹³, aislamiento de 20 cm, con aplacado exterior de piedra con una amplia cristalera al sur, que da a dos niveles y permite la captación solar directa en invierno contribuyendo positivamente a la calefacción solar pasiva y que gracias al voladizo queda protegida en verano de la radiación directa. El acristalamiento es de triple vidrio formando cámara y rellena por gas argón.



Fig 5.2.1: Posible diseño del edificio principal del hotel. Fuente: Estudio Arquitectura 5th

Se dispondrá para la recogida del agua de lluvia de la cubierta, un depósito enterrado de 1.500 l, y se reutilizará como agua de limpieza del hotel, riego de la parcela, uso de la lavadora y cisternas de los inodoros.

Nos centraremos ahora en los 5 edificios que constituirán las 10 habitaciones que conforman el hotel. Para estos alojamientos pensamos en un sistema de construcción Greb, con cubiertas vegetales.

¿Qué es un sistema GREB?

¹³ Termoarcilla: Consultar Capítulo 14, Terminología. (página 187)

Es un sistema a base de madera y balas de paja. La paja, es un material que se ha utilizado desde hace siglos, en combinación con el adobe para la construcción. Es un material ecológico, de fácil acceso y muy económico. Sin embargo, construir con fardos de paja es relativamente nuevo y poco a poco se va introduciendo en el mercado este tipo de sistemas constructivos. Supera en facilidad, economía y aislamiento a la construcción tradicional. Su construcción no produce apenas escombros, es un material ignífugo si se forman balas de paja compactadas y bien revocadas, pues al no dejar hueco para el aire, es muy difícil que arda y además es resistente a movimientos sísmicos.

Al ser un material tan aislante, además de ecológico, el ahorro energético es muy considerable, tanto en invierno como en verano, siendo innecesario utilizar calefacción o aire acondicionado. Los muros elaborados con balas de paja como mínimo miden unos 50 cm, además la paja es un material súper aislante por sí mismo, mantiene una temperatura constante todo el año. Con este sistema se consigue que la temperatura oscile entre 20 °C y 24°C todo el año y contribuye al aislamiento acústico. Para conseguir el ajuste térmico se proyectará un “pozo canadiense”, es una técnica que nos permitirá mantener el alojamiento más fresco en verano y cálido en el invierno.

El pozo canadiense consiste en una serie de tubos, colocados a la profundidad deseada, que recorren una determinada cantidad de metros por debajo de la tierra, por los que circula aire, permitiendo que ocurra un intercambio de calor, entre el aire que circula y la tierra que lo rodea.

En invierno, el aire está más frío. La temperatura a dos metros de profundidad es mayor que la temperatura en la superficie, por lo tanto, al circular aire frío, por los tubos, la tierra cede calor y calienta el aire, el que llegará a la casa permitiendo de esta forma calefactar la vivienda. En verano por el contrario, la temperatura del aire es mayor que la temperatura media (a dos metros de profundidad), por lo que al circular el aire por los tubos, cederá calor y llegará a la casa con varios grados menos, refrigerando entonces los ambientes.

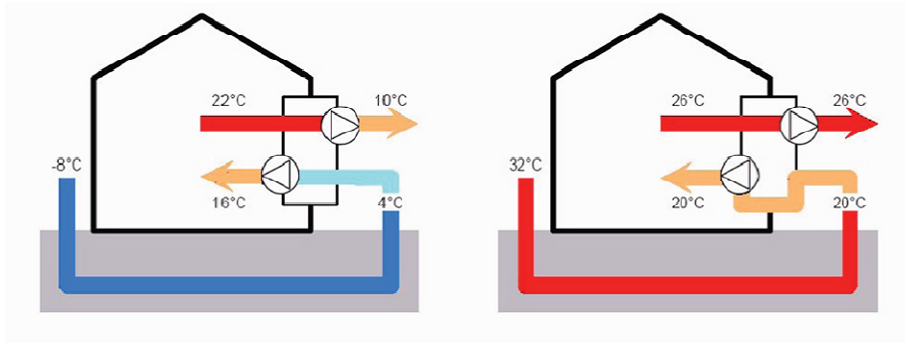


Fig 5.2.2: Ventilación con pozo canadiense. Fuente: Héctor Nevot Arquitectos.

Existen dos modos de construir con balas de paja. El sistema tradicional o Nebraska, que emplea los fardos de paja como muros portantes y el sistema Greb, que consiste en edificar con una doble estructura de listones de madera, formando un pasillo y en el interior van las balas de paja. Posteriormente las superficies se rellenan con un mortero y una mezcla de cal, serrín, arena y cemento. El precio aproximado rondaría entre 400 y 600 €/m² y su facilidad de ejecución permite la autoconstrucción, lo que abarata los costes.

La cubierta de estos alojamientos se haría verde, es decir, serían cubiertas vegetales. Entre las ventajas que supone su uso, es que minimiza el impacto visual y además aporta valor decorativo ya que imprime carácter en el diseño exterior. Serviría de aislamiento térmico debido a que actúa como un aislante de los rayos del sol que calientan la superficie del techo en verano y el frío del invierno, lo que se traduce en la reducción de los costos de climatización y de aislante acústico.



Fig 5.2.3: Posible diseño de los edificios para los alojamientos. Fuente: Paper Blog

El diseño de estos alojamientos se detallaría más en el proyecto ejecutivo, pues como veremos más adelante, existen aspectos legales que hay que superar antes de invertir tiempo en diseñar estas casas. No obstante serían módulos, con capacidad para dos habitaciones dobles, un baño completo y espacio para descansar. Cumplirán las premisas de la casa pasiva, orientación sur, ahorro energético partiendo del empleo de materiales como los descritos anteriormente y apoyo con energías renovables si fuera necesario.

El problema con el que nos podemos encontrar con este tipo de construcciones es el aspecto legal. Aunque se sabe que en España hay más de 100 edificaciones de paja, de los cuales muchas son viviendas unifamiliares. Sin embargo, la mayoría no han sido declarados como tal. Los pasos a seguir en la legalización de una construcción con balas de paja es la misma que en el caso de una construcción convencional, pero pueden surgir más dificultades, ya que el gran desconocimiento ha impedido respuestas claras tanto de colegios profesionales, como de ayuntamientos, bancos y aseguradoras. La voluntad de facilitar el proceso depende sobre todo de los profesionales que nos encontremos durante el camino administrativo. Materiales de construcción convencionales (Ej. hormigón armado o en masa, yesos, ladrillos cerámicos, etc.) tienen normativas y están homologados, en el caso de la bala de paja no existe ningún tipo de reglamentación en nuestro país, sin embargo no hay ninguna normativa específica que impida el uso de paja en una obra.

La construcción mediante el sistema Greb, puede facilitar su legalización pues realmente las pacas de paja funcionan de revestimiento, ya que la estructura de las casas sería de madera. Además el empleo de estas técnicas supone acercarnos cada vez más a las exigencias impuestas para la reducción de las emisiones de gases invernaderos, por los gobiernos y aunque es de obligado cumplimiento para las viviendas y no para edificios de otros usos, desde aquí queremos hacer una apuesta por incluir también esos edificios destinados a otros usos. Esta será nuestra principal arma para convencer a las entidades que participen en la ejecución y puesta en marcha de este proyecto, de los aspectos legales que podamos encontrar por el camino.

No obstante, si durante el proyecto básico del hotel no obtuviésemos respuestas positivas para la ejecución de estos 5 alojamientos con el sistema Greb, optaríamos por casas prefabricadas de madera de estilo nórdico, altamente eficientes

aunque su coste fuera más elevado, pensando en el ahorro posterior de energía, y utilizando energías renovables como la geotermia¹⁴ para la producción de ACS.

En cuanto a la zona de huerto ecológico y mini granja, se ubicarán en función de los edificios para molestar lo menos posible a los huéspedes. La zona de cobijo de los animales, se realizará también con balas de paja mediante el método Nebraska.

La zona para turistas que se destine a aparcamiento contará con una pérgola de madera, de dimensiones adecuadas y cuya cubierta será vegetal, cumplimos así con un menor impacto visual en el medio natural.

Los trabajos de urbanización y zonas verdes, se detallarían en el proyecto de ejecución, pero se emplearán materiales naturales y con bajo coste de mantenimiento.

Se habilitaría una zona para instalar una carpa móvil, a utilizar en caso de celebrar eventos. Que también se detallaría en el proyecto ejecutivo.

Otro de los reclamos turísticos que se querían incluir en el hotel era la posibilidad de crear dos habitaciones elevadas en un árbol, en una sola casa. En este sentido la parcela 85, dispone de zona arbolada, sin embargo la construcción de una casa / habitación en un árbol será objeto de un estudio detallado. Determinado la elección de un buen árbol y consultando su posible construcción en la parcela, al igual que hemos hecho con los alojamientos de paja.



Fig 5.2.4: Posible diseño de la habitación en un árbol. Fuente: Unarbolismo.

¹⁴ La energía geotérmica de baja temperatura es una fuente renovable, limpia y disponible en casi cualquier lugar, basada en intercambiar el calor almacenado en el subsuelo.

Para los promotores de la idea, una casa en el árbol supone una fuente adicional de ingresos y un elemento de distinción de su negocio. Permitirá dar a conocer a través de la prensa y la tv, el hotel y las novedades que se ofrecen. Otros hoteles rurales de otras comunidades autónomas ya han probado con una casa o una habitación en un árbol y la reserva para este tipo de habitación es mucho mayor que para el resto de habitaciones.

La inversión de una casa en el árbol no solo se rentabiliza rápidamente con la ocupación sino que permite situar el negocio en una posición privilegiada atrayendo a un mayor número de clientes. El precio orientativo de una casa en el árbol para alojamiento turístico está situado en torno a los 30.000-40.000 € y el precio de una noche para dos personas se sitúa en torno a los 120 €, esto permite recuperar la inversión en un periodo de 3-4 años. Francia cuenta con más de 500 casas en el árbol instaladas mientras que en España apenas son una decena.

Todos los aspectos derivados de edificabilidad de la parcela, habitaciones adaptadas a personas de movilidad reducida, instalaciones mínimas, uso de energías renovables, distancias a núcleo urbano, etc, será definidas en el proyecto ejecutivo.

Un “Hotel con Encanto” se diferencia del hotel tradicional, porque el hospedado encuentra un servicio personalizado en el marco de una decoración exquisita y atmósfera inspiradora que respeta la arquitectura singular del lugar. Pero no solo en el exterior... también en el interior se cuidarán los detalles y las habitaciones ofrecerán todos los elementos pensados para facilitar y agradar a los huéspedes, además de una cálida y cuidada decoración. El trato familiar y personalizado que se dará a los clientes, formará parte de nuestra definición de hotel con encanto. Se admitirán mascotas que podrán alojarse con los dueños, aprovechando la tendencia del nicho de mercado, *“PetFriendly”*.

En cuanto a la decoración, se introducirán elementos acogedores como una chimenea en el salón de la zona común, en el edificio principal, así como una pequeña biblioteca, para disfrutar de la lectura.

Los suelos, techos, vigas y columnas le darán un encanto especial al hotel, que se combinarán con muebles recuperados y algunas piezas de diseño más moderno que no desentonarán.



Fig 5.2.5: Decoración zonas comunes.
Fuente: Decoralis



Fig 5.2.6: Decoración biblioteca. Fuente: Dintelo

Las habitaciones serán decoradas de modo rústico, con posibilidad de pedir camas supletorias y cunas.



Fig 5.2.7: Decoración dormitorios .
Fuente: Decoesfera



Fig 5.2.8: Decoración baños
. Fuente: Decoesfera

5.3 IMPACTO AMBIENTAL

Toda actividad económica genera, en mayor o menor medida, un impacto ambiental¹⁵. Los dueños del Hotel, son conscientes de que una gestión ambiental sostenible se traduce en beneficios para el negocio, el medio ambiente y la sociedad en general. Por lo tanto, además de reducir costes, estas correctas pautas de gestión ambiental permiten una mejora de la imagen social y garantizan un atractivo permanente para el destino de los turistas, ya que, la sensibilidad y conciencia ecológica de la opinión pública ha contribuido a que la protección ambiental constituya uno de los objetivos prioritarios de la sociedad actual.

A lo largo del proyecto se han ido dando los pasos necesarios para minimizar el impacto de la actividad del hotel con el medio ambiente. Por un lado con los edificios proyectados en cuanto a técnicas de construcción, materiales y mantenimiento en la fase de explotación. Pero no podemos olvidar que durante la fase de uso y explotación se generan residuos, vertidos de aguas sanitarias, consumos de agua y electricidad y emisiones a la atmosfera.

La parcela dispone de agua y luz cercana, por lo que se harán las obras necesarias para dar el servicio necesario a las parcelas. Sin embargo no existen redes de vertidos de aguas residuales, por lo que el tratamiento y saneamiento de dichas aguas se conseguirá mediante un depósito de oxidación total o una fosa séptica. La posible recuperación de estas aguas, podría ser utilizada para riego de la parcela.

No obstante este apartado también se definirá con detalle en el proyecto ejecutivo, no olvidemos que este proyecto es un estudio de viabilidad técnica y económica, sin entrar en el desarrollo total del proyecto ejecutivo del hotel.

¹⁵ Un impacto ambiental es la "alteración del medio ambiente que ha sido provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada".

5.4 SERVICIOS A OFRECER

El Hotel ofrecerá alojamiento con una capacidad de 19 plazas. Distribuidas en 5 alojamientos o villas situadas en tierra y dos habitaciones dobles situadas a una cierta altura en un árbol. Además ofrecerá servicio de restauración para los huéspedes con capacidad para 25 personas. En el precio de la habitación estará incluido el desayuno. El restaurante ofrecerá comida típica de la zona. Para ello se contratará personal especializado, tanto para la cocina como para servir las mesas, ya que se pretende que el servicio sea de máxima calidad y que el cliente pueda disfrutar de todas las comodidades elegidas.

En cuanto a las actividades complementarias. El complejo dispondrá de una mini granja con algunos animales y una zona para huerto ecológico. Ambos elementos pretenden principalmente servir de ayuda y apoyo al desarrollo del hotel, como un medio para ahorrar en costes pero también como un atractivo para los turistas, de modo que proporciona un elemento diferenciador respecto el resto de alojamientos de la zona y cierta autenticidad rural.

Además del servicio principal de alojamiento se llevan a cabo diversas actividades de ocio para completar la estancia del turista, como por ejemplo: paseos en burro, alquiler de bicicletas, rutas para avistamiento de animales salvajes y diferentes tipos de talleres (fotografía, preparación alimentos, talleres de astronomía para niños, etc) .

Para disfrutar del resto de atractivos de la zona, se facilitará información de las empresas de turismo activo de la zona, de este modo se fomenta el empleo de este tipo de servicios y genera empleo en la zona.

En cuanto a la opción de poder realizar eventos particulares en el hotel, ya hemos comentado que en la parcela se habilitará una zona para montar una carpa con capacidad para 60 personas. Este servicio adicional se ofrecerá a todo aquel que desee realizar un evento, sin tener que ser huésped del hotel. El servicio de catering para este tipo de celebraciones sería contratado a parte, puesto que la cocina del hotel no sería suficiente para dar el servicio de comidas. Por otro lado, para potenciar estos eventos, se pretende contactar también con empresas especializadas en la realización de eventos y ofrecer el servicio. Ya que puede ser otro modo de dar a conocer el hotel.

5.5 PRESUPUESTO NECESARIO

Para hacer frente a la ejecución del hotel y acondicionamiento de la finca, debemos tener en cuenta el desembolso inicial que es necesario. No olvidemos que los promotores de la idea por su experiencia formarán parte de los trabajos de construcción del hotel y acondicionamiento de la finca, que se traducirá en un abaratamiento de los costes.

DESCRIPCIÓN	€/ UD	UNIDAD	TOTAL
Compra parcelas nº84 y nº85	3 €/ m ²	20.000 m ²	60.000 €
Presupuesto del edificio principal (casa pasiva)	1.000 €/m ²	275 m ²	275.000 €
Presupuesto de los edificios independientes (casa greb)	400 €/ m ²	50 m ² x 5	100.000 €
Presupuesto alojamiento en un árbol	1.000 €/m ²	30 m ²	30.000 €
Construcción y acondicionamiento zona para animales	30 €/ m ²	200 m ²	6.000 €
Construcción, herramientas y acondicionamiento huerto	5 €/ m ²	150 m ²	750 €
Vallado finca + puerta acceso	80 €/ m ²	460 m L	39.800 €
Compra animales	1	23	1.020 €
Acondicionamiento jardines y exterior	3 €/ m ²	4.000 m ²	12.000 €
Deposito Oxidación	1 €	2.500 €	25.000 €
Licencias de obra y apertura (1 - 2% proyecto)	1 €	12.067 €	12.067 €
Fin de obra, cédula de habitabilidad, escrituras, pasar la luz de obra a definitiva, etc	1 €	4.000 €	4.000 €
Equipo básico oficina	1 €	1.020 €	1.020 €
TOTAL			566.657 €

Cuadro 21. Cuadro construcción y acondicionamiento del hotel. Elaboración propia

Incluimos en este apartado los costes asociados a la solicitud de licencias y permisos, por estar ligada a la actividad.

Para la solicitud de la licencia de obras, se realizará el **proyecto básico**, que define de modo preciso las características generales de la obra mediante la adopción y justificación de soluciones, considerando que tal proyecto es «insuficiente para llevar a cabo la construcción», pero señala que su contenido «es suficiente para solicitar, una vez obtenido el preceptivo visado colegial, la licencia municipal», licencia que debe ser consecuencia de la adecuación del proyecto a la norma urbanística.

Posteriormente, el **proyecto de ejecución**, previo visado urbanístico, autoriza a iniciar la ejecución de las obras una vez aprobado por el Ayuntamiento y contrastado que se ajusta al Básico en los datos y antecedentes urbanísticos que aquél contenía y que determinaron la concesión de la licencia. En el Proyecto de ejecución deberán constar también todos aquellos Proyectos y Estudios que la legislación sectorial requiere y aprobarse junto con el Proyecto de ejecución. Únicamente cuando el proyecto de ejecución se ha aprobado, las obras pueden iniciarse y han de ajustarse a éste, puesto que solo el proyecto de ejecución describe en forma completa en sus detalles y especificaciones todos los materiales, sistemas constructivos, equipos, memoria de cimentación, estructura y oficios, planos de cimentación y estructura, planos de detalle, etc., que componen la obra.

6. FORMA JURIDICA Y REQUISITOS DE APERTURA

6.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA - ASPECTOS LEGALES.

Entre las diferentes formas de constitución de una empresa, tenemos que valorar aspectos como responsabilidad, número de socios y capital social, además de valorar las ventajas e inconvenientes que puedan derivarse de cada una de las posibles opciones. En este sentido se escoge la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L), por varios motivos, frente a la opción de hacerse autónomo, como vamos a ir viendo.

Por un lado, por ser el modelo más usado en la constitución de PYMES. La Sociedad de Responsabilidad Limitada, es una sociedad de capital, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia.

Otro motivo importante es el capital social, constituido por las aportaciones de los socios, que no podrá ser inferior a 3.000 euros y solo se arriesga lo que se ha invertido en la empresa, por lo que su responsabilidad se limita al capital aportado. En este sentido si se optase por la fórmula de hacerse autónomo, no hay desembolso inicial, pero el individuo responde con todo su patrimonio mercantil y personal, en caso de quiebra.

Puede tener carácter unipersonal o constituida por varios socios y es mucho más rápido y barato formar una S.L que hacerse autónomo.

En las sociedades, el porcentaje que se aplica a sus beneficios es de un 30% en el Impuesto de Sociedades¹⁶, mientras que un autónomo puede tributar desde un 20% hasta un 43% en sus declaraciones de la renta, en concepto de IRPF, según lo elevados que sean sus beneficios. La carga fiscal que soporta un autónomo no se queda ahí, tiene que hacer la declaración IVA o I.A.E. No obstante la Ley 14/2013, de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización, prevé otros porcentajes si se cumplen una serie de requisitos.

¹⁶ Según la ley de emprendedores, a las empresas de nueva creación, se les aplicará un tipo impositivo del 15%, en lugar del 30% actual. Ese gravamen se aplicará a los primeros 300.000 euros de base imponible y será del 20% para el exceso de dicho importe durante dos años: el primer ejercicio con base imponible positiva y el siguiente.

Los pasos a seguir para el proceso de constitución de la empresa, no se van a detallar aquí, puesto que pueden ser consultados a través de la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Media Empresa, no obstante se pueden consultar los pasos por si se desea, en la web del ministerio de industria (<http://www.ipyme.org/ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>). Los procedimientos administrativos pueden cambiar en el tiempo por determinadas causas y lo que hoy pueda reflejarse aquí, podría no ser así más adelante.

Un dato a tener en cuenta es lo que cuesta formar una S.L, mediante un proceso telemático, puede estar listo en un plazo de 48 horas y con un coste de 250 € aproximadamente. Sin contar con la notaría. Si se hace personalmente, nos iríamos a unos costes de entre 400 y 600 € y varias semanas o incluso un par de meses.

El marco legal en el que se desarrollará la empresa es:

- Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización

6.2 PUESTA EN MARCHA DEL HOTEL.

Los tramites de constitución del hotel y su legalización, supondrán por un lado la aprobación del proyecto ejecutivo en los colegios pertinentes y la presentación ante el ayuntamiento de la Licencia de Obra y posteriormente la Licencia de Apertura.

La licencia de obras supone la autorización municipal para realizar las obras. Su fin es comprobar la adecuación de la solicitud de licencia a lo establecido en la normativa urbanística. La licencia de apertura supone la autorización previa y necesaria para la apertura de establecimientos para el ejercicio de actividades industriales y mercantiles.

Además, se suscribirá una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones junto con un seguro de responsabilidad civil, que cubra ante posibles daños a clientes o terceros.

En cumplimiento de la ley de turismo de Aragón, para la apertura y clasificación del hotel, se presentará una Declaración Responsable de los requisitos exigidos en la normativa turística y tras su aprobación, se inscribirá el acto en el Registro de Turismo de Aragón a efectos meramente informativos. Además de contar con la Autorización Turística oportuna.

La apertura de un hotel en Aragón queda regulado por:

- Decreto Legislativo 1/2013, de 2 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón.
- Decreto 153/1990, de 11 de diciembre, de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento en el que se establecen las normas de construcción e instalación para la clasificación de los establecimientos hoteleros

6.3 AYUDAS Y SUBVENCIONES

Dentro de las actuaciones que el Gobierno de Aragón lleva a cabo en materia de turismo, cabe destacar la concesión de ayudas y subvenciones a aquellas acciones que Corporaciones Locales, Asociaciones o Empresas Privadas, realizan en dicho sector dentro del ámbito territorial de la Comunidad Autónoma.

Según el DECRETO 220/2005, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto 175/1998, de 20 de octubre, sobre el régimen y procedimiento para la concesión de ayudas en materia de turismo, se otorgará una cuantía máxima de 100.000 € durante un periodo de 3 años. No obstante al no saber si se concederá no lo tendremos en cuenta en el estudio económico y se considerará un extra el año que se otorgue.

De igual manera, el Instituto Aragonés de Empleo, concede ayudas a emprendedores que creen una empresa y cumplan una serie de requisitos, como son:

- Que contemple la contratación de trabajadores o la incorporación de socios de trabajo o socios trabajadores.
- Que la plantilla prevista, al constituirse la empresa, no supere los 10 trabajadores.
- Que la facturación prevista en el primer año de actividad no sea superior a 2 millones de euros.
- Que se trate de empresas de nueva creación.
- Que la singularidad de los bienes y servicios o los procesos de comercialización o producción incorporen elementos innovadores, o que se trate de actividades económicas emergentes, o cubra necesidades no satisfechas en el entorno local en que se va a desarrollar.
- Que sean viables técnica, económica y financieramente.

Las cuantías de la subvención serán:

- a) 4.000 para personas desempleadas en general.
- b) 5.000 euros para jóvenes desempleados menores de 30 años y personas desempleadas mayores de 45 años.

c) 6.000 euros para desempleados con discapacidad y mujeres víctimas de violencia de género.

Las cuantías se incrementarán en un 10% por cada uno de los siguientes supuestos:

1. Cuando la actividad económica de la empresa se desarrolle en municipios aragoneses de menos de 5.000 habitantes.

2. Cuando la actividad productiva principal se enmarque en el ámbito de las actividades económicas emergentes.

De igual modo no las tendremos en cuenta en el análisis financiero.

6.4 COSTES DE CONSTITUCIÓN

A la vista de los apartados de este capítulo, vemos que necesitaremos una cuantía próxima a:

DESCRIPCIÓN	€/ UD	UNIDAD	TOTAL
Constitución empresa (*)	554,11 €	1	554,11 €
Capital Social necesario	3.005,06 €	2	6.010,12 €
TOTAL			6.564,23 €

Cuadro 22. Cuadro costes constitución del hotel. Elaboración propia

(*) Aquí se incluyen los gastos derivados de: Investigación de denominación, Certificación negativa de denominación, Escritura notarial de constitución, Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, Inscripción en el Registro Mercantil Provincial y publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil, Libros mercantiles obligatorios para una S. L y Legalización de los libros mercantiles.

7. PLAN ECONOMICO – FINANCIERO

7.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Estudiada la viabilidad técnica o legal del hotel, podemos decir que este apartado es otro de los más importantes del proyecto, ya que si económicamente no es viable la inversión, de nada sirve plantear un plan de marketing o comprar unos terrenos para levantar el hotel, o pensar siquiera cómo vamos a desarrollar los trabajos de construcción del mismo.

Por lo tanto el **estudio de viabilidad** se basa en estudios que realizamos sobre los ingresos y gastos, así como sobre los cobros y pagos, de un proyecto, para determinar si se puede llevar a cabo, para lo cual se tiene que cumplir que genere resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los inversores, que la suponemos por encima del interés normal del mercado, así como que genere liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa.

Para realizar un estudio de viabilidad debemos confeccionar los siguientes Planes:

- *Plan económico* (de Inversiones y de Financiación). El propósito principal de un *plan económico*, es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y ver la forma en la que se financiará, mediante el plan de financiación.

- *Plan financiero* consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre, tratando de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo o bien con cuentas *previsionales* de resultados o flujos de caja de cobros y pagos.

7.2 PLAN ECONÓMICO.

En este apartado vamos a tener en cuenta dos aspectos. Decíamos, que el propósito de un *plan económico*, es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y ver la forma en la que se financiará. Pues bien, a lo largo del proyecto hemos ido preparando unos presupuestos que ahora recuperaremos para conocer la cantidad necesaria a hacer frente a la puesta en marcha del hotel y por otro lado buscaremos el modo en que los socios se van a financiar.

Además tendremos en cuenta que los socios aportarán a la sociedad 120.000 € cada uno, esta cantidad será descontada del préstamo a solicitar.

- Inversión:

Este cuadro surge de la unión de los presupuestos antes elaborados, en los apartados correspondientes a ejecución del hotel y puesta en marcha de la forma jurídica de la sociedad.

DESCRIPCIÓN	Importe (sin IVA)
Compra de parcelas nº84 y nº85	60.000 €
Construcciones edificios	405.000 €
Mini granja y huerto	7.770 €
Vallado finca + puerta acceso	39.800 €
Acondicionamiento jardines y exterior	12.000 €
Deposito Oxidación	25.000 €
Equipo básico oficina	1.020 €
Constitución empresa	554 €
Licencias de obra y apertura, escrituras, etc	16.067 €
Total inversiones primer año	567.211 €

Cuadro 23. Cuadro de inversiones previstas. Elaboración Propia.

- Financiación:

Una vez que sabemos el dinero mínimo que necesitamos para crear la empresa, el paso siguiente es detallar cómo se piensa financiar dicho desembolso.

La necesidad de financiación es un factor que determina las limitaciones, oportunidades y posibilidades de cualquier empresa para ponerla en marcha. La financiación es fundamental para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa, y tiene distintos orígenes, puesto que puede provenir de recursos propios o internos, aportados por los promotores y/o recursos ajenos o externos.

Las formas más frecuentes para financiar los proyectos empresariales en sus momentos iniciales, son las siguientes:

- Aportaciones de los socios.
- Préstamo bancario
- Alquiler de equipos
- Ayudas o subvenciones.

En nuestro caso, los socios aportarán 120.000 € cada uno y el resto se solicitará como préstamo bancario. No vamos a realizar alquileres de equipos, por la tipología de negocio escogida y en cuanto a las subvenciones no las tendremos en cuenta por no saber si serán concedidas.

FINANCIACIÓN PREVISTA:	CANTIDADES	
Aportaciones de los socios	240.000 €	42,31%
Alquiler de equipos	0	
Ayudas o subvenciones.	0	
Inversión necesaria	567.211 €	
Préstamo bancario	327.211 €	57,69%

Cuadro 24. Modalidades de Financiación. *Elaboración Propia.*

A través del ICO, solicitaremos el préstamo por importe de 327.211 €.

El ICO, concede financiación a autónomos, empresas, entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional. Se solicitará a través de la línea ICO, con un banco de la zona, un préstamo con las siguientes características:

“20 años con 2 años de carencia, nos aplicarían un tipo de interés nominal fijo del 6,514%. Y un TAE de 6,62” (según datos de la web del ICO <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>).

Estos préstamos ICO no cuentan con comisión de apertura, de estudio o de disponibilidad salvo, amortización anticipada que será del 1,75% y por sus características, puede solicitarse el 100% del capital.

A continuación se muestra parte del cuadro de amortización del préstamo.

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE UN PRÉSTAMO

Introducción de datos:

Capital inicial:	327.211	
Tipo de interés nominal:	6,51%	Resultados:
Plazo:	20	Comisión de apertura: -
Periodicidad:	12	Comisión de gestión: -
Comisión de apertura:	0,00%	Capital efectivo: 326.821
Comisión de gestión:	0,00%	T.A.E. real 6,750%
Gastos fijos bancarios:	300	
Gastos adicionales:	90	
Comisión de cancelación anticipada	1,75%	
Prepagable (1) o pospagable (0)	0	

Cuadro 25. Datos para elaboración cuadro amortización del préstamo. *Elaboración Propia*

La siguiente tabla muestra el cuadro de amortización de los 19 primeros meses y los 5 últimos meses del préstamo, para hacernos una idea de cómo quedaría el cuadro de amortización del préstamo. En los meses 12 y 240, se ha añadido información sobre la amortización total, intereses y gasto total que ha supuesto el préstamo durante ese año. Puede consultarse el cuadro completo en el Anexo III (página 200).

PERIODOS DE PAGO (MESES)	CUOTA	PAGO DE INTERESES	AMORTIZACIÓN DEL PRINCIPAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA DEL PRINCIPAL	CAPITAL PENDIENTE	IMPORTE DE LA COMISIÓN DE CANCELACIÓN	COSTE DE CANCELACIÓN			
0					327.211					
1	2.442	1.776	666	666	326.545	5.715	332.260			
2	2.442	1.773	670	1.336	325.875	5.703	331.578			
3	2.442	1.769	673	2.009	325.202	5.691	330.893			
4	2.442	1.765	677	2.686	324.525	5.679	330.204			
5	2.442	1.762	681	3.367	323.844	5.667	329.512			
6	2.442	1.758	684	4.051	323.160	5.655	328.815			
7	2.442	1.754	688	4.739	322.472	5.643	328.115			
8	2.442	1.750	692	5.431	321.780	5.631	327.411			
9	2.442	1.747	696	6.127	321.085	5.619	326.703			
10	2.442	1.743	699	6.826	320.385	5.607	325.992			
11	2.442	1.739	703	7.529	319.682	5.594	325.276	Amortización/año	Intereses/año	gasto año
12	2.442	1.735	707	8.236	318.975	5.582	324.557	8.236	21.072	29.308
13	2.442	1.732	711	8.947	318.264	5.570	323.834			
14	2.442	1.728	715	9.661	317.550	5.557	323.107			
15	2.442	1.724	719	10.380	316.831	5.545	322.376			
16	2.442	1.720	722	11.102	316.109	5.532	321.641			
17	2.442	1.716	726	11.829	315.382	5.519	320.902			
18	2.442	1.712	730	12.559	314.652	5.506	320.158			
19	2.442	1.708	734	13.293	313.918	5.494	319.411			
236	2.442	65	2.377	317.573	9.638	169	9.807			
237	2.442	52	2.390	319.963	7.248	127	7.375			
238	2.442	39	2.403	322.366	4.845	85	4.930			
239	2.442	26	2.416	324.782	2.429	43	2.472	Amortización/año	Intereses/año	gasto año
240	2.442	13	2.429	327.211	0	0	0	28.299	1.008	29.308

Cuadro 26. Cuadro amortización del préstamo parcial. Elaboración Propia

7.3 ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES

Para llegar a poder valorar el proyecto de inversión, vamos a considerar que una o más de las variables que se utilizan para la determinación de los flujos netos de caja no son variables ciertas, sino que pueden tomar varios valores, lo que dará lugar a la consideración de diversos escenarios. Por tanto la utilización de esta técnica permite introducir el riesgo en la valoración de los proyectos de inversión.

El hecho de que los flujos netos de caja que se generan en un proyecto de inversión, o incluso la duración de los mismos, no sean variables ciertas, porque su cálculo se basa en estimaciones, hace que el análisis de los proyectos de inversión en condiciones de certeza no sea suficiente y deba ser completado teniendo en consideración el riesgo.

VARIABLES como la duración del proyecto de inversión, la inversión inicial, o la evolución de los ingresos o de los gastos operativos, pueden verse afectadas por factores ajenos externos al proyecto de inversión, así como por la evolución de la coyuntura económica. En base a estas variables se pueden crear múltiples escenarios, pero únicamente consideraremos 3. Lo habitual es llevar a cabo el análisis de escenarios definiendo, además del escenario “más probable” o “caso normal”, dos escenarios adicionales, el escenario “optimista” y el “pesimista”:

Primero estudiaremos el caso más probable, es decir, el escenario que se espera que tenga lugar con mayor probabilidad y a posteriori el más pesimista (se empeoran las condiciones normales) y más optimista (mejoran las condiciones normales).

Para ello, la metodología a seguir será:

- La estimación de los Flujos Netos de Caja y aplicación de los criterios de valoración de los proyectos de inversión.
- Determinación del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Rendimiento Interno (TIR)

7.3.1 ESTIMACION DE LOS FLUJOS DE CAJA

El flujo de caja se define como la diferencia entre los flujos de entradas y salidas de efectivo, en un período dado y constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar, problemas de liquidez, para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, ya que estos son la base para el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno de una inversión, y también sirven para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Esta realidad económica, se puede plasmar en un grafo, para poder visualmente, hacernos una idea de la evolución de dichos flujos de caja, en función de los ingresos y gastos asociados.

La vida útil del proyecto la vamos a valorar de 10 años, este será el tiempo durante el cual estará absorbiendo y/o generando fondos. Esta vida solo se conoce a posteriori, pero de cara a analizar el proyecto de inversión es necesario hacer una estimación. Al finalizar la vida útil, se tendrá en cuenta el valor residual de los activos que se considerarán como un ingreso, en caso que se diese por finalizado el proyecto.

Los valores residuales estimados a lo largo de los 10 años, entendiendo que este valor se refiere al valor final de un activo, una vez que haya perdido su valor, tras haber sido utilizado durante unos años de vida determinados, son:

CONCEPTO	VALOR AÑO 0	%	VALOR AÑO 10
Solar	60.000,00	100,00%	60.000,00
Edifi+ inst+ maq	489.570,00	75,00%	367.177,50
hardware + software	1.020,00	10,00%	102,00
Existencias	6.000,00	100,00%	6.000,00
Cap. Circulante	15.000 €	100,00%	15.000,00
Otros	1.770 €	20,00%	354,00
			448.633,50

Cuadro 27. Valor residual al final de la vida útil. *Elaboración Propia.*

- Ingresos previstos

En temporada alta (Temporada de esquí (Noviembre-Abril), puentes y festividades) se estima una tasa de ocupación del 35%. En temporada media (Mayo-Octubre) se estima una tasa de ocupación del 15%. Solo vamos a tener en cuenta dos temporadas, ya que se aproxima a las consideraciones de las tarifas de los hoteles estudiados de la zona.

Para estimar los ingresos por pernoctación, hemos calculado el precio medio de la habitación en el hotel. Más adelante veremos cómo se establecen unas tarifas en las estrategias del marketing mix de producto. Pero para entender los cálculos vamos a reflejar ahora, las tarifas que aplicaremos, teniendo en cuenta que contamos con 11 habitaciones.

Estas tarifas vamos a considerarlas como precios medios por habitación, que siempre pueden ajustarse a la temporada del año. Están valoradas, según precios medios de la zona, de competidores directos o productos sustitutivos.

TIPO HABITACIÓN	PRECIO MEDIO ESTIMADO	HABITACIONES	PRECIO TOTAL
Hb sencilla	50,00 € + IVA	3	150 € + iva
Hb doble (casa de paja)	85,00 € + IVA	6	510 € + iva
Hb doble (casa en el árbol)	150,00 € + IVA	2	300 € + iva
TOTAL PRECIO MEDIO			960 / 11= 87,27€

Cuadro 28. Tarifas Medias Estimadas. Elaboración Propia.

Por lo que llegamos al siguiente cuadro, basados en grados de ocupación en función de la temporada. La temporada alta (Noviembre a Abril), la hemos desglosado en días con posible ocupación al 35% y días que su ocupación será del 30%. Esto se basa en los datos que ya vimos en el capítulo 4, de ocupación hotelera en temporada de esquí y cuándo se producían estas pernoctaciones.

En temporada media (Mayo a Octubre), el Pirineo no es considerado turismo de playa y su actividad baja notablemente estos meses. Aunque la tendencia es repartir más las vacaciones y estimar otros destinos. Por ello, la temporada media la valoramos al 15 % de ocupación, basándonos en datos estadísticos.

	Nº HABITACIONES	GRADO OCUPACION NORMAL (**)	HABITACIONES OCUPADAS	DIAS TEMPORADA	PRECIO MEDIO HABITACION € (*)	TOTAL
Temporada Alta	11	35%	4,00	100	87,27	34.908,00
	11	30%	4,00	81	87,27	28.275,48
Temporada Media	11	15%	2,00	184	87,27	32.115,36
				365		95.298,84

Cuadro 29. Ingresos por habitaciones año 2. *Elaboración Propia.*

(*)El precio medio de la habitación sale de sumar el total de habitaciones por su precio correspondiente y dividir para el total de habitaciones. El precio de las habitaciones es de alojamiento y desayuno.

(**). Según datos estadísticos del IAEST.

Otros ingresos, son los obtenidos por el servicio de restauración ofrecido a los clientes. El restaurante del hotel, con capacidad para 25 personas, ofrece opciones de media pensión o completa para los clientes, además de menús y carta. El precio medio en comidas estimado, lo hemos basado en datos recogidos según el gasto medio diario del turista en servicios de restauración, según datos estadísticos.¹⁷

	HOSPEDADOS	GRADO OCUPACION NORMAL	DIAS TEMPORADA	PRECIO (*) MEDIO COMIDAS (€)	TOTAL NORMAL
Temporada Alta	19	35%	100	22	14.630,00
	21	30%	81	22	11.226,60
Temporada Media	25	15%	184	22	15.180,00
	(*) Gasto medio del turista en restauración		365		41.036,60

Cuadro 30. Ingresos por comidas año 2. *Elaboración Propia.*

Para el cálculo de ingresos de actividades, estimaremos que la mayoría de las actividades se realizan justo en temporada media, ya que la temporada alta, se basa en el alquiler de gente que mayoritariamente llega a esquiar a la zona, aún así hemos considerado la minoría que acude en temporada alta y no esquía. Hemos realizado los cálculos en base al grado de ocupación del hotel y hemos aplicado un coeficiente de corrección, ya que no todos los huéspedes realizarán actividades. El factor de corrección aplicado es del 40%.

¹⁷ Lo que nos deja el turismo. (2012) Fuente: Frontur y Egatur.

ACTIVIDADES	TOTAL
Avistamiento animales salvajes (10€/paseo/Persona)	9.596,00
Alquiler bicis (10€/dia/persona)	9.596,00
paseos burro (8€/paseo/Persona)	6.476,80
talleres relacionados con la granja y el huerto (6€/dia/persona)	6.857,60
talleres de cocina (8€/dia/persona)	7.726,80
talleres astronomía (10€/dia/persona)	8.096,00
	48.349,20

Cuadro 31. Ingresos por actividades año 2. *Elaboración Propia.*

Finalmente, estimamos unos ingresos por realización de eventos:

ACTIVIDADES	TOTAL
Bodas, celebraciones, cenas Navidad	15.000,00
	15.000,00

Cuadro 32. Ingresos por Eventos año 2 . *Elaboración Propia*

La evolución de estos ingresos durante los 10 años de vida de la inversión hemos supuesto que podrían ser estos: (considerando un aumento progresivo del 2%)

INGRESOS PREVISTOS:	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por habitaciones	95.298,84	97.204,82	99.148,91	101.131,89	103.154,53	105.217,62	107.321,97	109.468,41	111.657,78
Ingresos por comidas	41.036,60	41.857,33	42.694,48	43.548,37	44.419,34	45.307,72	46.213,88	47.138,15	48.080,92
Ingresos por actividades	48.349,20	49.316,18	50.302,51	51.308,56	52.334,73	53.381,42	54.449,05	55.538,03	56.648,79
Ingresos por Eventos	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48	16.561,21	16.892,44	17.230,29	17.574,89
	199.684,64	203.678,33	207.751,90	211.906,94	216.145,08	220.467,98	224.877,34	229.374,88	233.962,38

Cuadro 33. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. *Elaboración Propia*

- Gastos previstos

Calculados los ingresos, ahora estimaremos los gastos previstos, asociados a la actividad del hotel. El primer año lleva asociados más gastos que el segundo, ya que partidas como “actividades de marketing” llevan más trabajo el primer año, para dar a conocer el hotel, o por la creación de la web. El resto de años, los gastos irán variando, al igual que hemos considerado en los ingresos. En algunos casos hemos aplicado una subida del 2% por encarecimiento de la vida, en otros casos los gastos asociados a partidas como mantenimiento, son variables. Otros gastos como los salarios, se han evaluado pensando en la incorporación de un camarero a partir del año 7 o con el aumento de la jornada laboral de la persona de limpieza a partir del año 5. Estas consideraciones se detallan en el capítulo 9.

La evolución de estos gastos durante los 10 años de vida de la inversión hemos supuesto que podrían ser estos:

GASTOS PREVISTOS:	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Consumo de materias primas y existencias	6.000,00	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59	6.624,48	6.756,97	6.892,11
Salarios personal	54.828,00	54.828,00	54.828,00	62.060,40	62.060,40	77.348,40	77.348,40	77.348,40	77.348,40
Seguridad Social	913,80	913,80	913,80	1.034,34	1.034,34	1.289,14	1.289,14	1.289,14	1.289,14
Suministros (electricidad, teléfono, ADSL, agua, etc.)	3.255,00	3.320,10	3.386,50	3.454,23	3.523,32	3.593,78	3.665,66	3.738,97	3.813,75
Primas de seguros (R.C., robo, incendios, etc.)	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95	883,26	900,93	918,95	937,33
Publicidad y promoción (Plan comercial)	6.720,00	600,00	600,00	612,00	624,24	624,24	636,72	636,72	636,72
Reparaciones y conservación	1.000,00	1.200,00	1.500,00	1.500,00	1.770,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00	1.500,00
Servicios profesionales (gestoría, consultoría, otros)	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.343,32
Mantenimiento	1.500,00	900,00	1.500,00	1.500,00	1.800,00	900,00	1.350,00	900,00	1.200,00
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	1.950,00	1.989,00	2.028,78	2.069,36	2.110,74	2.152,96	2.196,02	2.239,94	2.284,74
Otros gastos bancarios (comisiones, etc.)	390,00	397,80	405,76	413,87	422,15	430,59	439,20	447,99	456,95

Total Gastos generales €	79.356,80	73.004,70	74.195,96	81.857,98	82.743,25	96.925,13	97.902,88	98.074,46	98.702,46
--------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Cuadro 34. Gastos previstos durante los años de vida útil de la inversión. *Elaboración Propia*

Por lo tanto a la vista de los datos, obtenemos el siguiente cuadro de flujos de caja.

	INGRESOS	GASTOS	FC (ANTES IMPUESTOS)
Año 0	0,00	-400.354,11	-400.354,11
Año 1	0,00	-166.857,00	-166.857,00
Año 2	199.684,64	79.356,80	120.327,84
Año 3	203.678,33	73.004,70	130.673,63
Año 4	207.751,90	74.195,96	133.555,94
Año 5	211.906,94	81.857,98	130.048,96
Año 6	216.145,08	82.743,25	133.401,83
Año 7	220.467,98	96.925,13	123.542,85
Año 8	224.877,34	97.902,88	126.974,45
Año 9	229.374,88	98.074,46	131.300,43
Año 10	682.595,88	98.702,46	583.893,42

Cuadro 35. Flujos de caja previstos. Elaboración Propia.

Los dos años antes de la apertura (años 0 y 1) solo se contemplarán gastos y ningún ingreso, porque aún no se ha abierto el hotel. A partir del año 2, empezamos a tener ingresos, porque se supone la apertura del establecimiento. Estos flujos se han determinado para el **ESCENARIO MÁS PROBABLE O NORMAL**.

El primer año (año 0) se consideran los gastos asociados a la creación de la empresa (554,11 €), compra de los terrenos (60.000 €), construcción del edificio principal (275.000 €), así como los gastos del vallado de la finca (39.800 €) y el depósito de oxidación (25.000 €). En el año 1, se tienen en cuenta los gastos relativos a los edificios adicionales del hotel (casas de paja y casa en el árbol), cuyo importe asciende a 130.000 €. Y se contarán también los gastos relativos a la mini granja (7.020 €), huerto (750 €), acondicionamiento de exteriores y jardín (12.000 €), licencias de obra y apertura (12.067 €), fin de obra, cédula de habitabilidad, escrituras, pasar la luz de obra a definitiva, etc (4.000 €) y equipo básico de oficina (1.020 €).

El año 2, se considera el año de apertura del hotel y empieza su fase de explotación, los flujos de caja asociados (cuadro 35) se han calculado mediante la diferencia entre los ingresos previstos en el cuadro 33 y los gastos previstos del cuadro 34.

A priori los datos parecen adecuados, pues obtendremos flujos de caja positivos lo cual es bueno porque sabemos que podremos hacer frente a los gastos derivados de la actividad.

El año 10, es el fin de la vida útil de la inversión y por ello a los ingresos originales de 233.962,38 € (cuadro 33), se ha añadido el valor residual calculado de 448.633,50 €, asociado a la inversión (cuadro 27). Quedando un FC superior al resto de años.

La representación gráfica de la inversión (sin tener en cuenta la inflación) sería:

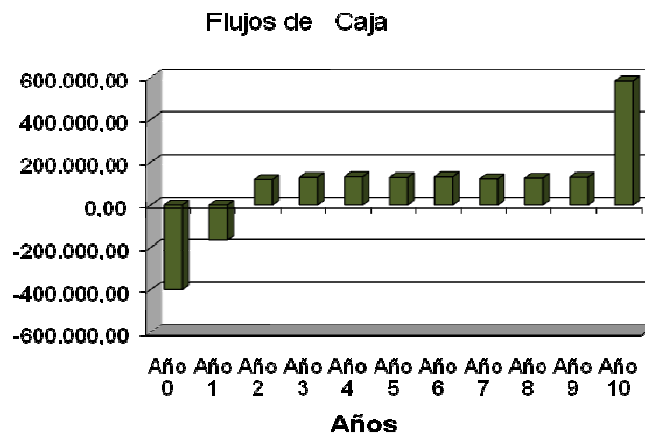


Fig 7.4.1. Grafo de flujos de caja, escenario Normal. Elaboración Propia.

No podemos tener en cuenta solo los valores aislados de los FC, porque estos se ven afectados por la inflación. Dicha inflación afecta a todas las magnitudes que definen la inversión: corriente de cobros y pagos, tasa de actualización o descuento y, en menor medida, a la duración y al desembolso inicial. Por eso calcularemos los Flujos de Caja Capitalizados y Actualizados. Tanto los cobros como los pagos se espera que aumenten anualmente con la misma intensidad con la que se produce la disminución del valor del dinero por efecto de la inflación general.

Otro dato que no podemos olvidar, es el impuesto de sociedades ya que al ser un gasto, deberemos tenerlo en cuenta a la hora de hacer los flujos de caja, los años en los que obtengamos beneficios. Gracias a la reforma fiscal y a la ley de emprendedores, a las empresas de nueva creación, se les aplicará un tipo impositivo del 15%, en lugar del 30% general. Ese gravamen se aplicará a los primeros 300.000 €

de base imponible y será del 20% para el exceso de dicho importe durante dos años: el primer ejercicio con base imponible positiva y el siguiente.

¿Cómo determinar los beneficios?

Vamos a calcularlo como la diferencia entre el flujo de caja (antes de impuestos) del año, la amortización económica de los activos y una estimación de gastos financieros.

El valor calculado será el Beneficio antes de Impuestos o BAI, a este valor se le aplicará el 15% destinado al pago del impuesto de sociedades y ese valor será restado del FC correspondiente, lo que nos dará el Flujo Caja más probable o Flujo de Caja Incluido Impuestos.

Las amortizaciones de los activos, representan la pérdida de valor de la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la empresa. Es una manera de reflejar el cambio que van sufriendo los elementos del inmovilizado de los que dispone la empresa para ejercer su actividad. No todos los activos se deprecian de igual manera.

El siguiente cuadro muestra una posible estimación de las amortizaciones de cada elemento patrimonial.

ELEMENTOS PATRIMONIALES	VALOR COMPRA	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	CUOTA AMORTIZACIÓN
Edificio principal	275.000 €	206.250 €	10	6.875,00
Edificios adicionales	136.000 €	102.000 €	10	3.400,00
Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material	64.800 €	48.600 €	10	1.620,00
Equipos para tratamiento de la información y sistemas y programas informáticos	1.020 €	102 €	10	91,80
Útiles y herramientas	750 €	150 €	8	75,00
Ganado vacuno, porcino, ovino y caprino	1.020 €	204 €	10	81,60

12.143,40

Cuadro 36. Amortización simplificada de activos. Elaboración Propia

El cuadro de cuotas amortización anual quedaría del siguiente modo:

ELEMENTOS PATRIMONIALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2 a	AÑO 10
Edificio principal	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00
Edificios adicionales	0,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Equipos para tratamiento de la información y sistemas y programas informáticos	0,00	0,00	91,80	91,80
Útiles y herramientas	0,00	75,00	75,00	75,00
Ganado vacuno, porcino, ovino y caprino	0,00	81,60	81,60	81,60
	8.495,00	12.051,60	12.143,40	12.143,40

Cuadro 37. Cuota de amortización prevista durante la vida útil del proyecto. Elaboración Propia

Por lo tanto, el cuadro final de Flujos de caja a tener en cuenta para calcular la rentabilidad del proyecto, quedaría del siguiente modo:

	INGRESOS	GASTOS	FC (Antes Impuestos)	AMORTIZACIÓN BIENES INMUEBLES	ESTIMACIÓN GASTO FINANCIERO	BENEFICIO	IMPTO. SOCIEDADES (*)	FC (Incluido Impuestos)
Año 0	0,00	-400.354,11	-400.354,11	8.495,00	17.832,13	-426.681,24	0,00	-400.354,11
Año 1	0,00	-166.857,00	-166.857,00	12.051,60	17.832,13	-196.740,73	0,00	-166.857,00
Año 2	199.684,64	79.356,80	120.327,84	12.143,40	17.832,13	90.352,31	13.552,85	106.774,99
Año 3	203.678,33	73.004,70	130.673,63	12.143,40	17.832,13	100.698,10	15.104,72	115.568,92
Año 4	207.751,90	74.195,96	133.555,94	12.143,40	17.832,13	103.580,41	20.975,03	112.580,91
Año 5	211.906,94	81.857,98	130.048,96	12.143,40	17.832,13	100.073,43	20.264,87	109.784,09
Año 6	216.145,08	82.743,25	133.401,83	12.143,40	17.832,13	103.426,30	20.943,83	112.458,00
Año 7	220.467,98	96.925,13	123.542,85	12.143,40	17.832,13	93.567,32	18.947,38	104.595,46
Año 8	224.877,34	97.902,88	126.974,45	12.143,40	17.832,13	96.998,93	19.642,28	107.332,17
Año 9	229.374,88	98.074,46	131.300,43	12.143,40	17.832,13	101.324,90	20.518,29	110.782,14
Año 10	682.595,88	98.702,46	583.893,42	12.143,40	17.832,13	553.917,89	112.168,37	471.725,05

(*) 15% aplicado primer y segundo año de beneficios. Resto años 20,25%, según la ley de emprendedores y reforma fiscal.

Cuadro 38. Calculo FC netos, escenario Normal. Elaboración Propia

A partir de aquí, ya podemos calcular los flujos capitalizados y actualizados, con los siguientes valores para la inflación y coste de oportunidad:

r' Coste del dinero para el inversor incluida la inflación:	5,00%
g Inflación general esperada:	2%
a Inflación esperada que afecta a los Flujos de Caja:	2%
r Coste del dinero sin incluir la inflación:	2,94%

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	FLUJOS DE CAJA CAPITALIZADOS	FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS ACUMULADOS
0	-400.354,11 €	-400.354,11 €	-400.354,11 €	-400.354,11 €	-400.354,11 €
1	-166.857,00 €	-567.211,11 €	-170.194,14 €	-162.089,66 €	-562.443,77 €
2	106.774,99 €	-460.436,12 €	111.088,70 €	100.760,73 €	-461.683,04 €
3	115.568,92 €	-344.867,20 €	122.642,66 €	105.943,34 €	-355.739,70 €
4	112.580,91 €	-232.286,29 €	121.861,20 €	100.255,51 €	-255.484,19 €
5	109.784,09 €	-122.502,20 €	121.210,50 €	94.971,60 €	-160.512,59 €
6	112.458,00 €	-10.044,20 €	126.645,98 €	94.505,18 €	-66.007,41 €
7	104.595,46 €	94.551,26 €	120.147,31 €	85.386,45 €	19.379,04 €
8	107.332,17 €	201.883,44 €	125.756,75 €	85.117,12 €	104.496,15 €
9	110.782,14 €	312.665,57 €	132.394,91 €	85.342,94 €	189.839,09 €
10	471.725,05 €	784.390,62 €	575.030,20 €	353.018,66 €	542.857,75 €

Cuadro 39. *Flujos caja Capitalizados y Actualizados, en escenario Normal. Elaboración Propia*

Esta tabla refleja por un lado, los flujos de caja capitalizados, que quedan afectados por la inflación general que hemos estimado del 2% (g) y por otro lado los flujos de caja actualizados, que reflejan el coste de oportunidad para el inversor teniendo en cuenta la inflación (r').

Esto permite calcular el Valor Actualizado Neto o VAN. Éste es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión. Su interpretación sería:

VAN>0. La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

VAN<0. La inversión produciría pérdidas por encima de la rentabilidad exigida.

VAN=0. La inversión no produciría ni pérdidas ni ganancias.

La metodología consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el Valor Actual Neto del proyecto. La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$V.A.N._r = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+r)^j} - \sum_{j=0}^m \frac{I_j}{(1+r)^j}$$

Fig 7.5.1. Fórmula VAN. Fuente: Mod 3. Asignatura Dirección Comercial UVIC.

Y que queda reflejado en el cuadro anterior con el valor que toman los Flujos de Caja Actualizados Acumulados al final de los 10 años de vida útil.

VAN(r')= 542.857,75 € >0 . Inversión viable.

El otro dato a valorar es la TIR (TASA INTERNA DE RETORNO). Que es la tasa que iguala el VAN a cero. Ésta también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. Para calcular la TIR se toman la cantidad inicial invertida y los flujos de caja de cada año y en base a eso se calcula el porcentaje de beneficios que se obtendrá al finalizar la inversión.

Cuanto mayor es la TIR, más rentable será el proyecto. La fórmula para calcularlo es:

$$V.A.N._r = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+r)^j} - \sum_{j=0}^m \frac{I_j}{(1+r)^j} = 0$$

Fig 7.5.2. Fórmula TIR. Fuente: Mod 3. Asignatura Dirección Comercial UVIC.

La TIR (r') que se obtiene en el proyecto es del 17,35%. > r'=5%

El valor obtenido es mayor que el coste del dinero para el inversor, incluida la inflación, que era del 5%. Lo que permite aceptar la inversión.

Otro dato que es interesante conocer en un proyecto de inversión es el periodo de recuperación del mismo, el Pay back que es el número de años en que se recupera la inversión. Cuanto menor sea el tiempo en que se recupera la inversión, mejor. Existen dos tipos de Pay Back. Por un lado el simple y por otro el actualizado.

Si miramos el cuadro anterior, el **Plazo de Recuperación Actualizado** se produce a los **7 años** de la inversión, es decir, año a partir del cual el *Flujo de Caja Actualizado Acumulado* pasa a ser positivo. El **Plazo de Recuperación Simple**, también es a los **7 años** de vida útil, como se refleja los *Flujos de Caja Acumulados*.

7.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**, es muy importante, pues los datos de partida con los que calculamos los diferentes criterios de evaluación de la rentabilidad financiera de un proyecto de inversión, son supuestos. Normalmente, los datos escogidos son valorados como escenario NORMAL o que tienen mayor probabilidad de producirse. Los otros escenarios son el PESIMISTA, es decir, el resultado en caso del fracaso total del proyecto. Y el OPTIMISTA, aquél en que existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos y es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Los datos reflejados hasta ahora han sido en el ESCENARIO más probable o NORMAL y en este escenario la inversión es **VIABLE**, si se mantuviesen las variables previstas. En el momento en que alguna de ellas varíe de manera sustancial o no se obtengan los flujos de caja previstos, podemos vernos en otro tipo de escenario. Es por ello que se establecen escenarios donde poder analizar una posible variación de datos, con objeto de ver cómo afectaría al proyecto, la modificación de algunos parámetros.

Por no repetir de nuevo todos los cálculos con los dos escenarios adicionales, y complicar la lectura, se han añadido al anexo II (pág 192 y sig), los cuadros de los escenarios pesimista y optimista, para comprobación de los datos aquí reflejados.

Para el ESCENARIO PESIMISTA, hemos determinado que los grados de ocupación del hotel son inferiores a los normales, entre otras variables, pues podemos escoger todas las modificaciones que creamos oportunas. En cuanto a los ingresos por hospedaje, en temporada alta estimamos 100 días a 25% de ocupación y 81 días al 15%. En temporada media, la ocupación baja hasta el 7%. Estos grados de ocupación afectarán también a los ingresos por restauración, realización de actividades y eventos.

Los gastos también se verán afectados proporcionalmente. Consideraremos que debido al bajo grado de ocupación no se contratará a nadie a lo largo de los 10 años y se mantendrá la media jornada de la persona de limpieza. Los suministros son algo inferiores al bajar el grado de ocupación y en cuanto a los gastos de publicidad asociados, a partir del año 5, se aumentan con objeto de mejorar el grado de ocupación.

En este escenario la rentabilidad del proyecto sería positiva también, pero el VAN obtenido ya no es tan holgado, lo cual plantearía la duda de si sería o no acertado

planear la ejecución y puesta en marcha del hotel. El VAN (r') obtenido es de 107.985 € >0, lo que permite la realización del proyecto con cierto riesgo y el valor de la TIR (r') sería del 7,57%, que es algo superior al coste del dinero de los promotores (5%). El ratio de rentabilidad sería del 26,97%. El plazo de recuperación simple y actualizado se obtendría a los 10 años. Por lo tanto, en este ESCENARIO PESIMISTA, es **VIABLE** la inversión, pero teniendo que plantear muy seriamente el riesgo que se asumiría si las condiciones reales fueran peores a las previstas en este escenario.

Finalmente, el ESCENARIO OPTIMISTA, está basado igualmente en modificaciones del grado de ocupación del hotel. En este caso, algo superiores a las normales. En cuanto a los ingresos por hospedaje, en temporada alta estimamos 100 días a 40% de ocupación y 81 días al 35%. En temporada media, la ocupación baja hasta el 25%. Estos grados de ocupación afectarán también a los ingresos por restauración, realización de actividades y eventos. Los gastos se verían afectados en algunos apartados como suministros que serían algo mayores, en proporción al mayor grado de ocupación del hotel. Se mantendrían las contrataciones estimadas en el escenario normal pero se aplicarían las subidas de sueldos, según convenio.

Estas variaciones hacen que la rentabilidad del proyecto se vea afectada positivamente. Por un lado el VAN (r') obtenido sería de 881.415 € >0, lo que permite la realización del proyecto y el valor de la TIR (r) sería del 24,35%, que es muy superior al coste del dinero de los promotores. El ratio de rentabilidad sería casi del 220,16%. El plazo de recuperación simple y actualizado se obtendría a los 5 años. Por lo tanto, en este ESCENARIO OPTIMISTA, la inversión es **MUY VIABLE**.

En resumen, obtenemos los siguientes datos:

ESCENARIO	VAN (R')	TIR (R')	PAY BACK SIMPLE	PAY BACK ACTUALIZADO	RATIO RENTABILIDAD	
pesimista	107.984,79 €	7,57%	10 años	10 años	26,97%	Viable
normal	542.857,75 €	17,35%	7 años	7 años	135,59%	Viable
optimista	881.414,56 €	24,35%	5 años	5 años	220,16%	Viable

Cuadro 40. Resumen escenarios "Tarifa media por habitación 87,27€". Elaboración Propia

7.5 CONCLUSIONES DEL PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.

Podemos decir, que la inversión en condiciones normales es viable a la vista del VAN, TIR y ratio de rentabilidad obtenido. Pero también hemos visto que el riesgo a correr es elevado, pues en el momento en el que no obtengamos los grados de ocupación estimados en el escenario normal, en base a datos estadísticos del IAEST, podríamos encontrarnos en una situación arriesgada para el proyecto. Tenemos que tener presente que los datos previstos son estimados y aunque tienen una base fundamentada, también sabemos que una mala temporada de esquí, nuevas tendencias de los turistas hacia otros destinos o tipos de turismo, puede prever movimientos no deseados en los grados de ocupación, por debajo de los esperados.

Otro parámetro que podría determinar una variación importante en los resultados finales, es el valor residual que hemos determinado de los activos de la empresa. En principio, a los 10 años de vida, una construcción sigue presentando buenas características incluso pasados los 10 años de vida de la inversión. Pero si el valor residual de “*Edifi + inst + maq*” fuera del 20% en lugar del 75% estimado, el VAN obtenido en condiciones normales sería inferior al previsto, aunque >0 , lo que nos permitiría seguir optando por ejecutar la inversión. Pero en el escenario pesimista, este VAN sería <0 y tendríamos que desestimar la inversión.

Básicamente, los criterios de aceptación se basan en tres parámetros. **Liquidez**, es la capacidad de transformar los activos en dinero, sin tener una pérdida importante de capital o la rapidez con que los activos generarán fondos, en la explotación normal de la inversión, hasta recuperar el desembolso inicial. A esto lo que llamamos Plazo de Recuperación o Pay-Back. Nuestro proyecto tiene periodos de recuperación simples y actualizados, dentro del plazo de vida útil de la inversión, pero varían según el escenario a valorar.

Otro de los criterios es la **Rentabilidad**, o la capacidad de generación de un excedente de fondos o de rendimiento. La rentabilidad absoluta sería una medida directa de este excedente generado, y la rentabilidad relativa sería la relación entre el capital invertido y el rendimiento que proporciona. En nuestro caso el ratio obtenido también varía en cada escenario como es normal, pero incluso en el escenario pesimista, obtenemos una rentabilidad de: $\text{VAN} / \text{Inversión actualizada} = 0,2697 \text{ € por cada euro invertido. (26,97\%)}$

Nosotros podemos basar la rentabilidad en el VAN y TIR obtenidos y a la vista de los resultados podemos decir que el proyecto es económicamente viable según los valores actualizados netos de cada escenario. La Tasa de Rendimiento Interno es todos los casos superior al estimado (5%), por lo tanto podemos decir que la inversión también sería posible, si todo va como hemos calculado.

Finalmente el otro criterio de aceptación es el **Riesgo**. Es decir, la posibilidad de que el proyecto produzca pérdidas significativas, como consecuencia de la incertidumbre asociada al proyecto. Es aquí donde tendremos que valorar si el escenario pesimista podría ser más probable que el escenario normal o si los valores de vida residual de los activos de la empresa han sido valorados correctamente.

La aceptación económica de proyectos de inversión no depende solo de uno de los atributos de las inversiones, sino de los tres. En general se trataría de optimizar la combinación de los tres atributos haciendo máxima la liquidez y la rentabilidad y mínimo el riesgo.

La grafica siguiente permite ver en el escenario normal, como varia la función del VAN (r') al variar el coste del dinero para los promotores.

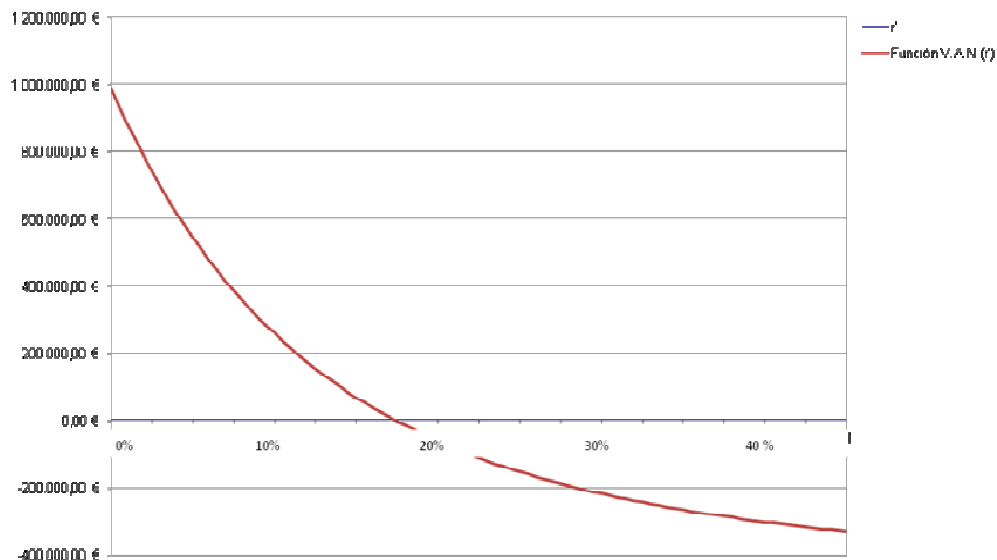


Gráfico 28. Variación del VAN (r') en función del coste del dinero para los inversores. Escenario normal
Elaboración Propia.

8. PLAN DE MARKETING Y PROMOCIÓN

A la vista de los resultados satisfactorios de la viabilidad del hotel, es momento de plantearse cómo vamos a hacer que esos flujos de caja que hemos previsto, se materialicen.

8.1 OBJETIVO DEL PLAN

Lo primero que se ha de hacer cuando nos lanzamos al mercado, es recopilar y analizar información relevante acerca de nuestra empresa, quiénes son sus potenciales clientes y como está el mercado en el que queremos actuar. Esta fase puede conseguirse mediante un buen estudio de mercado, un proceso de autoconocimiento interno y mediante la aplicación de una serie de estrategias, es decir, un plan de marketing o un plan comercial.

El plan de marketing es una hoja de ruta hacia la consecución de uno o varios objetivos. Por lo tanto es imprescindible definir qué aspectos queremos mejorar y en cuanta medida. El plan de marketing es necesario para la puesta en marcha de una empresa por el beneficio organizativo que supone ya que busca conocer las necesidades de los clientes actuales y cuáles serán sus preferencias en el futuro y como influir para que sigan acudiendo al hotel, mediante sistemas, planes y programas.

Las etapas en las que se desarrolla un plan de marketing son:

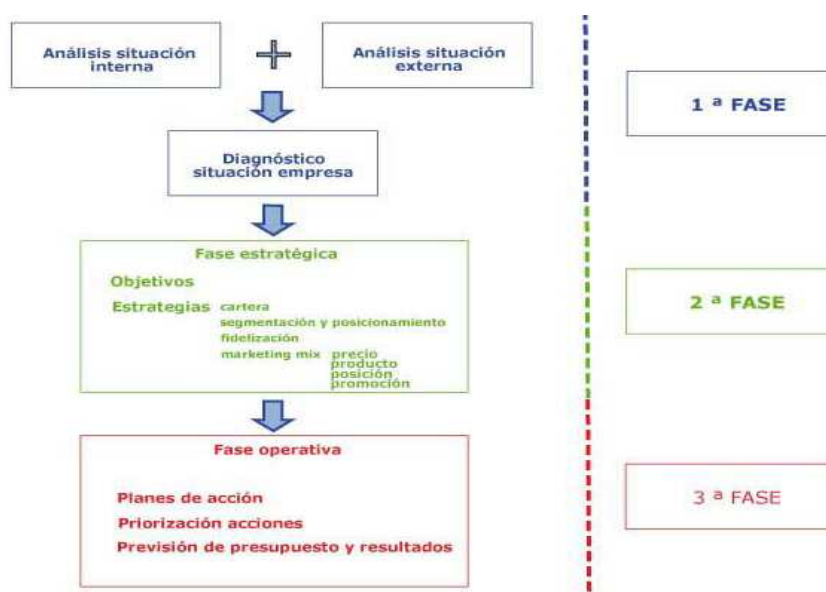


Fig 8.1.1: Fases en la elaboración de un plan de marketing Fuente Google.

El análisis de la **situación interna de la empresa**, es complicada cuando la organización aún no ha nacido, porque se requieren datos relativos a la explotación económica del producto en un período, considerando los costes, precios y márgenes de beneficio, pero también requiere de un análisis de las actuales técnicas de marketing que se están aplicando en la empresa.

Respecto el análisis de la **situación externa de la empresa**, nos basamos en el conocimiento del mercado a través del estudio de mercado que hemos hecho, durante el *CAPITULO 4*. Donde hemos analizado tanto al competidor, como la situación del sector, el perfil de nuestro cliente potencial, etc.

El estudio de ambas situaciones nos permitirá tener un diagnóstico inicial de la organización y así podremos fijar los objetivos y estrategias a seguir, para finalmente poner en marcha los programas y realizar controles que nos permitan poder actuar para modificarlos hasta alcanzar los objetivos fijados.

La fijación de objetivos la realizaremos a través de la definición de la misión, visión y valores de la empresa, que se definen en el apartado *8.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL HOTEL*.

Las estrategias se detallarán mediante el estudio de las variables que componen el marketing mix, como veremos en el apartado *8.4 ELABORACION DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX.*, en base al segmento al que nos dirigiremos.

En el apartado *8.5 PLANES DE ACCION*, se definirán los programas que se aplicarán así como los controles que llevaremos a cabo para obtener un plan de marketing satisfactorio.

8.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL HOTEL

Está garantizado que las empresas, que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su **misión, visión y valores** orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La **misión** define principalmente, cual es su labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, que desarrolla su labor o actividad.

La **visión** define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Los **valores**, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten crear unas pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de una empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

Desde el Hotel, se declara:

La MISIÓN del hotel será ofrecer alojamientos que respetan el entorno, contruidos y desarrollados con criterios medioambientales, diseñados para el confort de sus huéspedes, dando respuesta a sus expectativas, teniendo en cuenta que los principios económico-estratégicos, sociales y culturales deben producir bienestar y beneficios para todos. Además de promover la comarca, como un destino atractivo para turistas que procuren un lugar donde la serenidad de la naturaleza y el bienestar, se unan con la preservación del medio ambiente.

Su VISIÓN es mejorar todos los días, en un escenario de innovación permanente, que permita adaptarse a la evolución de la sociedad dentro del marco del desarrollo sostenible

Como VALORES para conseguir su misión, la orientación al cliente, la sostenibilidad ambiental y la Excelencia en la calidad del servicio, serán los principios éticos del hotel.

8.3 SEGMENTACION DEL MERCADO

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos que tiene por objetivo llevar a cabo una estrategia diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer, de forma más efectiva, sus necesidades y conseguir los objetivos comerciales de la empresa. En términos generales, la segmentación permite comprender mejor las necesidades y los deseos de los consumidores para adecuar el producto y las acciones de marketing en el mercado escogido de manera que las garantías de éxito sean máximas.

Por ello, no solo debemos identificar los grupos de clientes a los que pretendemos atraer sino también conocer con detalle las pautas de comportamiento de los mismos, para así ofrecerles un producto turístico adaptado a sus necesidades. En virtud de lo anterior, la segmentación es un aspecto clave para la estrategia de Marketing en las empresas del sector turístico.

Cuando analizábamos la demanda turística, ya veíamos que los principales movimientos de los turistas se producen durante los fines de semana, seguidas de las vacaciones de verano y otras épocas donde englobamos otros puentes o esos días que disfrutamos de las segundas o terceras vacaciones o los viajes de estudios.

Por otro lado, con el turismo de nieve de las dos estaciones de esquí, veíamos que los principales movimientos se producían en fines de semana, seguida de la Navidad y puente de la Constitución.

Las primeras ideas que podemos concluir de estas líneas es que en temporada de esquí, si somos competitivos y acertamos en nuestras estrategias, podemos alcanzar una tasa de ocupación muy alta, de igual modo que durante los fines de semana del resto del año o puentes.

El reto está en conseguir mantener una alta tasa de ocupación durante el resto de días del año y sobre todo entre semana, que siempre es más complicado.

Según datos de Familitur, en su boletín de movimientos turísticos de los españoles de Septiembre de 2014, Aragón y Extremadura han destacado por el crecimiento en número de visitantes.

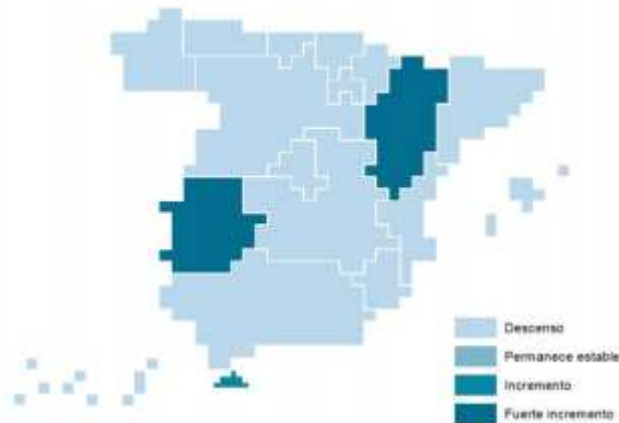


Fig 8.3.1: Variación interanual de los viajes de los residentes según destino. Fuente: Turespaña. (Familitur). Datos provisionales Junio 2014.

Gracias al **PLAN DIFERENCIAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE ARAGÓN 2012 – 2015** del gobierno de Aragón, se va a apostar por intensificar la promoción del turismo por encima de la inversión en nuevas infraestructuras y a la vista de los datos, parece que las políticas llevadas a cabo están dando buenos resultados. Sus políticas giran en torno a varios ejes, para crear un modelo diferencial de promoción del turismo en Aragón.

- Configuración de una imagen de marca turística única de Aragón.
- Impulso a la confección de paquetes turísticos y presentación de una oferta turística de “experiencias”.
- Movilización del turismo intrarregional y de los mercados geográficos de proximidad.
- Actividad de promoción segmentada según público objetivo y canales comerciales.
- Respaldo a proyectos emblemáticos como: Dinópolis, Aramón, Motorland y Red de Hospederías.
- La gastronomía: por su estrecha vinculación con el turismo y las posibilidades de establecer sinergias entre ambas actividades.
- La calidad del servicio: por la necesidad de desarrollar programas que promuevan la excelencia de la prestación de servicios turísticos.

- El uso de las nuevas tecnologías: con especial hincapié en las posibilidades que ofrecen las redes sociales como nuevo canal de marketing turístico.
- La singularidad del medio natural aragonés: por su valor diferencial respecto a otros destinos.

Cuando analizábamos el perfil del turista que llega al Alto Aragón, veíamos que suelen ser mayoritariamente de origen nacional y más concretamente de Madrid, País Vasco, Navarra, Levante, Andalucía, Cataluña, Asturias, además del propio Aragón, pero también lo visitan turistas franceses en su mayoría, holandeses, alemanes, británicos y belgas.

Si seguimos analizando datos estadísticos, vemos que según el boletín de coyuntura hotelera del INE de septiembre 2014, Aragón ocupa la decima posición en cuanto a destino principal del viajero residente en España. Dato nada despreciable si lo analizamos en profundidad, puesto que comunidades como Andalucía, Valencia, Cataluña, Galicia, Canarias, Baleares y Asturias son eminentemente turismo de sol y playa.

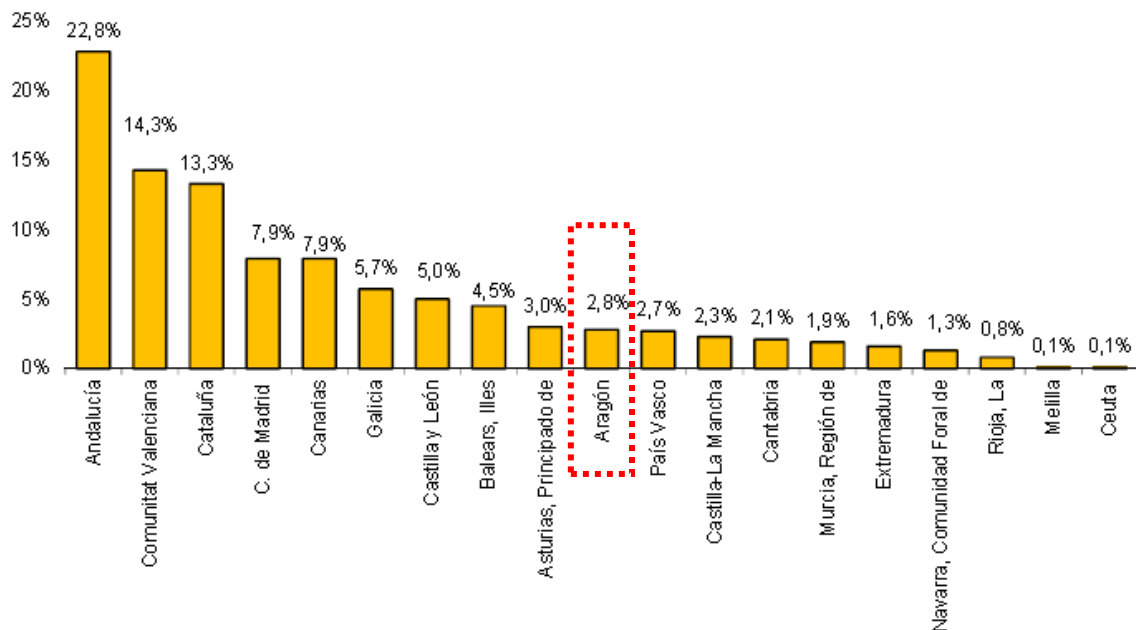


Grafico 29. Distribución de las pernoctaciones de residentes en España en %.

Fuente: INE Datos Sept 2014.

Todos estos datos nos ayudan a seleccionar y configurar el segmento de clientes al que vamos a dirigir nuestras estrategias con el fin de desarrollar productos y programas de marketing adaptados a cada uno de estos

Cuando hablábamos de las tendencias del turismo en Argón, ya veíamos la variedad de tipos de turismo que pueden darse en función de criterios relativos al beneficio buscado por el consumidor, al consumo, a las características del turista, etc.

El cuadro siguiente recoge esta relación entre segmentos de demanda y productos turísticos aragoneses:

TIPO DE SEGMENTO	PRODUCTOS ASOCIADOS DEL TURISMO ARAGONÉS
Turismo familiar	Nieve; Montaña; Parques de ocio; Parques naturales; Poblaciones monumentales; Campings-Bungalows; Alojamientos rurales; Balnearios; Hospederías;
Turismo religioso	Patrimonio histórico-artístico; Rutas monumentales de ciudad; Santuarios
Turismo urbano	Paseos culturales y rutas artísticas dentro de la ciudad; Rutas de compras; Museos; Actividades musicales y teatrales; Gastronomía; Alojamientos hoteleros
Turismo congresual y de negocios	Palacios de congresos y auditorios; Espacios feriales; Gastronomía; Oferta cultural complementaria (monumental, histórica, artística, musical, "shopping", termalismo...)
Turismo de aventura y naturaleza	Nieve; Montaña; Parques naturales; Alojamientos rurales; Rutas paisajísticas. Senderos. Vías Ferratas. Barrancos.
Turismo gastronómico	Hospederías; Alojamientos rurales; Patrimonio histórico artístico; Espacios naturales; Balnearios; Alojamientos hoteleros;
Turismo cultural y artístico	Patrimonio histórico-artístico; Rutas monumentales; Hospederías; Gastronomía;

Cuadro 41. Segmentos turísticos. Fuente: Plan Diferencial de Promoción Turística de Aragón

Conocer la demanda turística, la oferta hotelera y las características de nuestro negocio, es la base para planificar las estrategias de marketing adecuadas.

Si además nos apoyamos en planes estratégicos de la comunidad autónoma, planeamos una idea de negocio un tanto innovadora, por el concepto de integración con el medio ambiente y somos capaces de estar a la altura de las tendencias actuales, ser competitivos, segmentar correctamente nuestra clientela, adelantarnos a las necesidades de los turistas y ofrecerles lo que necesitan, estaremos posicionados adecuadamente y la organización se mantendrá viva mucho tiempo.

8.4 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

Ahora que ya sabemos el objetivo del plan de marketing, la importancia de establecer la misión, visión y valores de la empresa y tener una buena segmentación del mercado objetivo. Entender el marketing mix, nos permitirá analizar la estrategia de aspectos internos que el hotel va a desarrollar, para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "**4Ps**", por su origen anglosajón: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

¿Pero qué engloba cada parámetro?

- **Producto:** esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Se incluye, el diseño de un buen producto o gama turística, la definición clara de sus características, la adaptación a los clientes y su diferenciación e innovación con respecto a la competencia.
- **Precio:** se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos. Se pueden establecer el diseño de diferentes estrategias: precio competitivo sobre el producto, márgenes sobre el coste, política de descuentos y bonificaciones, etc.
- **Promoción:** estrategia de promoción del producto a través de canales de impacto comercial y diferentes estrategias de marketing (internet, guías, marketing directo, equipos comerciales, etc.).
- **Distribución (Place):** estrategia de distribución del servicio a través de agencias de viaje, plataformas hoteleras o turísticas en Internet (p.e. Logitravel,

Trivago, Destinia, Atrapalo, TopRural, Booking, etc.), canal directo al cliente, etc.

Un buen plan de marketing debe considerar los 4 factores clave para el diseño de la estrategia, sin olvidar las oportunidades e instrumentos que ofrece Internet frente a canales de comercialización tradicionales ya que:

- Permite diseñar un producto on-line más competitivo, personalizado, flexible e integrado con otros proveedores turísticos.
- Fijar una política de precios más competitiva para los clientes, flexible, personalizada y dinámica según la demanda y la competencia.
- Canales de promoción on-line más baratos y efectivos y nuevos modelos de promoción directa personalizados al cliente o basados en las propias opiniones y recomendaciones de clientes.
- Plataformas de distribución y venta del producto directos con el cliente y completamente automatizadas, capacidades de gestionar procesos de atención al cliente y servicio post-venta.



Fig 8.4.1: Marketing mix 4 p's. Fuente: Google.

8.4.1 PRECIO

Para la mayoría de consumidores, el precio es uno de los principales factores determinantes a la hora de seleccionar un producto o servicio. Como empresa de nueva creación y con objeto de dar a conocer el hotel, se aplicarán estrategias enfocadas a promocionarlo, con precios o paquetes promocionales muy competitivos.

Hay tres estrategias básicas que se utilizan a la hora de fijar precios a nivel de servicios. La **basada en los Costes** que consiste en aplicar un margen respecto al coste variable, de forma que cubra costos fijos y aporte un margen satisfactorio. La **basada en la Competencia**, parte de la hipótesis que al cliente le es fácil comparar precios y tomar precios de referencias. Lo cierto es que al consumidor no le es fácil evaluar el servicio antes de contratarlo y por lo tanto, el precio de referencia o de la competencia adquiere cierta relatividad. Una técnica asociada a ésta estrategia es la denominada “Backward Pricing” que consiste en partir del precio de la competencia, aplicarle los costos asociados y el margen esperado. **Basada en la Demanda** se basa en la percepción del cliente. Para ello se necesita determinar los elementos que agregan valor a la oferta. Se ignoran los costos y a la competencia pero si se logra una perspectiva combinada sería la más adecuada. El precio es un factor psicológico y esto se da porque un precio alto está asociado por lo general a una alta calidad.

La idea con todo esto es conseguir organizar de la mejor manera posible, la oferta y demanda del Hotel para aumentar la rentabilidad.

- Tipos de Tarifas utilizadas por habitación
 - Según tipo habitación:
 - Habitación simple
 - Habitación doble. (Matrimoniales o Twin)
 - Habitación en el árbol
 - Según temporada: Temporada baja, alta o media.
 - Last minute: para reservar con una antelación inferior a 24h
 - Reserva superior a 30 días o más.
 - Especial: es utilizada para clientes habituales del hotel, para intermediarios (agencias de viajes, centrales de reservas, etc.).

- Tipos de descuentos
 - A partir de 7 noches.
 - Si pasas tu cumpleaños en el hotel, tu acompañante duerme gratis.
 - Niños menores de 2 años, cuna gratis.

- Promociones especiales
 - En determinadas épocas del año, puentes, fines de semana se harán promociones especiales que se anunciarán a través de portales de "venta colectiva" o "ventas flash". (Let's Bonus, Groupon, Groupalia, etc).

Debido a los costes de intermediación que supone la venta flash, solo se empleará para el lanzamiento del hotel y a modo de prueba durante 6 meses. En función de los resultados obtenidos se estudiará el mantenimiento de este canal de distribución.

- Tarifas con régimen de comidas incluido.
 - Media pensión o pensión completa.
 - Carta
 - Menús.

Para aplicar los precios, optaremos por la estrategia basada en la competencia, ya que nos puede servir de referencia y con el tiempo podemos depurar la técnica cuando tengamos conocimiento de los costes reales del hotel.

Los precios de los hoteles de la zona, varían su oferta en función del tipo de habitación que tienen y su capacidad, ofrecen también diferentes precios si está incluido el desayuno o si se reservan las habitaciones con media pensión o pensión completa. Sin detallar los precios de cada hotel o cada modalidad de reserva que puede ofrecer cada uno de ellos, hemos estimado que los precios en los que nos basaremos son los que ofrecen para habitaciones de individuales o dobles con desayuno incluido, por ser lo que desde el hotel se va a ofrecer.

En ese sentido los precios recogidos, mediante las webs corporativas o bien a través de webs de viajes, rondan los siguientes precios.

Hb sencilla con desayuno incluido (AD). 36,00 € / 60,00 € en temporada media

Hb doble con desayuno incluido (AD). 44,00 € / 200,00 € en temporada media

Considerando toda la gama de hoteles, hostales y pensiones de nuestra zona estudiada.

Por la singularidad del hotel y ya que todas las habitaciones serán tipo suite, no se establecerán diferentes precios entre las habitaciones que se ubican en los alojamientos de paja, ni por orientación, ni por vistas. Sin embargo, los precios de las habitaciones situadas en el árbol sí serán algo superiores. El alojamiento del hotel incluirá el desayuno.

Estas tarifas vamos a considerarlas como precios medios por habitación, que siempre son susceptibles de ajustarse según la temporada del año.

Hb sencilla con desayuno incluido (AD).	50,00 € + IVA
Hb doble con desayuno incluido (AD)_ casa de paja.	85,00 € + IVA
Hb doble con desayuno incluido (AD)_ casa en el árbol	150,00 € + IVA

En cuanto a los precios del servicio de restauración, consideraremos el gasto medio por turista en la zona según las estadísticas del “gasto medio del turista en comer”, llegando a depurar más los precios en comparación con la zona y según se desarrolle el servicio.

Las actividades que se organizarán en el hotel, como excursiones, talleres, alquiler de bicis, etc, se han detallado anteriormente en el capítulo de ingresos previstos (7.3) y de igual manera que con los precios del servicio de restauración, se irán ajustando según necesidades.

Los eventos que se realicen en el jardín del hotel, serán siempre con intermediación de empresas organizadoras de eventos, donde nosotros simplemente alquilaremos las instalaciones y obtendremos un beneficio por ello.

8.4.2 PRODUCTO

Decía Steve Jobs que **el marketing es la tasa que hay que pagar por no tener un producto excepcional.**

Todas las empresas que integran un sector o mercado, ofrecen productos similares, pero no iguales, sino más o menos diferenciados, que se dirigen a satisfacer una misma necesidad básica para diversos tipos de consumidores. Por ello, tienen que competir entre sí, diferenciándose, para captar a los clientes y poder alcanzar sus objetivos tratando de ofrecer un valor superior al cliente en términos de marca, calidad o servicio. El cliente está así dispuesto a pagar un mayor precio.

La diferenciación permite establecer una idea de exclusividad en nuestro producto frente a competidores y sustitutivos. Nuestro producto es ofrecer alojamiento y desayuno como el resto de competidores, pero en un entorno de natural, donde el confort, relax, y la participación de los clientes en determinadas labores, les permita salir de su rutina.

Otro punto importante de esta estrategia es el nombre que vamos a escoger para el hotel. El nombre con el que bautizar al hotel, es una decisión clave. Una parte de los usuarios buscarán directamente el nombre del hotel, son el grupo con más posibilidades de convertirse en reservas. Con un nombre de hotel único y original, esos usuarios no tendrán problema para encontrar el hotel en las primeras posiciones de los buscadores, si el nombre es una palabra genérica, el hotel corre el riesgo de no ser encontrado al diluirse entre los otros muchos resultados que la palabra significa, teniendo así que competir con millones de otros sitios web.

Bautizaremos al hotel con el nombre de "Hotel Ursus", como un guiño hacia una de las especies protegidas de la fauna del Pirineo, el oso pardo (Ursus Arctos)

La estrategia de producto que se llevará a cabo desde el Hotel, tiene en cuenta 4 objetivos básicos: **diferenciación, especialización, personalización e innovación.**

DIFERENCIACION:

Por el trato personalizado al **cliente** y la posibilidad de empatizar directamente con ellos, con sus deseos, necesidades, gustos. El tamaño del hotel y sus dueños pueden permitirse un servicio totalmente enfocado a la satisfacción de los clientes y a conocer de primera mano las impresiones que tienen del hotel, lo que echan en falta, lo que valoran, etc.

Del huerto a la mesa, como una nueva tendencia que acerca a los clientes a los sabores y a las texturas más auténticas de los alimentos, pudiendo participar en todo el proceso, desde su plantación y cuidados hasta su recolección, siempre cultivando sin fungicidas ni pesticidas.

Por la posibilidad de **organizar un evento** con el hotel, como un modo de acercamiento al cliente, ofreciéndole un entorno natural donde desarrollar estas actividades ayudándole a gestionarlo y poniendo a su alcance todas las opciones de las que se disponen. Esto permite desestacionalizar la demanda del turismo rural.

Otro elemento importante y diferenciador en las estrategias comerciales, es la **IMAGEN**, que debe generar confianza en el mundo del turismo, hoy en día es muy importante obtener la **“Q” de Calidad Turística**, que es la marca que representa la calidad en el sector turístico español; la “Q” aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción por parte de la Secretaria de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas.

Los establecimientos avalados por la “Q” de calidad pasan por unas estrictas auditorias que aseguran que su prestación de servicios es garantía de calidad, seguridad y profesionalidad. Todo esto tiene el objetivo de asegurar a los clientes la mejor experiencia turística posible.

ESPECIALIZACIÓN:

Apostando por un **segmento familiar con o sin niños**, donde además de poder dormir y comer, se pueda disfrutar de los atractivos turísticos de la zona o practicar deportes de aventura. Para atraer a las familias confeccionaremos actividades dirigidas a los niños (talleres, cursos, juegos de naturaleza), menús específicos, descuentos, etc. En cuanto infraestructura, se

ofrecerán camas supletorias y cunas, se instalarán columpios, promocionarán rutas sencillas por el entorno, huerta y granja donde sorprender a los más pequeños. Incluso en función de las temporadas y ocupación, se ofrecería un servicio de canguro

Lo cierto es que cada vez más familias tienen mascota y la integran en el núcleo como un miembro más, por lo que acompañará a la familia durante sus vacaciones. El hecho de no aceptarlos puede echar para atrás una reserva. Según datos de ANFAAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía), el 20% de los ciudadanos españoles tienen o perro o gato, por ello el Hotel, se promocionará como “**Petfriendly**”.

PERSONALIZACIÓN:

La **decoración** del hotel y el entorno, muestran un cuidado en los detalles, que le imprimen el carácter de hotel con encanto, como ya vimos en el capítulo del diseño del hotel.

INNOVACIÓN:

Apostar por **construcciones bioclimáticas y sostenibles** para integrarlo con la actividad turística, responde a las nuevas exigencias de los turistas y a la implicación de los dueños del hotel. La innovación tecnológica en eficiencia energética, renovables, gestión de residuos, de agua y de ruido permite atender estas demandas.

A nivel de información y marketing, uso de las **TIC's** como herramientas para la comercialización de productos y servicios turísticos. Algunas fuentes indican que alrededor del 69% de los turistas acuden a Internet para planificar sus viajes.

Estas 4 direcciones estratégicas, pretender crear una marca del hotel, que fidelice al cliente.

8.4.3 PROMOCIÓN

En los últimos años Internet se ha posicionado como un canal preferente para el mercado hotelero en general y para el de turismo rural en particular, tanto para la búsqueda y acceso a la oferta existente como para concretar transacciones de reserva y contratación.

Así, la competitividad de muchas de las empresas del sector, su capacidad de atraer clientes nacionales o internacionales, la eficiencia en la gestión comercial o el ahorro de costes, está muy ligado al contar con una buena estrategia de marketing on-line y con los instrumentos adecuados para posicionarse y promocionarse en Internet y realizar transacciones y servicios on-line con los clientes.

Como destacan las siguientes webs y programas de referencia en la búsqueda y/o gestión de alojamientos de turismo:



Fig 8.4.2: Webs promoción turística. Fuente: Portales varios.

Sin olvidar la importancia de las redes sociales como:



Fig 8.4.3: Redes Sociales. Fuente: Redes Sociales

Además, la reducción de los costes tecnológicos y la existencia de múltiples alternativas de plataformas y proveedores nacionales de sistemas de información, han generado una “democratización” en el acceso a las nuevas tecnologías de la información y, en la actualidad, cualquier empresa, independientemente de su tamaño, puede asumir la inversión asociada a contar con una plataforma de promoción y comercialización en Internet.

Hoy en día las empresas pueden orientar sus esfuerzos hacia diferentes enfoques (producción, ventas, producto, etc), pero dependerá de la relación entre la oferta y la demanda y de la situación en la que se encuentra su sector.

Entre las diferentes estrategias a escoger para desarrollar la promoción del hotel, se optará por:

Promocionar y aumentar la ocupación del negocio durante todo el año mediante el **asociacionismo** a diferentes portales que promocionan Aragón, Turismo rural, Hoteles sostenibles, Rusticae, Escapada Rural, etc. El coste anual de estos servicios ronda los 120 € y 3 € más por cada una de las habitaciones que tenga el negocio. Gasto más que amortizado con que un cliente reserve 2 habitaciones dobles.

Realizar un correcto **posicionamiento** en buscadores (natural o de pago) del hotel, en muchos casos centrados en el pequeño hueco que dejan los grandes intermediarios porque es imposible competir con ellos y sus enormes presupuestos para marketing online.

Crear una **web corporativa**, que permita además de conocer el hotel, la reserva de habitaciones, consultar la agenda de actividades programadas por el hotel o las actividades de la comarca. Unido a la creación de la web, se lanzarán también **perfiles sociales** en Facebook, Twitter e Instagram. Alimentar a diario las redes sociales provoca un efecto muy positivo en los negocios. Publicar a diario videos virales¹⁸ o imágenes sobre el hotel, es una estrategia "low cost" que puede generar muchos ingresos económicos. Los perfiles sociales, permiten retroalimentación que la web no permite y nos hace más visibles. Su uso es gratuito y la audiencia del perfil nos permite saber cómo nos ve el cliente, qué opina de nosotros, qué mejoraría, compartir su propia experiencia y también nos permite hacer encuestas, para estar más cerca del cliente potencial, del objetivo y del que ya es cliente, para seguir fidelizándolo.

Sacar partido al 'boom' de los **cupones descuento**. Portales como Groupon y LetsBonus permiten dar a conocer tu negocio a un amplio número de personas, a cambio de un sugerente descuento. A largo plazo, la clave es saber fidelizar a esos

¹⁸ Un **video viral** es un clip de video de Internet que se hace popular a través del intercambio entre los usuarios. Los videos virales pueden ser creados como un medio de obtener publicidad para una empresa o producto.

nuevos clientes. Sin embargo, no será un servicio a utilizar de manera habitual, ya que el portal se queda con una comisión de las ventas, que depende de cada categoría, pero que suele rondar el 30%- 50%. Bien planteado, y siempre que se cuiden aspectos como la imagen de marca, la rentabilidad y el servicio al cliente, puede convertirse en un fiel aliado para el negocio.

8.4.4 DISTRIBUCIÓN

Esta estrategia define todos los canales disponibles entre la empresa y el mercado objetivo que incrementen la probabilidad de traer al cliente hasta el hotel. La distribución permite que el producto se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para ser adquirido por el consumidor, por ello es importante aprovechar las estrategias de promoción, utilizando los canales que se han definido en el punto anterior, (p.e. Logitravel, Trivago, Destinia, Atrapalo, TopRural, Booking, centrales de reservas, etc.),

Estos canales indirectos, facilitan la compra a los consumidores ya que permite acondicionar mejor los productos y su concentración junto a otros productos para hacer más fáciles las compras y comparar. Realizan actividades de publicidad y promoción y prestan servicios adicionales como seguros, actividades adicionales, regímenes especiales de comidas, sugerencias, etc

Como canal directo, usaremos la web corporativa, a través de la cual también podrán realizarse las reservas y las redes sociales.

Actualmente, existen herramientas que permiten, vender el producto/servicio adecuado, al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado, con el objetivo de maximizar los ingresos de la empresa, es lo que se denomina el “Revenue Management”.

8.5. PLANES DE ACCION

Hasta ahora, la gestión del marketing que hemos planteado es estratégica, es decir, hemos fundamentado el análisis en un conocimiento continuo de las necesidades de los clientes, como algo previo para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas. Es lo que se denomina **Marketing Estratégico**.

Los planes de acción concretos para poder llegar a la satisfacción de las expectativas de los clientes, se engloban dentro del **Marketing Operacional** o al marketing diario de la empresa, que se realiza con medios prácticos y que se concentran en las decisiones relativas al producto, precio, distribución y promoción, en definitiva, *qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo*. Es importante recoger también los mecanismos de control que se pueden utilizar para controlar los resultados del plan.

PLAN PREVISTO: <i>Estrategia PRECIO</i>	FECHA	PRESUPUESTO	QUIEN LO HACE
Análisis precios competencia para fijar tarifas de precio del hotel.	3 meses antes apertura	200, 00 €	Promotores del hotel.
Lanzamiento venta flash para estancias de fines de semana en portales específicos.	Mismo mes de apertura	1500, 00 €	Promotores del hotel. / Portales especializados.

PLAN PREVISTO: <i>Estrategia Producto</i>	FECHA	PRESUPUESTO	QUIEN LO HACE
Búsqueda personal asalariado para el hotel	6 meses antes apertura	200, 00 €	Promotores del hotel./ Agencias empleo
Puesta en marcha del huerto y granja del hotel	1 año antes de la apertura del hotel	1.020, 00 €	Promotores del hotel.
Labores de gestión para organización eventos en la finca del hotel	1 año antes de la apertura del hotel	0€	Promotores del hotel.
Q de calidad turística	1 año tras apertura del hotel	A determinar	Promotores del hotel. / empresa gestión calidad turística

Gestión satisfacción clientes	Todos los días desde su apertura	200€ / año	Promotores del hotel.
-------------------------------	----------------------------------	------------	-----------------------

PLAN PREVISTO: <i>Estrategia Promoción / Distribución</i>	FECHA	PRESUPUESTO	QUIEN LO HACE
Asociacionismo portales turismo rural	1 mes antes de la apertura del hotel	1.000,00 €	Promotores del hotel./ Empresas especializadas
Creación fanwebs, perfiles, etc en redes sociales	1 mes antes de la apertura	0€	Promotores del hotel
Creación web corporativa	6 meses antes de la apertura	1.000,00 €	Promotores del hotel / empresa especializada
Logotipos y publicidad	6 meses antes de la apertura	1.500,00 €	Promotores del hotel / empresa especializada

Cuadro 42. Planes de acción en función de la estrategia del Mkt Mix

No obstante estos planes son siempre susceptibles de modificarse y adaptarse a la situación específica del hotel.

8.6 PRESUPUESTO NECESARIO

A la vista de los planes previsto, vamos a necesitar un presupuesto aproximado de:

DESCRIPCIÓN	€/ UD	UNIDAD	TOTAL
Análisis precios competencia	200 €	1	200 €
Lanzamiento venta flash	1.500 €	1	1.500 €
Búsqueda personal asalariado	300 €	1	300 €
Gestión satisfacción clientes	200 €	1	200 €
Asociacionismo portales turismo rural	1.000 €	1	1.000 €
Puesta en marcha del huerto y granja del hotel	1.020 €	1	1.020 €
Labores de gestión para organización eventos en la finca del hotel	0 €	1	0 €
Creación fanwebs, perfiles, etc en redes sociales	0 €	1	0 €
Creación web corporativa	1.000 €	1	1.000 €
Logotipos y publicidad	1.500 €	1	1.500 €
TOTAL			6.720 €

Cuadro 43. Presupuesto necesario para actividades de Marketing. Elaboración propia

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado, vamos a analizar las necesidades de mano de obra porque aunque los promotores o dueños del hotel, llevarán la mayor parte de la carga de la gestión del hotel, está claro que no pueden atender todos los procesos que se dan en el día a día del hotel.

La gestión de recursos humanos actúa como nexo entre las estrategias del hotel y las personas que lo integran, por eso es importante establecer las necesidades de puestos a cubrir para el buen funcionamiento de la organización.

9.1 NECESIDADES LABORALES

Ya que en el hotel se ofrece además de alojamiento, servicio de restauración, vamos a analizar todas las necesidades laborales. La tipología de contratos a emplear no son objeto de estudio en este proyecto.

Empezamos por la figura del Gerente, que recaerá sobre uno de los socios, aunque ambos se encargarán de la correcta gestión, planificación y coordinación de todas las tareas que se desarrollen dentro del hotel. La gestión de promoción y publicidad también recaerá sobre ellos. Al igual que las labores de contratación aunque con apoyo de los servicios estatales de empleo.

El tema administrativo, para la realización de nominas, trámites legales así como llevar la contabilidad, será subcontratado a una asesoría de la zona, cuyo coste es de 150€ al mes.

Recepción de clientes y gestión de ocupación de las habitaciones, se llevará a cabo por los propios dueños.

Limpieza de habitaciones. Junto a los socios, parte de estas labores serán realizadas por una persona que en principio se contratará a media jornada y sus labores consistirán en limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del hotel así como las zonas comunes del hotel en el edificio principal y labores de jardinería. Se

encargará a su vez de gestionar las necesidades de material tanto de limpieza como de los elementos integrantes de las habitaciones.

El servicio de restauración, será respaldado por un cocinero con experiencia y con apoyo y ayuda de los socios. El cocinero se encargará de la elaboración de los platos típicos del menú y necesidades de material, los socios participarán en la elaboración de platos simples y en la realización de las tareas básicas de cocina. El servicio de mesas será ofrecido por los socios, también.

Las labores de mantenimiento de la finca recaerán también sobre los dueños del hotel. Ambos cuentan con experiencia y formación en tareas de mantenimiento de jardines y edificios y cuentan con las habilidades necesarias para hacerlo.

En cuanto al servicio de lavandería y organización de eventos, serán subcontratados.

9.2 PRESUPUESTO NECESARIO

Según el apartado anterior, el personal que será necesario para el desarrollo de las actividades previstas serán 2 personas, además de los dos socios, como ya hemos visto algunas labores se subcontratarán.

Para la estimación de los costes de personal asociado, hemos consultado las tablas salariales según convenio del sector en la provincia de Huesca. ([RESOLUCIÓN del Servicio Provincial de Economía y Empleo por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del Convenio Colectivo de Sector de HOSTELERÍA Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HUESCA](#))

Vamos a tener en cuenta los gastos asociados a la seguridad social por parte de la empresa.

DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	GSTOS SS.
Jefe de Cocina	II	1.019,20	15.288,00	254,8
Camarero/a de Pisos	III	482,16	7.232,40	120,54
Jefe de Recepción (socio 1)	I	1.076,92	16.153,80	269,23
Jefe de Administración (Socio 2)	I	1.076,92	16.153,80	269,23
			54.828,00	913,80
TOTAL		55.741,80		

Cuadro 44. Presupuesto necesario para contratación de personal año 2.

En condiciones normales, a partir del quinto año, la persona de limpieza pasará a jornada completa y a partir del séptimo año, se contratará a otra persona como camarero. Quedando un presupuesto a partir del año 7, como sigue;

DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	GSTOS SS.
Jefe de Cocina	II	1.019,20	15.288,00	254,8
Camarero/a de Pisos	III	964,32	14.464,80	241,08
Camarero	II	1.019,20	15.288,00	254,8
Jefe de Recepción (socio 1)	I	1.076,92	16.153,80	269,23
Jefe de Administración (Socio 2)	I	1.076,92	16.153,80	269,23
			77.348,40	1.289,14
TOTAL		78.637,54		

Cuadro 45. Presupuesto necesario para contratación de personal año 7 a 10.

10. CALENDARIO DE PLANIFICACIÓN

Asimismo, se ha llevado a cabo un cronograma para la planificación de puesta en marcha del Hotel. En él se puede observar que el tiempo estimado para la puesta en marcha es de dos años aproximadamente.

Las actividades más importantes y el tiempo de duración aproximado se detallan a continuación:

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Constitucion S.L	■	■	■																					
Gestiones con Organismos Oficiales	■	■	■																					
Encargo y realizacion proyecto basico			■	■																				
Proyecto ejecutivo				■	■	■	■	■	■															
Tramitacion licencias				■	■	■	■	■	■	■														
Alta y calificacion hotel								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Inicio Obras										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Puesta en marcha de huerto y granja																	■	■	■	■				
Decoracion hotel																			■	■	■	■		
Realizacion exteriores																			■	■	■	■		
Finalizacion obras																						■	■	
Promocion y publicidad																							■	■
Contratacio personal																							■	■

Grafico 30. Calendario de planificación de actividades

PARTE IV

RESUMEN Y ANEXOS

11. REVISIÓN DE OBJETIVOS y CONCLUSIONES

Cuando iniciábamos el proyecto, establecíamos una serie de objetivos a cumplir, en este capítulo, pretendo analizar si hemos conseguido alcanzar con éxito los propósitos y en caso de no ser así, cuál ha podido ser la causa. Pero también quiero presentar unas conclusiones finales acerca del proyecto.

Veíamos que el objetivo principal era analizar la viabilidad para poder llevar a cabo la construcción y puesta en marcha del hotel. Para ello queríamos estudiar a fondo la zona, con objeto de decidir en qué comarca alto aragonesa, establecer el hotel, ya que cada una refleja unas características especiales y diferenciadoras del resto.

La viabilidad de un proyecto, puede medirse desde diferentes puntos de vista, como el técnico, jurídico o económico. Y en ese sentido nuestros propósitos han sido realizados con éxito, como vamos a ir viendo.

Por un lado hemos apoyado la factibilidad del proyecto en un estudio de mercado, dónde hemos podido estudiar bastantes variables (atractivos del territorio, la oferta, la demanda, otros tipos de turismo en la zona, perfil del turista, competencia y las tendencias del mercado) y cómo afectarían al proyecto en caso de ser posible económicamente su ejecución. Lo que nos ha permitido llegar a un DAFO, donde hemos presentado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y nos ha permitido decantarnos por aprovechar las oportunidades gracias a las fortalezas, que permitirá limitar o eliminar todas las debilidades y amenazas, convirtiendo los puntos negativos en puntos positivos.

Las conclusiones a las que hemos llegado en el capítulo 4, han demostrado que la elección del Pirineo para ubicar el hotel, no es mala, puesto que se lleva casi un 20% de los viajeros que llegan a Aragón tanto en viajeros españoles como turistas extranjeros. Dentro del Pirineo, hemos determinado que la mejor zona para realizar una inversión como la que se pretende, es la comarca del Alto Gállego. Los datos estudiados demuestran que tanto la oferta turística de la zona, como los visitantes a la comarca, han aumentado progresivamente, por lo que escoger esta zona, a priori es positiva. No obstante, hemos basado el asentamiento del hotel en más datos,

comparando siempre las 4 comarcas que componen el Pirineo Aragonés, ya que esta actividad es muy estacional.

La comarca ofrece gran variedad de actividades deportivas y lugares de interés turístico, como así lo demuestra el aumento de empresas relacionadas con el turismo de aventura, sin olvidar que la zona donde situemos el hotel, debe estar en el área de influencia del turismo de nieve para aprovechar todas las sinergias de la comarca. Al comparar las zonas hemos concluido que la zona entre Sabiñanigo y Biescas es la mejor opción y nos ha permitido poder comprar dos parcelas en Yésero.

En este capítulo 4, también definíamos qué perfil tiene el turista que llega a la comarca y cuándo nos visitaría, pudiendo de este modo definir mucho mejor las estrategias de marketing y concentrar otro tipo de ofertas en épocas menos viajeras.

En cuanto a la competencia, hemos visto que no tenemos un competidor directo, pues no existe nada igual al complejo turístico que se pretende levantar. Pero sí existen algunos competidores con instalaciones que les permitirían imitarnos y convertirse en competidores directos.

Definida la comarca y zona concreta para levantar el hotel, nos planteábamos el diseño del mismo. Los promotores tienen una idea muy clara de lo que quieren y necesitan y ha sido fácil integrar los aspectos que desean promocionar del hotel. Porque un aspecto importante para los promotores es el impacto que puede tener el hotel en el entorno, y para ello quieren que el hotel sea medioambientalmente responsable, utilizando técnicas de construcción sostenibles y bio-climáticas. La utilización de técnicas pasivas de aislamiento, materiales naturales y el sentido común, han sido suficientes para construir unos edificios de alta eficiencia energética.¹⁹

En definitiva, este objetivo ha sido alcanzado con éxito, gracias a los conocimientos de los dos promotores de la idea, que con su gran experiencia han diseñado un hotel capaz de aprovechar al máximo las condiciones climáticas de la zona con un gasto energético mínimo, evitando las emisiones de CO₂ en la medida de lo posible. No obstante como no formaba parte de este proyecto, aquí solo se han dado las pautas y puesto en conocimiento de los lectores del proyecto, las técnicas que se desean desarrollar en el proyecto ejecutivo del proyecto.

¹⁹ Según los expertos se pueden conseguir certificaciones A o B en este tipo viviendas.

También decíamos que valoraríamos la mejor opción para formar la empresa. Las posibles opciones estaban entre formar una S.L o bien que los dos socios se hicieran autónomos. Finalmente, se ha optado por formar una S.L porque ofrece mejores condiciones tributarias y de responsabilidad.

Llegábamos al estudio económico, donde nos permitiría valorar la viabilidad económica del proyecto y saber si la inversión era recomendable. En base a los parámetros obtenidos en el capítulo 7, podemos decir, que este objetivo también ha sido alcanzado con éxito, pues los valores del VAN y la TIR así lo confirman.

Hemos valorado tres escenarios posibles, NORMAL, PESIMISTA Y OPTMISTA. En todos los casos, el parámetro de mayor riesgo a valorar, ha sido el grado de ocupación, puesto que éste definirá básicamente la viabilidad económica de la inversión. En base a este dato, otros parámetros pueden verse afectados (contrataciones, suministros, etc), pero no afectan tanto al flujo de caja previsto en cada escenario. También veíamos que no estimar correctamente, el valor residual de ciertos activos podía determinar la viabilidad o no de la inversión.

En los tres escenarios, el proyecto es viable, sin embargo en el escenario pesimista, la rentabilidad obtenida descendía bastante, lo que haría plantearse la inversión o no en el hotel. El escenario optimista es muy viable, puesto que se alcanzan valores de rentabilidad del proyecto del 220%, sin embargo aunque los grados de ocupación previstos en este escenario no son desorbitados, es difícil llegar a ellos, mientras no se desarrollen por los gobiernos, políticas turísticas enfocadas a mejorar estos valores. En un escenario más probable o normal, la rentabilidad obtenida es cercana al 136%, con un Valor Actualizado Neto (VAN) de 542.857,75 € y una Tasa de Rendimiento Interno (TIR) del 17,35%. Datos que a priori hacen válida la opción de ejecución y puesta en marcha del hotel, siempre que se den los parámetros establecidos.

Valorada como positiva esta parte del estudio de viabilidad, planteábamos que nos apoyaríamos en determinadas estrategias de marketing para materializar esos ingresos, que nos permitían llegar los ratios de rentabilidad obtenidos en el escenario normal. Sin olvidar que todo este proyecto, también se fundamenta en gran parte en el equipo humano que es necesario contratar en el hotel.

En el escenario más probable, planteamos la incorporación de dos personas, un cocinero a jornada completa y una persona de limpieza a media jornada. Pero siempre susceptible de ampliar, puesto que si se diesen los flujos de caja previstos, a partir del quinto año la persona a media jornada podría pasar a jornada completa y a partir del séptimo año, se incluiría un camarero como apoyo a cocina y servicio de restauración.

En el capítulo 8, veíamos la importancia de identificar los grupos de clientes a los que pretendemos atraer, para conocer sus pautas de comportamiento y perfil turístico, con objeto de ofrecerles un producto adaptado a sus necesidades. Desarrollar una estrategia específica en cuanto a producto, precio, distribución y promoción nos permitirá alcanzar los objetivos previstos y mantener durante mucho tiempo los grados de ocupación previstos.

Nuestra estrategia de precios, está basada en la competencia, ya que nos puede servir de referencia y con el tiempo se depurará la técnica cuando se tengan conocimiento de los costes reales del hotel. Esta estrategia nos ha permitido obtener los ingresos previstos en los flujos de caja analizados en el estudio de viabilidad y a la vista de los resultados, son acertados para hacer realidad el proyecto. Siempre que sean mayores, los resultados serán mejores, incluso para el escenario pesimista, pero si hubiera que bajar los precios, dejando el precio medio de la habitación en 75 € en lugar de los 87 €, en el escenario normal tendríamos un Valor Actualizado Neto (VAN) de 425.002,17 € y una Tasa de Rendimiento Interno del 14,55%, valores aún aceptables, pero menores a los previstos con una tarifa superior de ingresos por habitación. El escenario pesimista aun siendo viable, sería mucho más arriesgado, puesto que su Valor Actualizado Neto, quedaría cercano a cero y su TIR muy similar al valor estimado del coste del dinero del inversor, asumiendo un riesgo mayor.

ESCENARIO	VAN (R')	TIR (R')	PAY BACK SIMPLE	PAY BACK ACTUALIZADO	RATIO RENTABILIDAD	
pesimista	55.437,74 €	6,33%	10 años	10 años	13,85%	Viable
normal	425.002,17 €	14,55%	8 años	8 años	106,16%	Viable
optimista	Viable					

Cuadro 46. Resumen escenarios "Tarifa media por habitación 75€". Elaboración Propia

En cuanto a la estrategia de producto que hemos planteado, se tienen en cuenta 4 objetivos básicos: **Diferenciación**, en el trato al cliente con un servicio de calidad, acercándolo a nuevas experiencias pudiendo participar en labores básicas de la mini granja y huerto ecológico o permitiendo que comparta con el hotel, momentos importantes de su vida. Mediante la **especialización**, apostando por un segmento familiar con o sin niños y siendo un hotel petfriendly. Con un hotel muy **personalizado**, con una decoración y entorno muy cuidados, que impriman el carácter de hotel con encanto, y finalmente apostando por la **innovación** tecnológica en la construcción del hotel y a nivel de información y marketing, uso de las TIC's como herramientas para la comercialización de productos y servicios turísticos.

Entre las diferentes estrategias a escoger para desarrollar la promoción y distribución del hotel, se optará por: El **asociacionismo** a diferentes portales que promocionan Aragón, Turismo rural, Hoteles sostenibles, etc. Realizar un correcto **posicionamiento** en buscadores (natural o de pago) del hotel. Crear una **web corporativa y perfiles sociales**, en las redes más importantes, que permita conocer el hotel, reservar habitaciones, entre otras acciones. Así como aprovechar la venta flash mediante **cupones descuento**.

Finalmente y para tener una idea clara de cuándo podría ponerse en marcha el proyecto, desde que surge la idea hasta el día de la apertura, queríamos planificarlo mediante un cronograma y así lo hemos hecho en el capítulo 10.

Además hemos seguido fielmente la metodología indicada en los objetivos, apoyándonos en información recogida de hoteles de la zona, internet, estudios, el instituto nacional de estadística, gobierno de Aragón y otros organismos oficiales.

Como resultado final, hemos sido capaces de alcanzar con éxito todos los objetivos planteados al inicio y que nos llevan a la creación de una nueva empresa de éxito. ¡El hotel rural con más encanto del Pirineo Aragonés!,



Fig 11.1.1: Logo del hotel. Elaboración Propia.

12. BIBLIOGRAFÍA

- MARVIN BLANCO, M. y el grupo técnico de apoyo del PRODAR-IICA. (2008). *Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio*.
- INS. ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA. “Boletín de Coyuntura Turística en Aragón”. Actualizado Agosto 2014.
(<http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasGenericas/ci.InformesCoyuntura.detalleDepartamento>). Consulta Sept 2014.
- LASANTA MARTÍNEZ, Teodoro. (2010). “El turismo de nieve como estrategia de desarrollo en el Pirineo Aragonés”. Cuadernos de investigación geográfica, ISSN 0211-6820, Nº 36, 2, 2010 , págs. 145-163.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3315499> . Consulta Oct-2014.
- SANAGUSTÍN FONS, María Victoria et al. (2010) *Análisis, Diagnóstico y Propuestas de mejora del Turismo en Aragón: del Turismo como Riesgo a la oportunidad de un Turismo Sostenible*. Universidad De Zaragoza (España), University of Toronto (Canadá), Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio e Industria.
- FORONDA ROBLES, Concepción y GARCÍA LÓPEZ, Ana María. (2009). “La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados”. Cuadernos de Turismo, ISSN: 1139-7861, nº 23, (2009); pp. 89-110. Universidad de Sevilla. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2998692.pdf>. Consulta Oct-2014.
- TOPRURAL. “Modelo de negocio: Alojamientos Rurales”. 2010
(<http://www.emprenderural.es/sites/default/files/recursos-pdfs/Analisis-turismo-rural-TR.pdf>)
Consulta Sept 2014.
- GÓMEZ LOSCOS, Ana y HORNA JIMENO, Gemma (2006). “El sector turístico en las comarcas aragonesas”. Documento de Trabajo nº 25/06. Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR.
http://www.comarcas.es/pub/documentos/documentos_El_sector_turistico_en_las_comarcas_aragonesas_4583b383.pdf. Consulta Sept 2014
- IBERCAJA Y EL MINISTERIO DE TRABAJO. “Impacto económico y en el empleo del esquí en las comarcas de montaña aragonesas”. 2010.
(<http://static.hosteltur.com/web/uploads/2010/04/f166e7499f27a26a.pdf>) Consulta Sept 2014
- UTE: FOLIA CONSULTORES Y SMARTPOINT. “Estudio sobre el sector de la nieve en Aragón”. Octubre 2009.
([http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/69b541b37a1f7fb0c12576d20031f70e/a6ae455cae6eba9c1257b1900348ca8/\\$FILE/estudio.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/69b541b37a1f7fb0c12576d20031f70e/a6ae455cae6eba9c1257b1900348ca8/$FILE/estudio.pdf)) Consulta Sept 2014.

- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN “Informe sobre la situación económica y social de Aragón 2013”.
(http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/OrganosConsultivos/ConsejoEconomicoSocialAragon/Areas/Publicaciones/INFORMES/INFORME_2013/Informe_2013_Panorama_economico_ed_integra.pdf) Consulta Sept 2014.
- ZIMMER, Peter y GRASSMANN, Simone (1996) *Evaluar el potencial turístico de un territorio*. LEADER EUROPEAN OBSERVATORY and LEADER II.
<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-es/biblio/touris/metho.pdf> Consulta Sept -2014
- ORDUNA LUNA, Francisco José. (2000). “Turismo, patrimonio natural y medio ambiente”. Desarrollo y Comercialización de la D.P.H.
<http://cederul.unizar.es/revista/num04/pag06.htm> Consulta Sept 2014.
- AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ DE GUADAÍRA (SEVILLA). *El plan de empresa*. 2003
(http://www.complejoideal.com/module/sites/ideal/galerias/emprendedores/descargas/cursoProyecto/Plan_de_empresa.pdf) Consulta Sept 2014.
- O10MEDIA Y GOOGLE. “Observatorio de posicionamiento Google para Aragón”. 2014
<http://www.o10media.es/blog/turismo-rural-aragon-google-estudio/> Consulta Oct 2014.
- ABELLA GARCÉS, Silvia y LOZANO VELÁZQUEZ, Francisco Javier (2003) “Análisis de las características de las viviendas de turismo rural en el Pirineo: un estudio descriptivo”. Universidad de Zaragoza.
(<http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=236888>) Consulta Sept 2014.
- COMUNIDAD DE MADRID. *Guía del estándar Passivhaus*. 2011.
<http://www.fenercom.com/pdf/publicaciones/Guia-del-Estandar-Passivhaus-fenercom-2011.pdf> Consulta Nov 2014.
- MARCH AMENGUAL, Jaume M. *Unidad didáctica 2: La Dirección de Marketing*. Dirección comercial (Márketing). Ingeniería en Organización Industrial. Escuela Politécnica Superior de Vic. 2013
- MARCH AMENGUAL, Jaume M. *Unidad didáctica 5: Segmentación de mercados*. Dirección comercial (Márketing). Ingeniería en Organización Industrial. Escuela Politécnica Superior de Vic. 2013
- MARCH AMENGUAL, Jaume M. *Unidad didáctica 8: Investigación de mercados*. Dirección comercial (Márketing). Ingeniería en Organización Industrial. Escuela Politécnica Superior de Vic. 2013
- MARCH AMENGUAL, Jaume M. *Unidad didáctica 9: Las 4 P’s*. Dirección comercial (Márketing). Ingeniería en Organización Industrial. Escuela Politécnica Superior de Vic. 2013

- BIGNÉ, J. Enrique, *et al* (2000) *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC.
- RODRIGUEZ FERRANDO, Oscar. “Determinación de precios en la industria de la hotelería”. Universidad Católica – Dámaso A. Larrañaga. Uruguay. Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, Edición Especial XII Congreso, abril 2012.
http://www.revistaic.org/articulos/numesp/articulo11_esp.pdf. Consulta: Nov -2014
- VEGA, José I. (2006). “Los estudios de viabilidad para negocios”. Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez.
- ABELLA GARCÉS, Silvia y LOZANO VELÁZQUEZ, Francisco Javier. *Análisis de las características de las viviendas de turismo rural en el Pirineo: un estudio descriptivo*. Proyecto social: Revista de relaciones laborales. Universidad de Zaragoza. ISSN 1133-3189, Nº 10-11, 2003 , págs. 11-22
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793052> Consulta Sept. 2014.
- CASTEJÓN, Joan Antoni. *Módulo 3. Análisis económico de inversiones*. Dirección Financiera. Escola Politècnica Superior. Universidad de Vic. 22-septiembre-2012 (ver 1.0)
- CASTEJÓN, Joan Antoni. *Módulo 4. Financiación*. Dirección Financiera. Escola Politècnica Superior. Universidad de Vic. 22-septiembre-2012 (ver 1.0)
- TINSA RESEARCH. (2013). “Notas de Coyuntura Mercado de Inversión”.
(http://www.tinsa.es/np-files/1/down/mercado_de_inversion/02_NC_Mercado_hotelero_2013.pdf)
Consulta Nov. 2014.
- TURISMO EN CIFRAS. (2013). “Gasto Turístico”.
(www.iet.turismoencifras.es/LAMINAS/4_GastoTuristico.pdf) Consulta Nov. 2014.
- GONZÁLEZ DÍAZ, Belén. (2000) “El coste de oportunidad como herramienta empresarial”. Universidad de Oviedo.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1252826> . Consulta Nov. 2014.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2005). “Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios”. Universidad de Sevilla. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa . Vol. 11, Nº 1, 2005, pp. 143-163, ISSN: 1135-2523
- DIDACTA21. (2000) *Riesgo, inflación e impuestos en las decisiones de inversión. Modelos de programación de inversiones*.
- NICOLAU, Juan Luis. (2012). *Segmentación y posicionamiento turístico*. Universidad de Alicante. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- CONSTRUCCIONES CON BALAS DE PAJA. (2005) “Aspectos Legales en la Construcción con Balas de Paja”.
(<http://lapajaenlaconstruccion.wikispaces.com/file/detail/AspectosLegalesPaja.pdf>) Consulta Oct-2014

- INSTITUTO ARAGONES DE FOMENTO. (2011) *Las Sociedades de Responsabilidad Limitada. Parte I: Constitución de empresa.* (http://www.iaf.es/descargar.php?a=52&t=paginas_dinamicas&i=24&f=17d508e7ca7765a77134a6ec288ce220) Consulta Nov-2014
- MONGE GIL, Ángel Luís. (2007). *La ley de ordenación, protección y desarrollo del Pirineo Aragonés.* Universidad de Zaragoza. <http://cederul.unizar.es/noticias/sicoderxv/07.pdf>. Consulta Sept-2014
- ASETUR. *La ley del turismo de Aragón y su desarrollo reglamentario.* (http://www.comarcas.es/pub/documentos/documentos_Ponencia_Encarna_8f13a418.pdf) Consulta Oct-2014
-

LEGISLACION:

- Boletín Oficial de la Provincia de Huesca. RESOLUCIÓN del Servicio Provincial de Economía y Empleo por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del Convenio Colectivo de Sector de HOSTELERÍA Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE HUESCA . Consulta Nov. 2014.
- AGENCIA TRIBUTARIA: *Nuevos Tipos impositivos en el IVA y según tipo de operaciones.* Consulta Nov. 2014.
- DECRETO 247/2008, de 23 de diciembre, del Gobierno de Aragón, de adaptación de diversos procedimientos administrativos competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, al Decreto Ley 1/2008, de 30 de octubre del Gobierno de Aragón, de medidas administrativas urgentes para facilitar la actividad económica en Aragón.
- Ley 3/2012, de 8 de marzo, de Medidas Fiscales y Administrativas de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 12/2012, de 26 de diciembre, de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios.
- DECRETO 220/2005, de 25 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto 175/1998, de 20 de octubre, sobre el régimen y procedimiento para la concesión de ayudas en materia de turismo.
- LEY 4/2013, de 23 de mayo, por la que se modifica la Ley 3/2009, de 17 de junio, de Urbanismo de Aragón.
- REAL DECRETO LEGISLATIVO 2/2008, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la ley de suelo.
- DECRETO LEGISLATIVO 1/2013, de 2 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón.
- DECRETO 69/1997, de 27 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento sobre ordenación y regulación de los alojamientos turísticos denominados Viviendas de Turismo Rural.

- DECRETO 193/1994, de 20 de septiembre, de la Diputación General de Aragón, sobre régimen de precios, reservas y servicios complementarios en establecimientos de alojamiento turístico.

- DECRETO 167/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de los apartamentos turísticos en Aragón.

- DECRETO 153/1990, de 11 de diciembre, de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento en el que se establecen las normas de construcción e instalación para la clasificación de los establecimientos hoteleros.

13. FUENTES DE INFORMACIÓN

Información relativa al Punto 4. ESTUDIO DE MERCADO

Consultas realizadas entre Sept – Oct 2014

- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.oecd.org/statistics/>
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://www.pirineodigital.com>
- <http://www.turismosobrarbe.com/>
- <http://www.comarcas.es>
- <http://www.aspejacetania.com>
- <http://www.exceltur.org>
- <http://www.tuhuesca.com>
- <http://www.heraldo.es/>
- <http://www.eleconomista.es>
- <http://www.tourspain.es/>
- <http://www.enciclopedia-aragonesa.com/>
- <http://www.diariovasco.com>
- <http://www.elperiodicodearagon.com/>
- <http://www.guiadelacalidad.com/>
- <http://comunidad.hosteltur.com/>
- <http://es.calameo.com/>
- <http://es.slideshare.net/>
- <http://www.debegesa.com/>
- <http://www.ine.es/>
- <http://www.aragon.es/iaest>
- <http://www.google.es/>
- <http://www.primerostrategia.com>
- <http://www.escapadarural.com>
- <http://www.toprural.com/>
- <http://www.idcfederacion.org/>
- <http://www.aragon.es/>
- <http://www.aragon-turismo.com/>
- <http://www.monografias.com>

Información relativa al Punto 5. UBICACION Y DISEÑO DEL HOTEL

Consultas realizadas entre Oct – Nov 2014

- <http://www.factica.es/>
- <http://www.isolatec.es/>
- <http://www.cenergetica.es/>
- <http://icasasecologicas.com/>
- <http://www.passiv.de/>
- <http://www.construction21.org/>
- <http://www.papik.cat/>
- <http://www.ecohabitar.org/>
- <http://www.biopaja.es/>
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://www.google.es/>
- <http://www.fincasvalledetena.com/>
- <http://www.medgon.com>
- <http://www.casapasiva.es>
- <http://www.lacasasostenible.com>
- <http://www.remosa.net/>
- <http://www.eitb.com/es/videos/detalle/1310736/video-casa-pasiva--ahorrando-energia-jungitu-arabaalava/>
- <https://www.rusticae.es/>
- <http://www.google.es/>
- <http://www.slideshare.net>
- www.urbanarbolismo.es/
- <http://administracionpublica.com/>

Información relativa al Punto 6. FORMA JURIDICA Y REQUISITOS DE APERTURA

Consultas realizadas en Nov 2014

- <http://www.ipyme.org/>
- <http://desarrollo-profesional.universia.es/>
- <http://www.notariado.org/>
- <http://www.iaf.es/>
- <http://www.google.es/>
- <http://www.infoautonomos.com>
- <http://www.aragon.es/>
- <http://www.redhiedra.es/>
- <http://www.notariofranciscorosales.com/>
- <http://www.crear-empresas.com/>
- <http://www.n1jundiz.com/>
- <http://www.emprendedores.es/>

Información relativa al Punto 7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Consultas realizadas en Nov 2014 – Dic 2014

- <http://www.creacionempresas.com/>
- <http://www.gabilos.com>
- <http://www.ico.es/web/ico/lineas-ico>
- <http://www.eoi.es/>
- <http://www.economia-excel.com/>
- <http://www.womenalia.com/>
- <http://www.didacta21.com/>
- <http://www.google.es/>
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://www.expansion.com/>
- <http://finanzaspracticas.com.mx/>

Información relativa al Punto 8. PLAN DE MARKETING Y PROMOCION

Consultas realizadas en Nov 2014

- www.hotelessostenibles.com
- <https://www.e-economic.es/>
- <http://www.slideshare.net/>
- <http://www.granadaempresas.es/>
- <http://blog.miraiespana.com/>
- <http://competitividadturistica.com>
- <http://www.monografias.com/>
- <http://www.icte.es>
- <http://www.escapadarural.com>
- <http://www.toprural.com/>
- <https://www.rusticae.es/>

Información relativa al Punto 9. PLAN DE RRHH

Consultas realizadas en Nov 2014

- <http://www.boa.aragon.es/>

14. TERMINOLOGÍA

A continuación se muestra alguna terminología relacionada con el tema desarrollado en el proyecto, ordenada alfabéticamente.

AGROTURISMO: Se entiende como la modalidad turística en áreas agropecuarias, que proporciona el contacto directo con las actividades agrarias tradicionales, con el aprovechamiento de un ambiente rural y las manifestaciones culturales y sociales productivas. Se busca que la actividad represente una alternativa para lograr que la población rural se beneficie con la participación de su actividad económica mediante la agricultura y el turismo.

ARQUITECTURA BIOCLIMÁTICA puede definirse como la arquitectura diseñada sabiamente para lograr un máximo confort dentro del edificio con el mínimo gasto energético. Para ello aprovecha las condiciones climáticas de su entorno, transformando los elementos climáticos externos en confort interno gracias a un diseño inteligente. Si en algunas épocas del año fuese necesario un aporte energético extra, se recurriría si fuese posible a las fuentes de energía renovables.

ARQUITECTURA SUSTENTABLE: también denominada arquitectura sostenible, arquitectura verde, eco-arquitectura y arquitectura ambientalmente consciente, es un modo de concebir el diseño arquitectónico de manera sostenible, buscando optimizar recursos naturales y sistemas de la edificación de tal modo que minimicen el impacto ambiental de los edificios sobre el medio ambiente y sus habitantes.

ATRATIVOS TURÍSTICOS: es todo lugar, objeto o acontecimiento capaz de generar un desplazamiento turístico. Los principales son los que poseen atributos convocantes con aptitud de generar visitantes, por sí. Los complementarios son los que en suma o adicionados a los principales hacen un lugar o zona turística.

COMPETIDORES DIRECTOS: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto

CLIENTES: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

COMPETIDORES POTENCIALES: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

ESTANCIA MEDIA: Esta variable es una aproximación al número de días que, por término medio, los viajeros permanecen en los establecimientos y se calcula como cociente entre las pernoctaciones y el número de viajeros.

ESTACIONALIDAD TURÍSTICA: característica del fenómeno turístico ocasionada por la concentración de la afluencia de viajeros en ciertos meses del año coincidente por lo común con las épocas de vacaciones, generando lo que se ha llamado saturación y sobredemanda en temporada alta.

GEOTERMIA: es una rama de la ciencia geofísica que se dedica al estudio de las condiciones térmicas de la Tierra. Uno de los frutos de la técnica más notables, es la extracción de la energía geotérmica, que es la energía termal acumulada bajo la superficie de la tierra en zonas de agua de alta presión, sistemas de vapor o de agua caliente, así que en rocas calientes.

GRADO DE OCUPACIÓN POR HABITACIONES: Relación, en porcentaje, entre la media diaria de habitaciones ocupadas en el mes y el total de habitaciones disponibles.

GRADO DE OCUPACIÓN POR PLAZAS: Relación, en porcentaje, entre el total de las pernoctaciones y el producto de las plazas, incluyendo las camas supletorias, por los días a que se refieren las pernoctaciones. Se entiende por camas supletorias todas aquellas que no tengan carácter fijo y que no estén en las plazas declaradas oficialmente por el establecimiento y que constan en el directorio.

MARKETING – MIX: Herramientas de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo) cuando se busca acaparar mayor clientela.

MARKETING ON-LINE: Conjunto de estrategias de marketing adaptadas a las nuevas tecnologías para conseguir los objetivos de la empresa utilizando las herramientas disponibles en la red.

MARKETING TRADICIONAL: El Marketing tiene por objeto incrementar los beneficios de las empresas a través del Margen y la Rotación.

PROVEEDORES: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

PERNOCTACIONES O PLAZAS OCUPADAS: Se entiende por pernoctación cada noche que un viajero se aloja en el establecimiento.

TERMOARCILLA. Es un bloque cerámico de baja densidad, con unas características especiales que lo sitúan ventajosamente frente a otros materiales existentes en el mercado. Aunque existen en el mercado otros materiales que ofrecen un buen aislamiento térmico y acústico, aceptable resistencia mecánica, etc., ninguno de ellos es capaz de reunir todas las características al elevado nivel que lo hace termoarcilla. Todo ello además con un coste económico inferior al de otras soluciones alternativas.

TURISMO: De acuerdo con la definición dada por la Organización Mundial del Turismo (OMT), a efectos estadísticos, "el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos" . Ahora bien, desde un enfoque estrictamente económico, no interesa el motivo del viaje, ya sea placer, trabajo o cualquier otra causa, sino el gasto realizado.

TURISMO RURAL es una actividad turística que se realiza en un espacio rural, habitualmente en pequeñas localidades (menores a los 1.000 o 2.000 habitantes) o fuera del casco urbano en localidades de mayor tamaño. Las instalaciones suelen ser antiguas masías y caseríos que, una vez rehabilitados, reformados y adaptados, suelen estar regentados familiarmente, ofreciendo un servicio de calidad, en ocasiones por los mismos propietarios. El agroturismo, el turismo ecológico y el enoturismo son algunas de las modalidades que, de acuerdo a sus características, pueden incluirse dentro del turismo rural.

TURISMO ECOLÓGICO O ECOTURISMO: es una nueva tendencia del Turismo Alternativo diferente al Turismo tradicional. Es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge y sensibiliza a los viajeros. Aunque existen diferentes interpretaciones, por lo general el turismo ecológico se promueve como un turismo "ético", en el cual también se presume como primordial el bienestar

de las poblaciones locales, y tal presunción se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas, y cooperativas que se dedican a ofrecer tal servicio

VIAJEROS ENTRADOS: Todas aquellas personas que realizan una o más pernoctaciones seguidas en el mismo alojamiento.

15. ANEXOS

Anexo I – Relación de figuras, cuadros tablas.

RELACIÓN FIGURAS

<i>Fig 1.1.1: Comparación PIB turístico (ISTE) con PIB general de la economía española.</i>	11
<i>Fig 4.3.1: Mapa de la comarca de la Jacetania.</i>	20
<i>Fig 4.3.2: Estructura población en la Jacetania.</i>	21
<i>Fig 4.3.3: Evolución de la población en la Jacetania. (1900-2011).</i>	22
<i>Fig 4.3.4: Afiliaciones a la S.Social en la Jacetania.</i>	22
<i>Fig 4.3.5: Paro Registrado en la Jacetania.</i>	23
<i>Fig 4.3.6: Evolución de contratos en la Jacetania</i>	23
<i>Fig 4.3.7: Mapa de la comarca del Alto Gállego.</i>	24
<i>Fig 4.3.8: Estructura población en el Alto Gállego.</i>	25
<i>Fig 4.3.9: Evolución de la población en el Alto Gállego. (1900-2011).</i>	25
<i>Fig.4.3.10: Afiliaciones a la Seguridad Social en el Alto Gállego.</i>	26
<i>Fig 4.3.11: Paro registrado en el Alto Gállego.</i>	26
<i>Fig 4.3.12: Datos de contratación en el Alto Gállego.</i>	27
<i>Fig 4.3.13: Mapa de la comarca del Sobrarbe.</i>	27
<i>Fig 4.3.14: Estructura población del Sobrarbe.</i>	28
<i>Fig 4.3.15: Evolución de la población del Sobrarbe. (1900-2011).</i>	28
<i>Fig 4.3.16: Afiliaciones a la Seguridad Social del Sobrarbe.</i>	29
<i>Fig 4.3.17: Evolución de demanda de empleo del Sobrarbe</i>	29
<i>Fig 4.3.18: Datos de contratación del Sobrarbe.</i>	30
<i>Fig 4.3.19: Mapa de la comarca de la Ribagorza.</i>	30
<i>Fig 4.3.20: Estructura población de La Ribagorza.</i>	31
<i>Fig 4.3.21: Evolución de la población de La Ribagorza. (1900-2011).</i>	31
<i>Fig 4.3.22: Afiliaciones a la Seguridad Social de La Ribagorza.</i>	32
<i>Fig 4.3.23: Evolución de demanda de empleo en La Ribagorza.</i>	32
<i>Fig 4.3.24: Datos de contratación en La Ribagorza.</i>	33
<i>Fig 4.3.25: Distintivo de Compromiso de Calidad Turística.</i>	51
<i>Fig 4.3.26: Evolución del número de esquiadores en las estaciones aragonesas.</i>	61
<i>Fig 4.3.27: Mapa de los Pirineos centrales y comarcas alto aragonesas.</i>	81
<i>Fig 4.3.28: Mapa de la comarca Alto Gállego. Fuente: turismo verde</i>	83
<i>Fig 4.4.1: Tipología estrategias según matriz DAFO.</i>	93
<i>Fig 5.1.1: Mapa ubicación del hotel.</i>	99
<i>Fig 5.1.2: Mapa ubicación de las parcelas.</i>	100
<i>Fig 5.1.3: Mapa trayecto desde ermita más cercana a Yesero.</i>	101
<i>Fig 5.2.1: Posible diseño del edificio principal del hotel.</i>	104
<i>Fig 5.2.2: Ventilación con pozo canadiense</i>	105
<i>Fig 5.2.3: Posible diseño de los edificios para los alojamientos</i>	106
<i>Fig 5.2.4: Posible diseño de la habitación en un árbol.</i>	108
<i>Fig 5.2.5: Decoración zonas comunes</i>	110

Fig 5.2.6: Decoración biblioteca	110
Fig 5.2.7: Decoración dormitorios	110
Fig 5.2.8: Decoración baños	110
Fig 7.4.1: Grafo de flujos de caja , escenario Normal	132
Fig 7.5.1. Fórmula VAN.	136
Fig 7.5.2. Fórmula TIR.	136
Fig 8.1.1: Fases en la elaboración de un plan de marketing	142
Fig 8.3.1: Variación interanual de los viajes de los residentes según destino.	147
Fig 8.4.1: Marketing mix 4 p's.	152
Fig 8.4.2: Webs promoción turística.	159
Fig 8.4.3: Redes Sociales.	159
Fig 11.1.1: Logo del hotel	175
Fig 15.1 Grafo de flujos de caja. Opción normal. Tarifa media por habitación 75€	197
Fig 15.2 Grafo de flujos de caja. Opción pesimista. Tarifa media por habitación 75€	198

RELACIÓN GRÁFICOS:

Grafico 1. Oferta por tipo de alojamiento turístico en las comarcas de Pirineo	43
Grafico 2. Oferta de alojamiento turístico en número de plazas disponibles en las comarcas de Pirineo.	43
Grafico 3. Establecimientos turísticos en La Jacetania.	44
Grafico 4. Número de plazas disponibles en La Jacetania.	44
Grafico 5. Establecimientos turísticos en Alto Gállego.	45
Grafico 6. Número de plazas disponibles en Alto Gállego.	45
Grafico 7. Establecimientos turísticos en Sobrarbe.	46
Grafico 8. Número de plazas disponibles en Sobrarbe.	46
Grafico 9. Establecimientos turísticos en La Ribagorza.	47
Grafico 10. Número de plazas disponibles La Ribagorza.	47
Grafico 11. Evolución de las empresas de turismo activo (2000-2012).	48
Grafico 12 Cantidad de viajeros que lo hacen a Aragón y al Pirineo Aragonés.	53, 96
Grafico 13. Pernoctaciones realizadas en Aragón y al Pirineo Aragonés.	53
Grafico 14. Distribución de las pernoctaciones según tipo alojamiento.	54,97
Grafico 15. Estancia media según tipo de alojamiento utilizado.	55
Grafico 16. Distribución de las pernoctaciones según origen de los viajeros y tipo de alojamiento.	55
Grafico 17. Movimientos turísticos de los residentes en España en 2013.	56
Grafico 18. Número de viajes por tipo de alojamiento según destino 2013.	57
Grafico 19. Número de Pernoctaciones totales por comarcas. 2013.	58
Grafico 20. Número de viajeros totales por comarca 2013	59
Grafico 21. Evolución número de esquiadores por comarca del Pirineo con estaciones de esquí.	65
Grafico 22. Perfil del turista en función de organización del viaje.	73
Grafico 23. Perfil del turista en función del motivo por el que visita Aragón.	73
Grafico 24. Evolución número de esquiadores por comarca del Pirineo con estaciones de esquí.	79
Grafico 25. Tarifa media aplicada por habitación ocupada	90
Grafico 26. Cuota de mercado oferta turística en tipología de alojamiento en las comarcas del Pirineo.	95
Grafico 27. Cuota de mercado oferta turística en número de plazas en las comarcas del Pirineo	95

Grafico 28. Variación del VAN en función del coste del dinero para los inversores. Escenario normal	141
Grafico 29. Distribución de las pernoctaciones de residentes en España en %.	148
Grafico 30. Calendario de planificación de actividades	169

RELACIÓN CUADROS:

Cuadro 1. Oferta del tipo de alojamiento turístico en las comarcas de Pirineo.	42
Cuadro 2. Oferta alojamiento turístico en número de plazas disponibles en las comarcas de Pirineo.	43
Cuadro 3. Ficha básica de las estaciones de esquí alpino del Pirineo Aragonés.	50
Cuadro 4. Ocupación de los establecimientos turísticos en la zona turística Pirineo Aragonés. 2013.	53
Cuadro 5. Ocupación de los establecimientos de alojamiento de turistas por tipos Aragón. 2013	54
Cuadro 6. Movimientos turísticos de los residentes en España en 2013.	56
Cuadro 7. Número de viajes por tipo de alojamiento según destino 2013	56
Cuadro 8. Estancia media de los viajes de los residentes según destino.2013	57
Cuadro 9. Ocupación de los establecimientos hoteleros de las comarcas del Pirineo .2013.	58
Cuadro 10. Indicadores de estacionalidad del sector de la nieve.	62
Cuadro 11. Perfil del esquiador de las estaciones de esquí del Pirineo.	63
Cuadro 12. Evolución número de esquiadores por comarca del Pirineo con estaciones de esquí.	64
Cuadro 13. Previsiones para los datos completos del 2014.	70
Cuadro 14. Resumen por comarcas. 1/3	78
Cuadro 15. Resumen por comarcas. 2/3	78
Cuadro 16. Resumen por comarcas. 3/3	79
Cuadro 17. Algunas distancias en el pirineo central	82
Cuadro 18. Listado de Alojamientos en el área de estudio	84-85
Cuadro 19. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero	89
Cuadro 20. DAFO	92
Cuadro 21. Cuadro construcción y acondicionamiento del hotel	113
Cuadro 22. Cuadro costes constitución del hotel.	119
Cuadro 23. Cuadro de inversiones previstas.	121
Cuadro 24. Modalidades de Financiación	122
Cuadro 25. Datos para elaboración cuadro amortización del préstamo.	123
Cuadro 26. Cuadro amortización del préstamo	124
Cuadro 27. Valor residual al final de la vida útil.	126
Cuadro 28. Tarifas Medias Estimadas.	127
Cuadro 29. Ingresos por habitaciones año 2	128
Cuadro 30. Ingresos por comidas año 2	128
Cuadro 31. Ingresos por actividades año 2	129
Cuadro 32. Ingresos por eventos año 2	129
Cuadro 33. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión.	129
Cuadro 34. Gastos previstos durante los años de vida útil de la inversión.	130
Cuadro 35. Flujos de caja previstos.	131
Cuadro 36. Amortización simplificada de activos	133

Cuadro 37. Cuota de amortización prevista durante la vida útil del proyecto	134
Cuadro 38. Calculo FC netos, escenario Normal.	134
Cuadro 39. Flujos caja Capitalizados y Actualizados, en escenario Normal.	135
Cuadro 40. Resumen escenarios "Tarifa media por habitación 87,27€".	139
Cuadro 41. Segmentos turísticos	149
Cuadro 42. Planes de acción en función de la estrategia del Mkt Mix	164
Cuadro 43. Presupuesto necesario para actividades de Marketing.	165
Cuadro 44. Presupuesto necesario para contratación de personal año 2.	167
Cuadro 45. Presupuesto necesario para contratación de personal año 7 a 10.	167
Cuadro 46. Resumen escenarios "Tarifa media por habitación 75€".	174
Cuadro 47. Ingresos por habitaciones año 2. Opción pesimista.	192
Cuadro 48. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Optimista	192
Cuadro 49. Ingresos por comidas año 2. Opción Pesimista	192
Cuadro 50. Ingresos por comidas año 2. Opción Optimista	192
Cuadro 51. Ingresos por actividades año 2. Tres escenarios.	193
Cuadro 52. Ingresos por eventos año 2. Tres escenarios.	193
Cuadro 53. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción pesimista.	193
Cuadro 54. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción optimista.	193
Cuadro 55. Tarifa Media Estimada en caso de precios más bajos.	194
Cuadro 56. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Normal.	194
Cuadro 57. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Pesimista.	194
Cuadro 58. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción normal.	194
Cuadro 59. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción pesimista.	195
Cuadro 60. Gastos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción pesimista.	195
Cuadro 61. Gastos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción optimista.	196
Cuadro 62. Calculo FC netos. Opción normal. Tarifa media por habitación 75€	196
Cuadro 63. Flujos caja Capitalizados y Actualizados. Opción normal.	197
Tarifa media por habitación 75€	
Cuadro 64. Calculo FC netos. Opción pesimista. Tarifa media por habitación 75€	198
Cuadro 65 Flujos caja Capitalizados y Actualizados. Opción pesimista.	199
Tarifa media por habitación 75€	
Cuadro 66. Cuadro amortización del préstamo completo.	200

Anexo II – Otra información para interpretación del Estudio Económico.

Todos los cuadros son de elaboración propia.

- Ingresos previstos según escenarios:

	N HABITACIONES	GRADO OCUPACIÓN PESIMISTA	HABITACIONES OCUPADAS	DÍAS TEMPORADA	PRECIO MEDIO HABITACIÓN € (*)	TOTAL
Temporada Alta	11	25%	3,00	100	87,27	26.181,00
	11	15%	2,00	81	87,27	14.137,74
Temporada Media	11	7%	1,00	184	87,27	16.057,68
				365		56.376,42

Cuadro 47. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Pesimista.

	N HABITACIONES	GRADO OCUPACIÓN OPTIMISTA	HABITACIONES OCUPADAS	DÍAS EMPORADA	PRECIO MEDIO HABITACIÓN € (*)	TOTAL
Temporada Alta	11	40%	5,00	100	87,27	43.635,00
	11	35%	4,00	81	87,27	28.275,48
Temporada Media	11	25%	3,00	184	87,27	48.173,04
				365		120.083,52

Cuadro 48. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Optimista.

	PERSONAS QUE CONSUMEN	GRADO OCUPACIÓN PESIMISTA	DÍAS TEMPORADA	PRECIO RÉGIMEN COMIDAS (€)	TOTAL PESIMISTA
Temporada Alta	19	25%	100	22	10.450,00
	21	15%	81	22	5.613,30
Temporada Media	25	7%	184	22	7.084,00
					23.147,30

Cuadro 49. Ingresos por comidas año 2. Opción Pesimista

	PERSONAS QUE CONSUMEN	GRADO OCUPACIÓN OPTIMISTA	DÍAS TEMPORADA	PRECIO RÉGIMEN COMIDAS (€)	TOTAL OPTIMISTA
Temporada Alta	19	40%	100	22	16.720,00
	21	35%	81	22	13.097,70
Temporada Media	25	25%	184	22	25.300,00
					55.117,70

Cuadro 50. Ingresos por comidas año 2. Opción Optimista

ACTIVIDADES	TOTAL PESIMISTA	TOTAL NORMAL	TOTAL OPTIMISTA
Avistamiento animales salvajes (10€/paseo/Persona)	6.560,00	9.596,00	12.632,00
Alquiler bicis (10€/día/persona)	6.560,00	9.596,00	12.632,00
paseos burro (8€/paseo/Persona)	4.048,00	6.476,80	8.905,60
talleres relacionados con la granja y el huerto (6€/día/persona)	5.036,00	6.857,60	8.679,20
talleres de cocina (8€/día/persona)	5.298,00	7.726,80	10.155,60
talleres astronomía (10€/día/persona)	5.060,00	8.096,00	11.132,00
	32.562,00	48.349,20	64.136,40

Cuadro 51. Ingresos por actividades año 2. Tres escenarios.

ACTIVIDADES	TOTAL PESIMISTA	TOTAL NORMAL	TOTAL OPTIMISTA
Bodas, celebraciones, cenas Navidad	12.000,00	15.000,00	19.500,00
	12.000,00	15.000,00	19.500,00

Cuadro 52. Ingresos por eventos año 2. Tres escenarios.

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por habitaciones	56.376,42	57.503,95	58.654,03	59.827,11	61.023,65	62.244,12	63.489,01	64.758,79	66.053,96
Ingresos por comidas	23.147,30	23.610,25	24.082,45	24.564,10	25.055,38	25.556,49	26.067,62	26.588,97	27.120,75
Ingresos por actividades	32.562,00	33.213,24	33.877,50	34.555,05	35.246,16	35.951,08	36.670,10	37.403,50	38.151,57
Ingresos por Eventos	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	13.248,97	13.513,95	13.784,23	14.059,91
	124.085,72	126.567,43	129.098,78	131.680,76	134.314,37	137.000,66	139.740,67	142.535,49	145.386,20

Cuadro 53. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción pesimista.

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por habitaciones	120.083,52	122.485,19	124.934,89	127.433,59	129.982,26	132.581,91	135.233,55	137.938,22	140.696,98
Ingresos por comidas	55.117,70	56.220,05	57.344,46	58.491,34	59.661,17	60.854,39	62.071,48	63.312,91	64.579,17
Ingresos por actividades	64.136,40	65.419,13	66.727,51	68.062,06	69.423,30	70.811,77	72.228,00	73.672,56	75.146,01
Ingresos por Eventos	19.500,00	19.890,00	20.287,80	20.693,56	21.107,43	21.529,58	21.960,17	22.399,37	22.847,36
	258.837,62	264.014,37	269.294,66	274.680,55	280.174,16	285.777,65	291.493,20	297.323,06	303.269,53

Cuadro 54. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción optimista.

- Variaciones en los ingresos con una bajada de precios en la tarifa media por habitación.
(Precio medio ≈75 €)

TIPO HABITACIÓN	PRECIO ESTIMADO MEDIO	CANTIDAD HABITACIONES	PRECIO TOTAL
Hb sencilla	40,00 € + IVA	3	120 € + iva
Hb doble (casa de paja)	75,00 € + IVA	6	450 € + iva
Hb doble (casa en el árbol)	120,00 € + IVA	2	240 € + iva
TOTAL PRECIO MEDIO			810 / 11=73,63€

Cuadro 55. Tarifa Media Estimada en caso de precios más bajos.

	N HABITACIONES	GRADO OCUPACIÓN NORMAL	HABITACIONES OCUPADAS	DÍAS TEMPORADA	PRECIO MEDIO HABITACIÓN €	TOTAL
Temporada Alta	11	35%	4,00	100	75	30.000,00
	11	30%	4,00	81	75	24.300,00
Temporada Media	11	15%	2,00	184	75	27.600,00
				365		81.900,00

Cuadro 56. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Normal.

	N HABITACIONES	GRADO OCUPACIÓN PESIMISTA	HABITACIONES OCUPADAS	DÍAS EMPORADA	PRECIO MEDIO HABITACIÓN €	TOTAL
Temporada Alta	11	25%	3,00	100	75	22.500,00
	11	15%	2,00	81	75	12.150,00
Temporada Media	11	7%	1,00	184	75	13.800,00
				365		48.450,00

Cuadro 57. Ingresos por habitaciones año 2. Opción Pesimista.

INGRESOS PREVISTOS:	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por habitaciones	81.900,00	83.538,00	85.208,76	86.912,94	88.651,19	90.424,22	92.232,70	94.077,36	95.958,90
Ingresos por comidas	41.036,60	41.857,33	42.694,48	43.548,37	44.419,34	45.307,72	46.213,88	47.138,15	48.080,92
Ingresos por actividades	48.349,20	49.316,18	50.302,51	51.308,56	52.334,73	53.381,42	54.449,05	55.538,03	56.648,79
Ingresos por Eventos	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48	16.561,21	16.892,44	17.230,29	17.574,89
	186.285,80	190.011,52	193.811,75	197.687,98	201.641,74	205.674,58	209.788,07	213.983,83	218.263,51

Cuadro 58. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción normal.

INGRESOS PREVISTOS:	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por habitaciones	48.450,00	49.419,00	50.407,38	51.415,53	52.443,84	53.492,71	54.562,57	55.653,82	56.766,90
Ingresos por comidas	23.147,30	23.610,25	24.082,45	24.564,10	25.055,38	25.556,49	26.067,62	26.588,97	27.120,75
Ingresos por actividades	32.562,00	33.213,24	33.877,50	34.555,05	35.246,16	35.951,08	36.670,10	37.403,50	38.151,57
Ingresos por Eventos	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	13.248,97	13.513,95	13.784,23	14.059,91
	116.159,30	118.482,49	120.852,14	123.269,18	125.734,56	128.249,25	130.814,24	133.430,52	136.099,13

Cuadro 59. Ingresos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción pesimista.

- Gastos previstos según escenarios:

GASTOS PREVISTOS:	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Consumo de materias primas y existencias	6.000,00	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59	6.624,48	6.756,97	6.756,97
Salarios personal	54.828,00	54.828,00	54.828,00	54.828,00	54.828,00	54.828,00	54.828,00	54.828,00	54.828,00
Seguridad Social	913,80	913,80	913,80	913,80	913,80	913,80	913,80	913,80	913,80
Suministros (electricidad, teléfono, ADSL, agua, etc.)	2.905,00	2.963,10	3.022,36	3.082,81	3.144,47	3.207,35	3.271,50	3.336,93	3.403,67
Primas de seguros (R.C., robo, incendios, etc.)	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95	883,26	900,93	918,95	918,95
Publicidad y promoción (Plan comercial)	6.720,00	600,00	600,00	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65	1.656,12
Reparaciones y conservación	1.000,00	1.200,00	1.500,00	1.500,00	1.770,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00	1.200,00
Servicios profesionales (gestoría, consultoría, otros)	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.297,37
Mantenimiento	1.500,00	900,00	1.500,00	1.500,00	1.800,00	900,00	1.350,00	900,00	900,00
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	1.950,00	1.989,00	2.028,78	2.069,36	2.110,74	2.152,96	2.196,02	2.239,94	2.239,94
Otros gastos bancarios (comisiones, etc.)	390,00	397,80	405,76	413,87	422,15	430,59	439,20	447,99	447,99

Total Gastos generales	79.006,80	72.647,70	73.831,82	75.021,62	75.917,21	74.579,32	75.568,07	75.763,60	75.562,81
------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Cuadro 60. Gastos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción pesimista.

GASTOS PREVISTOS:	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Consumo de materias primas y existencias	6.000,00	8.000,00	8.160,00	8.323,20	8.489,66	8.659,46	8.832,65	9.009,30	9.189,49
Salarios personal	54.828,00	54.828,00	58.665,96	62.060,40	68.266,44	77.348,40	85.083,24	93.591,56	102.950,72
Seguridad Social	913,80	913,80	977,77	1.034,34	1.137,77	1.289,14	1.418,05	1.559,86	1.715,85
Suministros (electricidad, teléfono, ADSL, agua, etc.)	4.000,00	4.080,00	4.161,60	4.244,83	4.329,73	4.416,32	4.504,65	4.594,74	4.686,64
Primas de seguros (R.C., robo, incendios, etc.)	800,00	816,00	832,32	848,97	865,95	883,26	900,93	918,95	918,95
Publicidad y promoción (Plan comercial)	6.720,00	600,00	600,00	612,00	624,24	624,24	636,72	636,72	636,72
Reparaciones y conservación	1.000,00	1.200,00	1.500,00	1.500,00	1.770,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00	1.200,00
Servicios profesionales (gestoría, consultoría, otros)	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.297,37
Mantenimiento	1.500,00	900,00	1.500,00	1.500,00	1.800,00	900,00	1.350,00	900,00	900,00
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	1.950,00	1.989,00	2.028,78	2.069,36	2.110,74	2.152,96	2.196,02	2.239,94	2.239,94
Otros gastos bancarios (comisiones, etc.)	390,00	397,80	405,76	413,87	422,15	430,59	439,20	447,99	447,99

Total Gastos generales	80.101,80	75.764,60	80.912,98	84.729,38	91.981,55	99.912,54	108.813,79	117.696,43	127.183,66
------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------

Cuadro 61. Gastos previstos durante los años de vida útil de la inversión. Opción optimista.

- Flujos caja opción NORMAL con tarifa media por habitación de 75€:

	INGRESOS	GASTOS	FC (Antes Impuestos)	AMORTIZACIÓN BIENES INMUEBLES	ESTIMACIÓN GASTO FINANCIERO	BENEFICIO	IMPTO SOCIEDADES	FC (Incluido Impuestos)
Año 0	0,00	-400.354,11	-400.354,11	8.495,00	17.832,13	-426.681,24	0,00	-400.354,11
Año 1	0,00	-166.857,00	-166.857,00	12.051,60	17.832,13	-196.740,73	0,00	-196.740,73
Año 2	186.285,80	79.356,80	106.929,00	12.143,40	17.832,13	76.953,47	11.543,02	95.385,98
Año 3	190.011,52	73.004,70	117.006,82	12.143,40	17.832,13	87.031,29	13.054,69	103.952,12
Año 4	193.811,75	74.195,96	119.615,79	12.143,40	17.832,13	89.640,26	18.152,15	101.463,64
Año 5	197.687,98	81.857,98	115.830,00	12.143,40	17.832,13	85.854,47	17.385,53	98.444,47
Año 6	201.641,74	82.743,25	118.898,49	12.143,40	17.832,13	88.922,97	18.006,90	100.891,59
Año 7	205.674,58	96.925,13	108.749,44	12.143,40	17.832,13	78.773,92	15.951,72	92.797,73
Año 8	209.788,07	97.902,88	111.885,18	12.143,40	17.832,13	81.909,66	16.586,71	95.298,48
Año 9	213.983,83	98.074,46	115.909,37	12.143,40	17.832,13	85.933,85	17.401,60	98.507,77
Año 10	666.897,01	98.702,46	568.194,55	12.143,40	17.832,13	538.219,02	108.989,35	459.205,19

Cuadro 62. Calculo FC netos. Opción normal. Tarifa media por habitación 75€

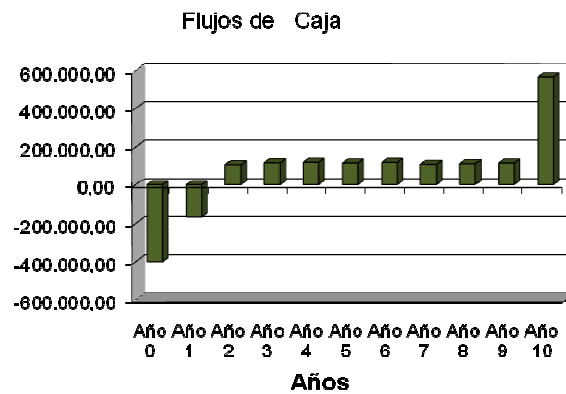


Fig 15.1 Grafo de flujos de caja. Opción normal. Tarifa media por habitación 75€

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	FLUJOS DE CAJA CAPITALIZADOS	FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS ACUMULADOS
0	-400.354,11 €	-400.354,11 €	-400.354,11 €	-400.354,11 €	-400.354,11 €
1	-196.740,73 €	-597.094,84 €	-200.675,54 €	-191.119,56 €	-591.473,67 €
2	95.385,98 €	-501.708,86 €	99.239,57 €	90.013,22 €	-501.460,46 €
3	103.952,12 €	-397.756,74 €	110.314,82 €	95.294,09 €	-406.166,36 €
4	101.463,64 €	-296.293,10 €	109.827,50 €	90.355,36 €	-315.811,01 €
5	98.444,47 €	-197.848,63 €	108.690,65 €	85.161,97 €	-230.649,04 €
6	100.891,59 €	-96.957,04 €	113.620,32 €	84.785,23 €	-145.863,80 €
7	92.797,73 €	-4.159,31 €	106.595,42 €	75.755,37 €	-70.108,43 €
8	95.298,48 €	91.139,17 €	111.657,36 €	75.574,09 €	5.465,66 €
9	98.507,77 €	189.646,94 €	117.725,90 €	75.887,17 €	81.352,83 €
10	459.205,19 €	648.852,13 €	559.768,57 €	343.649,34 €	425.002,17 €

Cuadro 63. Flujos caja Capitalizados y Actualizados. Opción normal. Tarifa media por habitación 75€

VAN(r')= 425.002,17 €>0 . Inversión viable. TIR (r') del 14,55%. > r' =5% Ratio rentabilidad 106,16%

- Flujos caja opción PESIMISTA con tarifa media por habitación de 75€:

	INGRESOS	GASTOS	FC (Antes Impuestos)	AMORTIZACIÓN BIENES INMUEBLES	ESTIMACIÓN GASTO FINANCIERO	BENEFICIO	IMPTO. SOCIEDADES	FC (Incluido Impuestos)
Año 0	0	-400.354 €	-400.354 €	8.495,00	17.832,13	-426.681 €	0 €	-400.354 €
Año 1	0	-166.857 €	-166.857 €	12.051,60	17.832,13	-196.741 €	0 €	-166.857 €
Año 2	116.159,30	79.006,80	37.152,50	12.143,40	17.832,13	7.177 €	1.077 €	36.075,95
Año 3	118.482,49	72.647,70	45.834,79	12.143,40	17.832,13	15.859 €	2.379 €	43.455,90
Año 4	120.852,14	73.831,82	47.020,32	12.143,40	17.832,13	17.045 €	3.452 €	43.568,75
Año 5	123.269,18	75.021,62	48.247,56	12.143,40	17.832,13	18.272 €	3.700 €	44.547,47
Año 6	125.734,56	75.917,21	49.817,35	12.143,40	17.832,13	19.842 €	4.018 €	45.799,38
Año 7	128.249,25	74.579,32	53.669,93	12.143,40	17.832,13	23.694 €	4.798 €	48.871,81
Año 8	130.814,24	75.568,07	55.246,16	12.143,40	17.832,13	25.271 €	5.117 €	50.128,86
Año 9	133.430,52	75.763,60	57.666,92	12.143,40	17.832,13	27.691 €	5.608 €	52.059,42
Año 10	584.732,63	75.562,81	509.169,82	12.143,40	17.832,13	479.194 €	97.037 €	412.132,98

Cuadro 64. Calculo FC netos. Opción pesimista. Tarifa media por habitación 75€

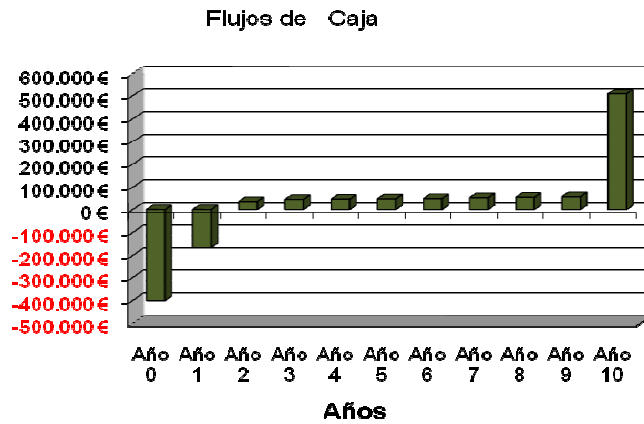


Fig 15.2 Grafo de flujos de caja. Opción pesimista. Tarifa media por habitación 75€

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	FLUJOS DE CAJA CAPITALIZADOS	FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS ACUMULADOS
0	-400.354 €	-400.354 €	-400.354 €	-400.354 €	-400.354 €
1	-166.857 €	-567.211 €	-170.194 €	-162.090 €	-562.444 €
2	36.076 €	-531.135 €	37.533 €	34.044 €	-528.400 €
3	43.456 €	-487.679 €	46.116 €	39.837 €	-488.563 €
4	43.569 €	-444.111 €	47.160 €	38.799 €	-449.765 €
5	44.547 €	-399.563 €	49.184 €	38.537 €	-411.228 €
6	45.799 €	-353.764 €	51.578 €	38.488 €	-372.740 €
7	48.872 €	-304.892 €	56.138 €	39.896 €	-332.843 €
8	50.129 €	-254.763 €	58.734 €	39.753 €	-293.090 €
9	52.059 €	-202.704 €	62.216 €	40.105 €	-252.985 €
10	412.133 €	157.370 €	502.388 €	308.423 €	55.438 €

Cuadro 65 Flujos caja Capitalizados y Actualizados. Opción pesimista. Tarifa media por habitación 75€

VAN(r')= 55.438 € > 0 . Inversión viable. TIR (r') del 6,33%. > r'=5% Ratio rentabilidad 13,85%

Anexo III –Cuadro completo de amortización del préstamo bancario.

Periodos de pago (meses)	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					327.211		
1	2.442	1.776	666	666	326.545	5.715	332.260
2	2.442	1.773	670	1.336	325.875	5.703	331.578
3	2.442	1.769	673	2.009	325.202	5.691	330.893
4	2.442	1.765	677	2.686	324.525	5.679	330.204
5	2.442	1.762	681	3.367	323.844	5.667	329.512
6	2.442	1.758	684	4.051	323.160	5.655	328.815
7	2.442	1.754	688	4.739	322.472	5.643	328.115
8	2.442	1.750	692	5.431	321.780	5.631	327.411
9	2.442	1.747	696	6.127	321.085	5.619	326.703
10	2.442	1.743	699	6.826	320.385	5.607	325.992
11	2.442	1.739	703	7.529	319.682	5.594	325.276
12	2.442	1.735	707	8.236	318.975	5.582	324.557
13	2.442	1.732	711	8.947	318.264	5.570	323.834
14	2.442	1.728	715	9.661	317.550	5.557	323.107
15	2.442	1.724	719	10.380	316.831	5.545	322.376
16	2.442	1.720	722	11.102	316.109	5.532	321.641
17	2.442	1.716	726	11.829	315.382	5.519	320.902
18	2.442	1.712	730	12.559	314.652	5.506	320.158
19	2.442	1.708	734	13.293	313.918	5.494	319.411
20	2.442	1.704	738	14.032	313.180	5.481	318.660
21	2.442	1.700	742	14.774	312.437	5.468	317.905
22	2.442	1.696	746	15.520	311.691	5.455	317.146
23	2.442	1.692	750	16.270	310.941	5.441	316.382
24	2.442	1.688	754	17.025	310.186	5.428	315.615
25	2.442	1.684	759	17.783	309.428	5.415	314.843
26	2.442	1.680	763	18.546	308.665	5.402	314.067
27	2.442	1.676	767	19.313	307.898	5.388	313.287
28	2.442	1.671	771	20.084	307.127	5.375	312.502
29	2.442	1.667	775	20.859	306.352	5.361	311.714
30	2.442	1.663	779	21.638	305.573	5.348	310.921
31	2.442	1.659	784	22.422	304.789	5.334	310.123
32	2.442	1.654	788	23.209	304.002	5.320	309.322
33	2.442	1.650	792	24.001	303.210	5.306	308.516
34	2.442	1.646	796	24.798	302.413	5.292	307.705
35	2.442	1.642	801	25.599	301.613	5.278	306.891
36	2.442	1.637	805	26.404	300.808	5.264	306.072
37	2.442	1.633	809	27.213	299.998	5.250	305.248
38	2.442	1.628	814	28.027	299.184	5.236	304.420
39	2.442	1.624	818	28.845	298.366	5.221	303.587
40	2.442	1.620	823	29.668	297.543	5.207	302.750
41	2.442	1.615	827	30.495	296.716	5.193	301.909
42	2.442	1.611	832	31.326	295.885	5.178	301.063
43	2.442	1.606	836	32.163	295.049	5.163	300.212
44	2.442	1.602	841	33.003	294.208	5.149	299.356
45	2.442	1.597	845	33.849	293.363	5.134	298.496

46	2.442	1.592	850	34.698	292.513	5.119	297.632
47	2.442	1.588	854	35.553	291.658	5.104	296.762
48	2.442	1.583	859	36.412	290.799	5.089	295.888
49	2.442	1.579	864	37.276	289.936	5.074	295.009
50	2.442	1.574	868	38.144	289.067	5.059	294.126
51	2.442	1.569	873	39.017	288.194	5.043	293.237
52	2.442	1.564	878	39.895	287.316	5.028	292.344
53	2.442	1.560	883	40.778	286.433	5.013	291.446
54	2.442	1.555	887	41.665	285.546	4.997	290.543
55	2.442	1.550	892	42.557	284.654	4.981	289.635
56	2.442	1.545	897	43.454	283.757	4.966	288.722
57	2.442	1.540	902	44.356	282.855	4.950	287.805
58	2.442	1.535	907	45.263	281.948	4.934	286.882
59	2.442	1.531	912	46.175	281.036	4.918	285.954
60	2.442	1.526	917	47.092	280.119	4.902	285.021
61	2.442	1.521	922	48.014	279.198	4.886	284.083
62	2.442	1.516	927	48.940	278.271	4.870	283.141
63	2.442	1.511	932	49.872	277.339	4.853	282.193
64	2.442	1.505	937	50.809	276.402	4.837	281.239
65	2.442	1.500	942	51.751	275.460	4.821	280.281
66	2.442	1.495	947	52.698	274.513	4.804	279.317
67	2.442	1.490	952	53.650	273.561	4.787	278.349
68	2.442	1.485	957	54.607	272.604	4.771	277.374
69	2.442	1.480	963	55.570	271.641	4.754	276.395
70	2.442	1.475	968	56.537	270.674	4.737	275.410
71	2.442	1.469	973	57.510	269.701	4.720	274.420
72	2.442	1.464	978	58.489	268.722	4.703	273.425
73	2.442	1.459	984	59.472	267.739	4.685	272.424
74	2.442	1.453	989	60.461	266.750	4.668	271.418
75	2.442	1.448	994	61.456	265.756	4.651	270.406
76	2.442	1.443	1.000	62.455	264.756	4.633	269.389
77	2.442	1.437	1.005	63.460	263.751	4.616	268.366
78	2.442	1.432	1.011	64.471	262.740	4.598	267.338
79	2.442	1.426	1.016	65.487	261.724	4.580	266.304
80	2.442	1.421	1.022	66.508	260.703	4.562	265.265
81	2.442	1.415	1.027	67.536	259.676	4.544	264.220
82	2.442	1.410	1.033	68.568	258.643	4.526	263.169
83	2.442	1.404	1.038	69.607	257.605	4.508	262.113
84	2.442	1.398	1.044	70.651	256.561	4.490	261.050
85	2.442	1.393	1.050	71.700	255.511	4.471	259.982
86	2.442	1.387	1.055	72.755	254.456	4.453	258.909
87	2.442	1.381	1.061	73.816	253.395	4.434	257.829
88	2.442	1.376	1.067	74.883	252.328	4.416	256.744
89	2.442	1.370	1.073	75.956	251.255	4.397	255.652
90	2.442	1.364	1.078	77.034	250.177	4.378	254.555
91	2.442	1.358	1.084	78.118	249.093	4.359	253.452
92	2.442	1.352	1.090	79.209	248.003	4.340	252.343
93	2.442	1.346	1.096	80.305	246.906	4.321	251.227
94	2.442	1.340	1.102	81.407	245.804	4.302	250.106
95	2.442	1.334	1.108	82.515	244.696	4.282	248.979
96	2.442	1.328	1.114	83.629	243.582	4.263	247.845
97	2.442	1.322	1.120	84.749	242.462	4.243	246.706

98	2.442	1.316	1.126	85.875	241.336	4.223	245.560
99	2.442	1.310	1.132	87.007	240.204	4.204	244.408
100	2.442	1.304	1.138	88.145	239.066	4.184	243.249
101	2.442	1.298	1.145	89.290	237.921	4.164	242.085
102	2.442	1.292	1.151	90.441	236.770	4.143	240.914
103	2.442	1.285	1.157	91.598	235.613	4.123	239.737
104	2.442	1.279	1.163	92.761	234.450	4.103	238.553
105	2.442	1.273	1.170	93.931	233.280	4.082	237.363
106	2.442	1.266	1.176	95.107	232.104	4.062	236.166
107	2.442	1.260	1.182	96.289	230.922	4.041	234.963
108	2.442	1.254	1.189	97.478	229.733	4.020	233.754
109	2.442	1.247	1.195	98.673	228.538	3.999	232.537
110	2.442	1.241	1.202	99.875	227.336	3.978	231.315
111	2.442	1.234	1.208	101.083	226.128	3.957	230.085
112	2.442	1.227	1.215	102.298	224.913	3.936	228.849
113	2.442	1.221	1.221	103.519	223.692	3.915	227.606
114	2.442	1.214	1.228	104.747	222.464	3.893	226.357
115	2.442	1.208	1.235	105.982	221.229	3.872	225.101
116	2.442	1.201	1.241	107.223	219.988	3.850	223.838
117	2.442	1.194	1.248	108.471	218.740	3.828	222.568
118	2.442	1.187	1.255	109.726	217.485	3.806	221.291
119	2.442	1.181	1.262	110.988	216.223	3.784	220.007
120	2.442	1.174	1.269	112.257	214.954	3.762	218.716
121	2.442	1.167	1.275	113.532	213.679	3.739	217.418
122	2.442	1.160	1.282	114.814	212.397	3.717	216.114
123	2.442	1.153	1.289	116.104	211.107	3.694	214.802
124	2.442	1.146	1.296	117.400	209.811	3.672	213.483
125	2.442	1.139	1.303	118.704	208.508	3.649	212.156
126	2.442	1.132	1.310	120.014	207.197	3.626	210.823
127	2.442	1.125	1.318	121.332	205.880	3.603	209.482
128	2.442	1.118	1.325	122.656	204.555	3.580	208.135
129	2.442	1.110	1.332	123.988	203.223	3.556	206.779
130	2.442	1.103	1.339	125.327	201.884	3.533	205.417
131	2.442	1.096	1.346	126.674	200.537	3.509	204.047
132	2.442	1.089	1.354	128.027	199.184	3.486	202.669
133	2.442	1.081	1.361	129.388	197.823	3.462	201.285
134	2.442	1.074	1.368	130.757	196.454	3.438	199.892
135	2.442	1.066	1.376	132.133	195.078	3.414	198.492
136	2.442	1.059	1.383	133.516	193.695	3.390	197.085
137	2.442	1.051	1.391	134.907	192.304	3.365	195.669
138	2.442	1.044	1.398	136.305	190.906	3.341	194.247
139	2.442	1.036	1.406	137.711	189.500	3.316	192.816
140	2.442	1.029	1.414	139.125	188.086	3.292	191.378
141	2.442	1.021	1.421	140.546	186.665	3.267	189.931
142	2.442	1.013	1.429	141.975	185.236	3.242	188.477
143	2.442	1.006	1.437	143.412	183.799	3.216	187.015
144	2.442	998	1.445	144.857	182.354	3.191	185.546
145	2.442	990	1.452	146.309	180.902	3.166	184.068
146	2.442	982	1.460	147.769	179.442	3.140	182.582
147	2.442	974	1.468	149.238	177.973	3.115	181.088
148	2.442	966	1.476	150.714	176.497	3.089	179.586
149	2.442	958	1.484	152.198	175.013	3.063	178.076

150	2.442	950	1.492	153.690	173.521	3.037	176.557
151	2.442	942	1.500	155.191	172.020	3.010	175.031
152	2.442	934	1.509	156.699	170.512	2.984	173.496
153	2.442	926	1.517	158.216	168.995	2.957	171.953
154	2.442	917	1.525	159.741	167.470	2.931	170.401
155	2.442	909	1.533	161.274	165.937	2.904	168.841
156	2.442	901	1.542	162.816	164.396	2.877	167.272
157	2.442	892	1.550	164.365	162.846	2.850	165.695
158	2.442	884	1.558	165.924	161.287	2.823	164.110
159	2.442	876	1.567	167.491	159.721	2.795	162.516
160	2.442	867	1.575	169.066	158.145	2.768	160.913
161	2.442	858	1.584	170.650	156.561	2.740	159.301
162	2.442	850	1.592	172.242	154.969	2.712	157.681
163	2.442	841	1.601	173.843	153.368	2.684	156.052
164	2.442	833	1.610	175.453	151.758	2.656	154.414
165	2.442	824	1.619	177.071	150.140	2.627	152.767
166	2.442	815	1.627	178.699	148.512	2.599	151.111
167	2.442	806	1.636	180.335	146.876	2.570	149.447
168	2.442	797	1.645	181.980	145.231	2.542	147.773
169	2.442	788	1.654	183.634	143.577	2.513	146.090
170	2.442	779	1.663	185.297	141.914	2.484	144.398
171	2.442	770	1.672	186.969	140.243	2.454	142.697
172	2.442	761	1.681	188.650	138.561	2.425	140.986
173	2.442	752	1.690	190.340	136.871	2.395	139.267
174	2.442	743	1.699	192.039	135.172	2.366	137.538
175	2.442	734	1.709	193.748	133.464	2.336	135.799
176	2.442	724	1.718	195.465	131.746	2.306	134.051
177	2.442	715	1.727	197.193	130.019	2.275	132.294
178	2.442	706	1.737	198.929	128.282	2.245	130.527
179	2.442	696	1.746	200.675	126.536	2.214	128.750
180	2.442	687	1.755	202.430	124.781	2.184	126.964
181	2.442	677	1.765	204.195	123.016	2.153	125.169
182	2.442	668	1.775	205.970	121.241	2.122	123.363
183	2.442	658	1.784	207.754	119.457	2.090	121.548
184	2.442	648	1.794	209.548	117.663	2.059	119.722
185	2.442	639	1.804	211.351	115.860	2.028	117.887
186	2.442	629	1.813	213.165	114.046	1.996	116.042
187	2.442	619	1.823	214.988	112.223	1.964	114.187
188	2.442	609	1.833	216.821	110.390	1.932	112.322
189	2.442	599	1.843	218.664	108.547	1.900	110.446
190	2.442	589	1.853	220.517	106.694	1.867	108.561
191	2.442	579	1.863	222.380	104.831	1.835	106.665
192	2.442	569	1.873	224.254	102.957	1.802	104.759
193	2.442	559	1.883	226.137	101.074	1.769	102.843
194	2.442	549	1.894	228.031	99.180	1.736	100.916
195	2.442	538	1.904	229.935	97.276	1.702	98.979
196	2.442	528	1.914	231.849	95.362	1.669	97.031
197	2.442	518	1.925	233.774	93.438	1.635	95.073
198	2.442	507	1.935	235.709	91.503	1.601	93.104
199	2.442	497	1.946	237.654	89.557	1.567	91.124
200	2.442	486	1.956	239.610	87.601	1.533	89.134
201	2.442	476	1.967	241.577	85.634	1.499	87.133

202	2.442	465	1.977	243.555	83.657	1.464	85.121
203	2.442	454	1.988	245.543	81.668	1.429	83.098
204	2.442	443	1.999	247.542	79.669	1.394	81.064
205	2.442	432	2.010	249.552	77.660	1.359	79.019
206	2.442	422	2.021	251.572	75.639	1.324	76.963
207	2.442	411	2.032	253.604	73.607	1.288	74.895
208	2.442	400	2.043	255.647	71.564	1.252	72.817
209	2.442	388	2.054	257.701	69.511	1.216	70.727
210	2.442	377	2.065	259.765	67.446	1.180	68.626
211	2.442	366	2.076	261.842	65.369	1.144	66.513
212	2.442	355	2.087	263.929	63.282	1.107	64.389
213	2.442	344	2.099	266.028	61.183	1.071	62.254
214	2.442	332	2.110	268.138	59.073	1.034	60.107
215	2.442	321	2.122	270.260	56.951	997	57.948
216	2.442	309	2.133	272.393	54.818	959	55.778
217	2.442	298	2.145	274.538	52.674	922	53.595
218	2.442	286	2.156	276.694	50.517	884	51.401
219	2.442	274	2.168	278.862	48.349	846	49.195
220	2.442	262	2.180	281.042	46.169	808	46.977
221	2.442	251	2.192	283.234	43.978	770	44.747
222	2.442	239	2.204	285.437	41.774	731	42.505
223	2.442	227	2.216	287.653	39.559	692	40.251
224	2.442	215	2.228	289.880	37.331	653	37.984
225	2.442	203	2.240	292.120	35.091	614	35.705
226	2.442	190	2.252	294.372	32.839	575	33.414
227	2.442	178	2.264	296.636	30.575	535	31.111
228	2.442	166	2.276	298.912	28.299	495	28.794
229	2.442	154	2.289	301.201	26.010	455	26.466
230	2.442	141	2.301	303.502	23.709	415	24.124
231	2.442	129	2.314	305.815	21.396	374	21.770
232	2.442	116	2.326	308.142	19.070	334	19.403
233	2.442	104	2.339	310.480	16.731	293	17.024
234	2.442	91	2.351	312.832	14.379	252	14.631
235	2.442	78	2.364	315.196	12.015	210	12.225
236	2.442	65	2.377	317.573	9.638	169	9.807
237	2.442	52	2.390	319.963	7.248	127	7.375
238	2.442	39	2.403	322.366	4.845	85	4.930
239	2.442	26	2.416	324.782	2.429	43	2.472
240	2.442	13	2.429	327.211	0	0	0

Cuadro 66. Cuadro amortización del préstamo completo. Elaboración Propia