



**Universidad  
Europea Madrid**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN**

**TRABAJO FIN DE GRADO ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE NEGOCIO:**

**SKY LUSSO: HOTELS & APARTMENTS**

**Autores:** Leonardo Barsotti, Nahuel Alejandro Sassot Martínez, Esteban Torre Martínez

**Tutor:** Dr. Máximo Cortés Navajas.

**Curso Académico:** 2021 – 2022

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción y resumen ejecutivo.....  | 4  |
| 1.- Presentación del proyecto .....  | 6  |
| Denominación de la empresa.....  | 6  |
| Socios promotores .....  | 6  |
| Origen de la idea, razones y motivos.....  | 8  |
| Objetivos y propuestas del proyecto empresarial .....  | 9  |
| 2.- Actividad de la empresa. Sus productos y servicios.....  | 11 |
| Definición de las características del servicio y el negocio que va a ser objeto de actividad de la empresa ..... | 11 |
| Mercado al que nos dirigimos y necesidades cubiertas.....  | 14 |
| Características diferenciadoras respecto a los servicios que ofrece la competencia. Innovación aportada.....     | 15 |
| Normas que regulan la prestación del servicio .....  | 16 |
| Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio .....   | 18 |
| Protección jurídica, patentes, marcas registradas. ....  | 18 |
| 3.- Identificación y análisis de mercado.....  | 19 |
| Análisis PESTEL .....  | 19 |
| 5 fuerzas competitivas de Porter .....   | 25 |
| Poder de negociación de los clientes.....  | 25 |
| Poder de Negociación de los Proveedores .....  | 26 |
| Rivalidad entre Competidores.....  | 27 |
| Amenaza de Nuevos Entrantes .....  | 28 |
| Amenaza de servicios sustitutivos .....  | 28 |
| Análisis DAFO .....  | 29 |
| Debilidades:.....  | 30 |
| Fortalezas:.....   | 31 |
| Oportunidades: .....   | 32 |
| Amenazas:.....   | 33 |
| Análisis Canvas.....   | 34 |
| Propuesta de valor:.....   | 34 |
| Socios clave: .....  | 35 |
| Recursos clave: .....  | 35 |
| Actividades clave .....  | 36 |
| Relaciones con los clientes:.....  | 36 |
| Segmento de mercado:.....  | 36 |
| Canales de distribución:.....  | 37 |
| Definición y análisis de mercado: .....  | 38 |

|   |    |
|---|----|
| Análisis de la competencia .....  | 41 |
| 4.- Marketing y comercialización.....   | 43 |
| Presentación del servicio.....  | 43 |
| Políticas de marca.....   | 44 |
| Determinación del precio de venta y política de precios. ....                             | 45 |
| Estrategias de comunicación y penetración en el mercado y acciones de promoción.<br>..... | 47 |
| Canales de distribución del servicio .....  | 47 |
| Comunicación y promoción:.....  | 49 |
| Políticas de ventas. ....   | 50 |
| Previsiones de ventas. ....   | 51 |
| 5.- Plan de operaciones. ....   | 54 |
| Proceso de operaciones.....   | 54 |
| Selección de instalaciones y equipos necesarios. ....                                     | 55 |
| Aprovisionamiento.....  | 56 |
| Cálculo de costes operativos.....   | 56 |
| Costes fijos: .....   | 56 |
| Costes variables: .....   | 58 |
| Control de calidad y certificaciones pretendidas .....                                    | 60 |
| Fecha de puesta en marcha y programación de actividades. ....                             | 63 |
| 6.- Localización.....   | 65 |
| Criterios de localización. ....   | 65 |
| Terrenos, edificios e instalaciones (características y ubicaciones). ....                 | 66 |
| Proyecto de reforma del edificio (costes, proveedores y descripción) .....                | 68 |
| Comunicaciones e infraestructura. ....  | 70 |
| Ayudas públicas para localización.....  | 70 |
| 7.- Organización y recursos humanos.....  | 71 |
| Puestos de trabajo a crear. ....  | 71 |
| Distribución por categorías, asignación de responsabilidades y perfiles.....              | 72 |
| Comunicación interna.....   | 74 |
| Selección del personal. ....  | 75 |
| Formas de contratación.....   | 75 |
| Gestión de los Recursos Humanos. ....   | 75 |
| Previsiones de crecimiento del empleo. ....   | 77 |
| Externalización de actividades, subcontratación, empresas colaboradoras.....              | 77 |
| 8.- Plan económico-financiero.....  | 78 |
| Necesidades económicas del proyecto .....   | 78 |
| Selección de fuentes de financiación .....  | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadros de Amortizaciones .....                                   | 80  |
| Cuadro de IVA.....  | 82  |
| Cuadro de tesorería .....   | 82  |
| Cuadro cuenta de resultados .....                                 | 84  |
| Cuadro de Balance previsional.....                                | 85  |
| Ratios financieros del proyecto.....                              | 87  |
| Ratios de liquidez .....  | 87  |
| Ratios de endeudamiento .....                                     | 88  |
| Ratios de rentabilidad .....                                      | 88  |
| Otros ratios (WACC, punto muerto, TIR ...)                        | 89  |
| 9.- Aspectos formales y jurídicos del proyecto .....              | 91  |
| Elección de la forma jurídica y justificación de la elección..... | 91  |
| Reparto accionario y administradores.....                         | 92  |
| Régimen fiscal aplicable.....                                     | 94  |
| Trámites administrativos a realizar .....                         | 95  |
| Seguros, licencias, contratos mercantiles.....                    | 96  |
| Obligaciones de la empresa .....                                  | 98  |
| 10.- Imagen corporativa .....                                     | 99  |
| Página web. ....  | 99  |
| Redes sociales.....   | 100 |
| Branding.....   | 101 |
| Gestión de la calidad.....  | 104 |
| Responsabilidad social/código buen gobierno.....                  | 104 |
| 11.- Plan de expansión .....                                      | 106 |
| Objetivos y metas a largo plazo.....                              | 106 |
| Plan de crecimiento.....  | 107 |
| 12.- Conclusiones del proyecto .....                              | 108 |
| Bibliografía.....   | 110 |
| Anexos .....  | 115 |

## Introducción y resumen ejecutivo

Somos alumnos de 4º de carrera del grado de Administración de empresa de la Universidad Europea, somos Nahuel Sassot Martínez, Leonardo Barsotti, Esteban Torre Martínez y de tutor Máximo Cortes Navajas, hemos realizado este TFG a cerca del desarrollo de un proyecto de negocio en el sector hotelero y turístico en Barcelona.

El comienzo del desarrollo del negocio se basaría en la compra de un inmueble en el centro de Barcelona el cuál se reformaría para la prestación de nuestro servicio.

La descripción del servicio que ofreceríamos a nuestros clientes sería el de alojamiento a turistas al estilo de un hotel, es decir, con todos los servicios que presta un hotel (limpieza, cama, wifi, bar/cafetería/restaurante, cocina) en el que el cliente puede elegir entre alojarse en una habitación de hotel normal, o en el que puede alquilar un apartamento más grande. Además de este servicio, el hotel contará con un restaurante externo al mismo, ya que el edificio dispone de un local en la planta baja en el que se buscará que restaurantes de calidad alta que presten su servicio, por otro lado, se realizará un acuerdo entre el hotel y el restaurante en el que el restaurante preste servicio de desayuno, así como servicio de habitaciones para el propio hotel. El objetivo es el de ofrecer una experiencia lujosa para el consumidor al que se le está prestando el servicio y que, al estar alojado en un apartamento, tenga la sensación de estar en un hotel.

El segundo servicio que prestaría nuestra empresa sería la opción de compra por multipropiedad del piso, es decir, un contrato de multipropiedad en el que tanto el hotel como el comprador comparten los derechos de explotación de la vivienda. En este caso estaríamos buscando a inversores interesados en la compra de apartamentos de alta gama, y que quieran explotarlos, pero sin tener que preocuparse por las gestiones a la hora de alquilar la vivienda. Por otro lado, mientras el comprador de la vivienda esté alojado en nuestro hotel, podrá disfrutar de nuestros servicios al igual que el resto de los clientes por un coste inferior que ellos, servicios como limpieza, servicio de habitaciones y desayunos. El objetivo con este servicio es el de recuperar la inversión de la compra inicial y evitar así un gran endeudamiento por parte de la empresa, sin perder la posibilidad de explotar las viviendas una vez que estas se hayan vendido parcialmente.

El objetivo de nuestro proyecto es el de revolucionar el concepto de multipropiedad y de servicio de alojamiento tal y como lo conocemos.

La idea de negocio es la de crear una empresa que desarrolla su actividad principal en el ámbito hotelero, pero que realmente esté ofreciendo dos servicios que van más allá del servicio de alojamiento en el hotel.

El objetivo principal es el de ofrecer un servicio premium mediante un establecimiento de alta calidad y servicios que no se pueden encontrar en un hotel de precio normal.

Como tenemos un hotel de lujo nuestro target de clientes sería todas las personas que buscan alojamiento en Barcelona, ya sea por ocio o por trabajo, y que premien la calidad antes que un precio bajo. Atendiendo a este target desarrollamos dos tipos de perfiles de clientes, dentro de los múltiples clientes que podríamos tener.

Cliente 1: persona con renta alta, que quiere visitar la ciudad por unos días o semanas, y quiere tener una estancia agradable en un lugar con un servicio de calidad. Principalmente turistas tanto extranjeros como nacionales, o personas que viajen por negocio.

Cliente 2: persona con renta alta, que prefiera tener mayor independencia a la hora de viajar (alquiler de apartamento), y alquilar uno de nuestros apartamentos de alta calidad para disfrutar unos días de la ciudad o incluso unos meses. (turistas de largo plazo, viajes de trabajo, alquileres provisionales ...).

Por último, en cuanto a los datos de financiación e inversión inicial del proyecto son los siguientes:

La inversión inicial es de 2.780.000 € de los cuales un 80% son recursos propios y un 20% es financiación externa por medio de un préstamo hipotecario. La mayoría de la inversión estaría destinada a la compra y reforma del edificio y comienzo de la actividad de la empresa.

La parte de los recursos propios está dividida en los 4 accionistas de la empresa, nosotros 3 (Nahuel, Leonardo y Esteban), aportaríamos un 26,75 % de la financiación inicial cada uno y el socio externo aportaría un 19,74%, teniendo nosotros, la mayoría de las participaciones dentro de la empresa.

En cuanto a la rentabilidad del proyecto, según las previsiones de ventas realizadas a partir de datos del sector turístico en España y Barcelona, suponemos una rentabilidad del proyecto del 23% (TIR) y con unas previsiones de ventas reales acordes a los datos del mercado, esperamos recuperar la inversión inicial al completo en unos 4 años según los cálculos que hemos realizado sobre el VAN, TIR y Payback del proyecto.

# 1.- Presentación del proyecto

## Denominación de la empresa

Sky lusso hotels & apartments

Para la denominación de nuestra empresa queremos transmitir calidad y estilo, un nombre que nos identifique por nuestro servicio de nivel superior y por las instalaciones de nuestra empresa. Aparte de esto, queremos que el nombre de la empresa tenga el mismo significado en todos los idiomas del mundo, es por ello que utilizamos la palabra Sky, cielo en inglés, que representa como ofrecemos a nuestros clientes un servicio elevado y una experiencia único y lusso, lujo en italiano, que representa la calidad del servicio y le da prestigio a la marca de la empresa. Además, de esta manera conseguimos que el nombre represente la visión y los valores de la empresa y que sea un nombre utilizable a nivel internacional.

## Socios promotores

Nuestra empresa está constituida por 4 socios promotores, de los cuales, 3 de ellos somos los creadores de la idea de negocio y los principales creadores de la empresa. Además de nosotros 3, buscamos un cuarto socio, este sería un inversor externo al que incluiríamos como socio promotor. La empresa trabajará como un hotel que ofrecerá múltiples servicios de los cuales hablaremos posteriormente, con lo cual se requerirá de una gran inversión inicial para poner el proyecto en marcha.

Para encontrar al cuarto socio utilizamos diferentes contactos personales de los cuales disponíamos, ya que el padre de uno de los 3 socios trabaja en el sector inmobiliario y se dedica mucho a la venta de edificios. Gracias a él contactamos con 10 candidatos a los que les dijimos que teníamos una idea muy buena y que estaba relacionada con el sector en el que estaban especializados, pero que antes queríamos entrevistarlos brevemente para conocerlos antes de darle nuestra idea. Entrevistamos a los 10 candidatos antes de ofrecer nuestra propuesta para comprobar cuales eran sus intereses, así como aptitudes. De ellos elegimos a 3 que parecían tener los mismos intereses que nosotros y les propusimos la idea de negocio. A uno de ellos no le interesó la propuesta porque andaba con problemas de liquidez, pero los otros dos estaban interesados. Finalmente nos decantamos por Juan Manuel Martínez ya que sus conocimientos eran más amplios y además sus intereses estaban alineados con los nuestros.

Este inversor se especializa en el campo hotelero y de venta de apartamentos y se ha movido por todo el mundo realizando distintas inversiones en inmuebles e incluso había trabajado con numerosos hoteles exitosos a lo largo de su vida, con lo cual acepto nuestras condiciones iniciales y aceptó invertir en nuestra empresa, así como formar parte de ella. Este inversor será nuestro principal asesor ya que sus conocimientos sobre licencias, gestiones y contactos es muy amplio y nos será de gran ayuda a lo largo de la puesta en marcha del proyecto.

A continuación, realizaremos una presentación de los socios promotores de la empresa:

- Leonardo Barsotti: Graduado en Administración y dirección de empresas en la Universidad Europea. Realizó prácticas en numerosas empresas durante su periodo de aprendizaje relacionadas con la rama de finanzas.
- Esteban Torre: Graduado en administración y dirección de empresas, con gran entusiasmo por el proyecto y carácter emprendedor. Apasionado por el análisis financiero y con gran potencial de mejora en el entorno profesional.
- Nahuel Sassot: Graduado en administración y dirección de empresas, graduado en dos grados superiores, uno de técnico de sonido y audiovisual y otro de administración y finanzas. Trabaja de adjunto en la dirección de Sassot Sound. gran iniciativa emprendedora.
- Juan Manuel Martínez: Arquitecto, técnico ingeniero industrial graduado que ha trabajado en empresas grandes a nivel nacional e internaciones dedicadas al sector hotelero e inmobiliario. Tiene una maestría en dirección de empresas y actualmente se dedica a la inversión en empresas pequeñas, comúnmente conocido como Business Angel. Se ha dedicado mucho a la creación de proyectos para la obtención de permisos necesarios para abrir hoteles, hostales, albergues y apartahoteles.

En cuanto a la distribución de aportaciones para el capital inicial, seguiríamos la siguiente estructura:

El objetivo de la empresa es reunir un capital de 2.800.000 de euros para la compra del edificio, la reforma del mismo, diferentes licencias y permisos y la puesta en marcha. Para ello dividiremos la entrada de capital en aportaciones de los propios socios, y un préstamo a un banco para financiar la compra del edificio y poder aprovechar las ventajas del mismo.

Los 3 socios promotores principales, que en este caso somos Leonardo, Esteban y Nahuel, tendríamos la mayoría de la inversión, siendo la empresa nuestra



mayoritariamente. Nuestras aportaciones se dividirán en tres partes iguales. Cada uno aportara una cantidad de 610.000 euros sumando un total de 1.830.000 euros.

El 4 socio, en este caso, José Manuel Martínez aportará 450.000 euros siendo esta cantidad inferior a la aportada por los otros 3 socios de la empresa, además de aportar el know how que es intangible pero que ayudará a trazar el camino a seguir para el éxito del proyecto, así como una organización y planificación previa para llegar al objetivo. Está aportación sumada a la de los otros 3 inversores da un total de 2.280.000 euros aportados por los socios que serán utilizados para pagar la entrada del edificio, la reforma de este y la puesta en marcha del proyecto.

### Origen de la idea, razones y motivos

La idea surgió en el verano de 2021 con Esteban, Nahuel y Leonardo. Somos 3 jóvenes a los que les gusta mucho viajar y en uno de nuestros viajes en el verano de 2021, fuimos a Barcelona centro, alquilando un apartamento mediante la aplicación AIRBNB.

Cuando llegamos al apartamento y avisamos al propietario de nuestra llegada, que fue a la hora previamente establecida por ambas partes, estuvimos esperando 45 minutos en la puesta del edificio a que llegara el dueño del apartamento. Al llegar nos comentó que había tenido un problema con los antiguos clientes provocando que estos se fueran con retraso y que no le dio tiempo a dejar el apartamento listo a la hora fijada. Cuando acabó de enseñarnos el apartamento empezamos a hablar con él ya que nos intrigaba cómo funcionaba Airbnb, y nos dijo que conseguía muchos clientes gracias a esta aplicación, pero que es complicado de gestionar ya que te obliga a tener que estar cerca por si surge algún problema y tienen que estar presente en la entrega y recogida de llaves. Le preguntamos qué porque no lo dejaba en manos de una agencia que gestionaría todos esos problemas y nos dijo que el coste del servicio era demasiado caro y que dejarlo en manos de una agencia de este tipo le parecía arriesgado debido a la delegación de responsabilidad.

Fue en ese momento cuando caímos en que había una oportunidad de negocio. Anteriormente en otros viajes nos habíamos alojado en hoteles, pero sus servicios son muy caros para estancias largas y además la limitación de un hotel te obliga a comer fuera o tener que pagar el servicio de comida del hotel. Por otro lado, están los apartahoteles, pero en el pasado nos encontramos con falta de calidad en el servicio y que los apartamentos eran propiedad del propio hotel.

Encontramos un pequeño agujero en el que los tres tipos de negocio convergen, una idea en la que un inversor compra un piso al que puede acudir en verano y alquilarlo

cuando no está, sin tener que preocuparse por nada. La idea era la de ofrecer el servicio de apartahotel, pero queremos que al cliente le dé la sensación de que se está alojando en un hotel, alquilando apartamentos que no son del todo nuestros y ofreciendo la compra de los pisos por multipropiedad. De esta manera podríamos satisfacer los intereses del inversor o comprador que quiere alquilar su apartamento y del cliente que quiere alojarse en él. Decidimos que, para poder conseguir un negocio rentable durante el año entero, tendríamos que ubicarlo en una zona muy turística y que esté transitada durante casi todo el año y pensamos que Barcelona sería el lugar perfecto para conseguir dicho objetivo, un sitio con playa y montaña, así como una de las ciudades más grandes y visitadas de toda España.

### Objetivos y propuestas del proyecto empresarial

Antes de comenzar a hablar de los objetivos y las propuestas de nuestra empresa, tenemos que definir los motivos por los que se ha creado la empresa y que pretende conseguir, es decir, la misión y visión de la misma y los valores que nos identifican.

- Misión: Ofrecer a nuestros clientes un servicio de hospedaje, aportando flexibilidad, comodidad y calidad mediante un servicio profesional y comprometido con el medio ambiente y el desarrollo económico y turístico de las comunidades en las que estemos presentes.
- Visión: Cambiar el concepto de hospedaje por alquiler en apartamentos y habitaciones y brindar nuevas oportunidades de inversión ampliando poco a poco nuestra oferta de servicios dentro de nuestras instalaciones.
- Valores: Nuestra empresa considera sus valores como el eje vertebrador de una gestión responsable en el que el cliente se sitúa en el centro.
  - o Orientación al cliente.
  - o Excelencia.
  - o Vocación de servicio.
  - o Integridad y solidaridad.
  - o Compromiso con el medio ambiente
  - o Honestidad, transparencia y confianza.
  - o Seguridad, respeto y garantía.
  - o Proximidad y cercanía.
  - o Innovación constante.

El objetivo de nuestro proyecto es el de revolucionar el concepto de multipropiedad y de servicio de alojamiento tal y como lo conocemos.

La idea de negocio es la de crear una empresa que desarrolle su actividad principal en el ámbito hotelero, pero que realmente esté ofreciendo dos servicios que van más allá del servicio de alojamiento en el hotel.

El objetivo principal es el de crear un hotel que ofrezca un servicio premium mediante un establecimiento de alta calidad y servicios que no se pueden encontrar en un hotel de precio normal. Este hotel se encontrará en Barcelona ya que es un lugar muy turístico

Podemos destacar dos servicios principales:

- El primero, que sería la principal fuente de ingresos directa de la empresa, sería el de alojamiento a turistas al estilo de un hotel, es decir, con todos los servicios que presta un hotel (limpieza, cama, wifi, bar/cafetería/restaurante, cocina) en el que el cliente puede elegir entre alojarse en una habitación de hotel normal, o en el que puede alquilar un apartamento más grande. Además de este servicio, el hotel contará con un restaurante externo al mismo, ya que alquilará el edificio dispone de un local en la planta baja en el que se buscará que restaurantes de calidad alta presten su servicio, por otro lado, se realizará un acuerdo entre el hotel y el restaurante en el que el restaurante preste servicio de desayuno, así como servicio de habitaciones para el propio hotel. El objetivo es el de ofrecer una experiencia lujosa para el consumidor al que se le está prestando el servicio y que, al estar alojado en un apartamento, tenga la sensación de estar en un hotel.
- El segundo servicio que prestaría nuestra empresa sería la opción de compra por multipropiedad del piso, es decir, un contrato de multipropiedad en el que tanto el hotel como el comprador comparten los derechos de explotación de la vivienda. En este caso estaríamos buscando a inversores que quieran invertir su dinero en apartamentos de alta gama, y que quieran explotarlos, pero sin tener que preocuparse por las gestiones a la hora de alquilar la vivienda. Por otro lado, mientras el comprador de la vivienda esté alojado en nuestro hotel, podrá disfrutar de nuestros servicios al igual que el resto de los clientes por un coste inferior que ellos, servicios como limpieza, servicio de habitaciones y desayunos. El objetivo con este servicio es el de recuperar la inversión de la compra y remodelación del edificio, sin perder la posibilidad de explotar las viviendas una vez que estas se hayan vendido.

Como ya hemos dicho antes, la inversión inicial es bastante alta y esto se debe a que para la explotación de la actividad empresarial necesitamos un edificio con al menos 1000 metros cuadrados. Es por ello que queremos reunir alrededor de 2.800.000 de

euros para poder adquirir un edificio de estas condiciones en pleno centro de Barcelona y reformarlo y, además, tener dinero para la puesta en marcha y para afrontar los primeros períodos de pérdidas. Encontramos un edificio de estas características con un precio que ronda los 1,8 millones de euros, ya que es un edificio que necesita ser reformado pero que se encuentra en Sant Antoni, en una de las calles más transitadas de Barcelona, con una solicitud de alquiler de pisos muy grande. El edificio consta de 1.100 m<sup>2</sup> de superficie construida, divididos en 7 plantas. En estas plantas hay distribuidos 1 local y 15 viviendas de aproximadamente 60 m<sup>2</sup> cada una. El edificio fue construido en 1910, con lo cual es necesario realizar una reforma ya que las condiciones no eran las mejores a nivel exterior, aunque a nivel de estructura y de instalaciones el edificio estaba en condiciones óptimas. Es por esto y porque el propietario del edificio tuvo problemas fiscales por los cuales el edificio fue embargado y actualmente se encuentra vacío, que el edificio se vende a 2.300.000 de euros (un precio muy elevado para las condiciones en las que se encontraba el edificio), que es el valor que hemos encontrado en idealista. Nuestro experto en venta de inmuebles nos dijo que los precios en idealista suelen estar por encima de su valor real en un 15% aproximadamente y que, además, el precio estaba bastante por encima de su valor real, con lo cual, mediante ciertas negociaciones logramos firmar la compra del edificio por 2.000.000 euros (IVA incluido).

Nuestro objetivo es reformar el edificio entero, cambiando tanto la imagen como la distribución de algunas plantas. El edificio ya tiene realizada la división horizontal, con lo cual las viviendas pueden ser compradas y alquiladas.

## 2.- Actividad de la empresa. Sus productos y servicios.

### Definición de las características del servicio y el negocio que va a ser objeto de actividad de la empresa

A continuación, nos disponemos a explicar las características del servicio que vamos a ofrecer, pero para ello, antes tenemos que definir las características del edificio en el que vamos a ofrecer dicho servicio de manera detallada.

Como ya hemos dicho anteriormente, el primer paso que realizamos fue la compra del edificio de las características anteriores. El edificio estaba organizado de la siguiente manera; estaría dividido en 15 viviendas de alrededor de 60 m<sup>2</sup>, estos estarían organizado en 2 pisos en la planta baja, 3 pisos en la primera planta y 2 pisos en las

cinco plantas siguientes. Todos los pisos tienen 2 habitaciones (y algunos 3), 2 baños, salón, comedor y cocina. Además de las viviendas cuenta con un local de 110 m<sup>2</sup> cuya superficie está extendida fuera del edificio, es decir, el antiguo propietario del edificio y del local obtuvieron los permisos para poder ampliar el local ocupando espacio de la calzada, saliéndose del plano central del edificio. El edificio cuenta con un ascensor instalado recientemente, de última generación, que aprovecharemos evitando la instalación de uno nuevo.

El número de viviendas que nos ofrece este edificio es perfecto para los servicios que queremos ofrecer, pero para sacarle el máximo partido y ofrecer un servicio diferenciador. El edificio requiere de una gran reforma tanto a nivel de imagen, es decir, interiores y exteriores del edificio, como una reforma de la distribución general de los apartamentos. Además de los apartamentos, también queremos ofrecer alojamiento en habitaciones de hotel normales, con lo cual utilizaremos las dos últimas plantas del edificio para realizar una reforma que nos permita cambiar la distribución de los pisos por habitaciones de hotel de alta calidad. El objetivo es tener un edificio que ofrezca apartamentos de lujo en las 5 primeras plantas y habitaciones tanto individuales como dobles en las 2 plantas siguientes, además de un apartamento final premium que será más grande que el resto y que se encontrará en la última planta, conocido como apartamento suite.

Con la reforma del edificio obtenemos la siguiente distribución teniendo en cuenta que cada piso cuenta con 157 m<sup>2</sup> (excepto la planta baja que cuenta con 260 m<sup>2</sup> debido a la reforma de ampliación que se hizo en el local). El edificio contará con el siguiente número de habitaciones, apartamentos y zonas comunes:

- 12 apartamentos
- 7 habitaciones dobles
- 3 habitaciones individuales
- Recepción y hall del hotel
- Restaurante (local alquilado)
- Habitación de limpieza

Una vez terminada la distribución del edificio, nos dispondremos a hablar de los servicios que vamos a ofrecer a nuestros clientes. Para ello tendremos que dividir la explicación en dos partes, la primera, en la que hablaremos de los servicios que vamos a ofrecer a los clientes que quieran alojarse tanto en las habitaciones como en los apartamentos, y en segundo lugar hablaremos de los servicios que ofreceremos a los compradores o inversores de las viviendas.

### Clientes:

Los servicios que vamos a ofrecer a los clientes son similares a los de un hotel de lujo o 4 estrellas. Toda persona que se aloje en nuestro hotel dispondrá de limpieza diaria de habitaciones, este servicio será ofrecido por una empresa externa a la nuestra y se encargará de ofrecer la limpieza de habitaciones, así como la limpieza de las zonas comunes del hotel, e incluso la del restaurante siempre y cuando el dueño del mismo quiera acceder a este servicio.

En segundo lugar, los clientes accederán al servicio de restaurante en el hotel, que aparte de estar disponible para los alojados en el hotel, estará abierto al público. Se llegará a un acuerdo con el restaurante en el que además de ser el restaurante principal del hotel, ofrecerá el servicio de desayuno (bar / buffet libre) y de servicio de habitaciones para los clientes, mediante este acuerdo, el hotel establecerá el precio de los servicios de habitaciones, sumándole la cantidad que nosotros deseemos a el precio de los productos del restaurante y pondremos un precio al servicio de desayuno en el que se repartirán las ganancias entre ambas partes.

En cuanto al servicio de alojamiento, los clientes podrán seleccionar las fechas y las habitaciones en las que quieren alojarse y desde ahí contratar los servicios extras como desayunos. En el caso de que el cliente se quiera alojar en un apartamento, el servicio de limpieza será un extra que el cliente podrá adquirir en la recepción del hotel, para ofrecer una estancia tranquila y que solo se entre en el apartamento cuando el cliente lo desee. El servicio de habitaciones también se ofrecerá para los apartamentos.

### Compradores/inversores:

A los compradores o inversores en las viviendas se les ofrecerá un contrato de multipropiedad. En este contrato se definirá cuando el inversor podrá alojarse en el apartamento. Esta fecha se decidirá el primer día de cada mes en el que el inversor dirá durante que días se alojará en el apartamento, y en fechas de gran turismo como Semana Santa, navidad y verano se llegará a un acuerdo en el que ambas partes puedan explotar el inmueble. Por otro lado, los compradores tendrán ciertas ventajas durante su estancia en el hotel, como precios más bajos en servicio de habitaciones, 2 días de desayuno y 1 días de limpieza gratis por cada 7 días alojados. Durante las fechas en las que los compradores no estén en el hotel, nosotros explotaremos su apartamento para alquiler y de la ganancia obtenida, el comprador recibiría el 60% de la ganancia solo del alquiler del alojamiento, y es resto se lo llevaría el hotel.

En cuanto a los costes de luz, agua y gas, los días en los que el comprador no explota la vivienda y la explota un alquilado, los costes se dividirán en un 60% para el comprador y un 40% para nosotros, mientras que cuando el comprador esté alojado en la vivienda, los costes de luz, agua y gas los pagará el comprador en su totalidad. Todas estas condiciones y cláusulas estarán estipuladas en el contrato de multipropiedad entre el comprador y el hotel.

### Mercado al que nos dirigimos y necesidades cubiertas

El mercado objetivo al que nos dirigimos como servicio se definiría brevemente por tres factores diferentes: geográficos, edad y sexo.

Hablando de la edad y sexo es bastante amplio ya que nos dirigimos a cualquier persona mayor de edad que tengan rentas altas independientemente del sexo de la persona. La importancia de que sean personas de rentas altas se debe principalmente a que somos una empresa que ofrece un servicio de alta calidad y los precios van en relación con los servicios de calidad y lujo que ofrecemos.

En cuanto al factor geográfico, dependería del servicio.

- En el caso del servicio de hotel, principalmente va dirigido a visitantes de la ciudad de Barcelona, ya sean extranjeros o turistas nacionales, que quieran conocer y disfrutar de la ciudad en un ambiente de lujo y gran servicio por parte de los empleados de nuestra empresa.
- Por otro lado, la parte del alquiler de apartamentos puede ir dirigido tanto a personas extranjeras como a personas nacionales e incluso a personas que quieran estar durante unos meses en la ciudad, ya sea por motivos personales de trabajo o de ocio simplemente.

De esta descripción de factores que tendremos en cuenta para determinar el mercado objetivo, obtenemos dos perfiles de clientes potenciales, que definiéndolos a grandes rasgos serían:

- Cliente 1: persona con renta alta, que quiere visitar la ciudad por unos días o semanas, y quiere tener una estancia agradable en un lugar con un servicio de calidad. Principalmente turistas tanto extranjeros como nacionales, o personas que viajen por negocio.
- Cliente 2: persona con renta alta, que prefiera tener mayor independencia a la hora de viajar (alquiler de apartamento), y alquilar uno de nuestros apartamentos

de alta calidad para disfrutar unos días de la ciudad o incluso unos meses. (turistas de largo plazo, viajes de trabajo, alquileres provisionales ...).

Por otro lado, tenemos otro tipo de clientes que serían los inversores, los cuales obtendrían así un 60 % de la propiedad y un 40% de la empresa, de esta manera ambas partes obtendrán rendimientos con la explotación del piso y, además, el comprador podrá alojarse en la vivienda.

Los inversores aportan mucho capital, además cuentan con el 60% de la propiedad, por lo que su poder de negociación es alto. Para poder hacer frente a esto, lo que tenemos que hacer es dejar las normas y condiciones estrictamente establecidas desde un primer momento, de manera que podamos evitar futuras situaciones de riesgo y además tener las espaldas cubiertas en caso de que haya alguna discrepancia por alguna de las partes.

En cuanto a las necesidades que cubrimos son las necesidades básicas de tener un lugar donde dormir cuando realizas un viaje a un lugar lejano a tu ciudad, ya sea por motivos de ocio, turismo, trabajo, u otros motivos personales. Además, nuestra empresa ofrecería a los clientes tanto de la parte del hotel como de la parte del alquiler de los pisos, un servicio de limpieza (incluido en el precio de las habitaciones de hotel) y un servicio de restauración (posibilidad de incluirlo en la tarifa de las habitaciones de hotel). Ambos servicios estarían subcontratados y llegando a un acuerdo con ambos proveedores se ofrecería un servicio de calidad a los clientes del hotel y los apartamentos alquilados.

### Características diferenciadoras respecto a los servicios que ofrece la competencia. Innovación aportada.

Nuestro servicio principalmente es un servicio de calidad donde ofrecemos tanto habitaciones de hotel como apartamentos de calidad en el centro de la ciudad de Barcelona, concretamente en el barrio de Sant Antoni. Nuestra propuesta de negocio se pretende diferenciar de la competencia mediante la oferta de un servicio de alta calidad y gran trato profesional y servicial a todos nuestros clientes. Además, hemos incluido una faceta en la parte de alquiler de los apartamentos, donde los clientes pueden convertirse en copropietarios de los apartamentos y así poder obtener una renta a partir de su inversión con nuestra empresa, además de poder tener un lugar donde poder descansar en la ciudad de Barcelona siempre que ellos deseen.

Otra de las características que nos diferencian del resto de hoteles convencionales es que ofrecemos los dos tipos de servicio en un mismo lugar, tanto las habitaciones de



hotel como el alquiler de apartamentos, dependiendo del tipo de viajero/turista y sus gustos a la hora de viajar y alojarse en una ciudad. Además, al ofrecer el servicio de restauración y limpieza para las habitaciones de hotel, ambos servicios están disponibles en caso de que los clientes de los alquileres de los apartamentos quieran hacer uso de ellos, siempre se le ofrecerán a cambio de una tarifa extra que pagarán cuando soliciten el servicio dentro de nuestras instalaciones. Por otro lado, el hotel ofrece estos servicios de manera externa al mismo, es decir, estos servicios los dará otra empresa y el hotel se aprovechará de estos servicios, en el caso del restaurante, obtendremos una renta y en el caso de la limpieza, contrataremos a una empresa externa. De esta manera conseguimos abaratar costes y ofrecer un servicio más competitivo.

### Normas que regulan la prestación del servicio

A continuación, hablaremos de las normas que regulan la prestación de un servicio hotelero en Barcelona, Es decir, todas las licencias y permisos necesarios para la actividad, la reforma del edificio, la instalación eléctrica, el acondicionamiento del edificio, y las diferentes licencias necesarias para poder desarrollar la actividad que nuestra empresa desea.

Para la prestación del servicio hotelero que queremos ofrecer, necesitaremos los siguientes permisos correspondientes:

- El primer requisito obligatorio que necesitamos cubrir es obtener la licencia de actividad para uso residencial público.
- Una vez obtenida la licencia de actividad, debemos tramitar el alta y la autorización en el departamento de turismo o en el Consell Comarcal para obtener la legalización completa para desarrollar la actividad de uso residencial público. Una vez terminada la reforma del edificio, estando este preparado para el desarrollo de la actividad, se realizará una inspección para comprobar que el estado y funcionamiento de la actividad es correcto.
- En el caso de Barcelona, antes de comenzar con la obra del edificio para acondicionarlo, el ayuntamiento de Barcelona ha desarrollado el Plan Especial Urbanístico de Alojamiento Turístico (PEUAT), en el cual se debe solicitar un informe de compatibilidad urbanística en el que se valorará si el espacio en el que se quiere desarrollar la actividad es viable o no.
- Una vez conseguidos estos requisitos previos, se debe solicitar la aprobación previa del departamento de turismo de la Generalitat de Catalunya.

Una vez obtenidos los permisos y autorizaciones previos, y se cumpla con la reglamentación vigente, se deberán gestionar los siguientes permisos:

- Licencia de actividades, en el que un ingeniero industrial colegiado como sería nuestro socio inversor habrá elaborado un proyecto técnico de licencia de actividades en el que se reflejará una memoria y planos justificados del edificio. Esta documentación se presentará en el ayuntamiento de Barcelona o la EAC (Entidad Ambiental de Control) y se realizará una inspección técnica para ser aprobado tanto de manera previa a la reforma, como una vez terminado el edificio y estando esté listo para operar.
- Licencia y proyecto de obras, en el que el técnico ingeniero elaborará un proyecto técnico para su obtención en la que se analizará la viabilidad y optimización de los espacios y optimización para personas de movilidad reducida.
- Proyecto eléctrico, en el que el técnico ingeniero realice un proyecto eléctrico y este sea aprobado por el ayuntamiento.
- Proyecto de gas y de climatización, se realizará un proyecto de gas y climatización (ya que la potencia que necesitamos es superior a 70kw) para su posterior legalización y contratación de suministro en función del proyecto hecho por el ingeniero.
- Autorización del departamento de turismo, en el que se deberá tramitar la autorización y el registro de la actividad en el departamento de turismo de la Generalitat de Catalunya, en el que se realizará una inscripción y registro en el Consell Comarcal y se comprobará que todo el establecimiento cumpla con toda la normativa previamente solicitada.

Estando todo esto en regla, la EAC emitirá un Certificado de conformidad y será presentado al ayuntamiento de Barcelona que, una vez pagadas las tasas, nos enviará la licencia final.

Además de todo lo mencionado anteriormente, el hotel necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- Instalación eléctrica de cable especial libre de halógenos.
- Accesibilidad para personas con movilidad reducida.
- Ventilación de uso residencial público
- Altura mínima de 2,5 metros en todas las plantas.
- Resistencia al fuego de la estructura y recorrido de evacuación.
- Aislamiento acústico.

Todos estos requisitos los tendrá en cuenta la ingeniería contratada para la realización de la reforma a la hora de poner a punto las instalaciones y el coste irá incluido en dicha reforma.

Por otro lado, para la parte del negocio que se basa en el alquiler de las viviendas necesitaremos una serie de documentos y permisos que son necesarios para la realización de la actividad, que son los siguientes:

- Certificado energético
- Cédula de habitabilidad
- Documentos de propiedad de la vivienda

El precio de obtención de todos los permisos y el cumplimiento de los requisitos tiene un precio de 30.000 euros. Nuestro socio inversor será el encargado de realizar todos los proyectos necesarios para la obtención de los permisos.

### Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio

En cuanto a las necesidades tecnológicas para la explotación del negocio, necesitaremos tanto software como hardware que se adecue a la calidad de nuestros servicios. En lo que se refiere a la parte del hardware necesitaremos electrodomésticos de calidad con un consumo energético bajo para todo el edificio, así como luces led y aire acondicionado de bajo consumo para obtener el mayor ahorro de energía posible durante la explotación de nuestros servicios.

En cuanto al software, la empresa necesitará programas para la gestión de la actividad principal del negocio y la gestión de los alquileres y reservas, además de una página web para mostrar a los clientes nuestros servicios de calidad e imágenes de las habitaciones y apartamentos, servicios de internet para los clientes y para utilizar los servicios del propio hotel. Lectores de tarjeta para las habitaciones y un sistema de conectividad entre ellas.

### Protección jurídica, patentes, marcas registradas.

Según la búsqueda realizada en el portal WIPO (World Intellectual Property Organization), base mundial de patentes y marcas a nivel mundial y en el portal de la OEPM (Organización Española de patentes y marcas), encontramos que la marca Sky Lusso no está registrada por ninguna empresa, así como el dominio para [www.skylusso.com](http://www.skylusso.com), por lo tanto, procederemos a realizar el registro tanto de la marca en la OEPM y posteriormente en el WIPO, como del dominio.



*Ilustración 1: Logo SkyLusso*

De esta manera, obtenemos la protección jurídica para nuestra marca, evitando que ese nombre sea utilizado por otras empresas que trabajen en ámbitos relacionados con los nuestros. Esto se hace mediante la clasificación de Niza, donde se protege la marca según el ámbito en el que se explota la actividad. En el caso de nuestro servicio nos registraríamos en el número 43 de la clasificación, que incluye servicios para la consumición de comida y bebida además de ofrecer hospedaje temporal. También nos registraríamos en el número 36 donde se incluye la actividad de alquiler de viviendas.

El coste de registro de la marca y de la denominación de la empresa asciende a 194,50 euros según la OEPM. El coste de registro de dominio web es de 20 euros al año.

### 3.- Identificación y análisis de mercado.

Para la identificación y el análisis del mercado, en primer lugar, realizaremos diversos análisis del mercado utilizando herramientas como el PESTEL, el DAFO, el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis Canvas. Después pasaremos a definir el mercado al que se dirigen los servicios que ofreceremos, analizaremos la situación actual del sector turístico en España y Barcelona además de las previsiones para la evolución del mercado, analizaremos a la competencia dentro del mercado, comentaremos las estrategias que seguiremos para llevar a cabo el proyecto y por último hablaremos de las previsiones de participación en el mercado.

#### Análisis PESTEL

Para realizar un análisis del macroentorno de la empresa vamos a comenzar con un análisis PESTEL donde analizaremos el entorno Político (P), Económico (E), Sociocultural (S), Tecnológico (T), Medioambiental (E – Environmental) y Legal (L) en los que estará envuelta la empresa.

En primer lugar, en cuanto al entorno político la empresa tendrá su sede social y localización en España, más concretamente en la ciudad de Barcelona en la comunidad autónoma de Cataluña.

El país donde se encontrará la empresa es un país gobernado por el PSOE (Partido Socialista Obrero Español) cuyo presidente es Pedro Sánchez, es un partido de centro izquierda en lo que se refiere a su orientación política.

España tiene un sistema de gobernanza descentralizado donde cede ciertas funciones de administración del territorio español a las diferentes comunidades autónomas que la constituyen. En el caso de nuestra empresa la comunidad autónoma de Cataluña gobernada por el partido Esquerra Republicana de Cataluña cuyo presidente es Pere Aragonés, es un partido nacionalista catalán, cuya orientación política es de izquierda.

La empresa, al estar situada en Barcelona también depende de las decisiones que toma el ayuntamiento de Barcelona que está gobernado por los partidos Barcelona en Comú y el PSC-PSOE, y cuyo alcalde es Ada Colau.

En los diferentes niveles de administración del territorio español, se ofrecen diferentes ayudas e incentivos para la creación de empresas, algunas de ellas son a nivel de las comunidades autónomas, en nuestro caso sería la Generalitat

En segundo lugar, en el entorno económico que envuelve a la empresa es un entorno en el que, en los últimos años, se ha resentido bastante debido a la crisis económica y sanitaria que ha provocado la COVID, y por lo tanto ha afectado gravemente a la economía tanto de la ciudad como a la de la comunidad autónoma y la del país. Además, el sector en el que se encuentra nuestra empresa ha sido uno de los más afectados durante toda la pandemia debido a las duras restricciones de movilidad y libertad de movimientos que se les imponían a los ciudadanos y turistas en todo el mundo.

En cuanto al situación económica en España, es una de las economías de la unión europea que peor ha evolucionado con la pandemia, aunque ya se empiezan a ver indicadores de la recuperación tras la crisis económico-sanitaria. Según el gobierno de España, en un informe acerca de la evolución de la economía en 2021 se estima que ha habido una recuperación del PIB cercana al 2%, además de haberse incrementado la actividad tanto económica como laboral en todo el territorio español, tras la pandemia, siendo esto un factor clave para la recuperación económica. Además, el gobierno español tiene unas previsiones positivas en cuanto al crecimiento de la economía en todo el territorio nacional y europeo de un 4,7% en 2022 y un aumento de los tipos de interés a largo plazo hasta el 0,9% debido a los datos de inflación recientes del 7,4%,

que es uno de los datos más altos desde 1989, y esto puede ser un problema para la empresa debido a que el aumento de los precios comienza por las materias primas y energía y las empresas lo deben trasladar a sus clientes de forma que no queden insatisfechos por las subidas de precios.

Por otro lado, y más concretamente en la situación económica que vive la ciudad de Barcelona, según la oficina municipal de datos, el PIB en la ciudad de Barcelona aumentará un 3,5% en 2021 respecto al año anterior, lo que supone una cierta recuperación como sucedía con la economía nacional.

El sector turístico en España es uno de los más potentes y genera una gran parte del producto interior bruto (PIB). También hay que decir que es uno de los sectores que más ha sufrido debido a la crisis económico-sanitaria que provocó la COVID y según diversos estudios podría llegar a tardar años en recuperarse.

Los datos del año 2021 son esperanzadores en cuanto a lo que se refiere a la recuperación del sector, con un incremento del 64,4% de visitantes y un aumento del gasto del 76% respecto al año anterior. La responsable del ministerio de industria, comercio y turismo Reyes Maroto asegura que 2022 puede ser el año en el que se consolide la recuperación del sector.

En lo que se refiere a datos de producción y economía, el área metropolitana de Barcelona produce cerca del 52% del PIB en toda la comunidad autónoma de Cataluña, también cerca del 52% de los trabajadores en toda Cataluña se concentran en el área metropolitana de Barcelona.

En cuanto al sector turístico en Cataluña, este supone el 23% del producto interior bruto (PIB) de la comunidad autónoma, y se sitúa en el 4º lugar del porcentaje de PIB generado por el turismo en dicha comunidad. Además, genera cerca del 25% de puestos de trabajo alrededor del sector.

También hay datos positivos en cuanto al gasto de los turistas en la última parte del año 2021 siendo Cataluña la segunda comunidad autónoma con más gasto por parte del turismo representado un 15,5%.

Por otro lado, en el entorno económico tanto nacional como autonómico como provincial, ofrecen diferentes ayudas económicas a las empresas para que se genere emprendimiento en el territorio nacional, siempre que cumplan una serie de requisitos para poder optar a las ayudas estatales para la creación de nuevas empresas.

En tercer lugar, en el entorno sociocultural, Barcelona es una ciudad multicultural ya que hay personas de todas las partes del mundo, debido a su atractivo turístico y también a que se encuentra geográficamente en una región muy privilegiada. Esto se debe principalmente a que es una gran ciudad situada en la costa del mar mediterráneo lo que atrae a gran cantidad de turistas y visitantes todos los años a Barcelona, además de la gran oferta cultural y de ocio que ofrece la ciudad con una concentración en el área metropolitana de Barcelona de cerca de setenta museos, salas de exposición de todo tipo, numerosos teatros y muchos edificios de gran valor arquitectónico como la Catedral de la Sagrada Familia de Barcelona.

En Barcelona, hay más de 1 millón y medio de habitantes, donde la mayoría de la población se encuentra en el rango de edad de 15 a 64 años con un 66,6%. Los habitantes extranjeros que viven en Barcelona son en su mayoría italianos, pero hay gran variedad de nacionalidades y culturas como pakistaníes, chinos, franceses, marroquíes, colombianos, argentinos, venezolanos ... Esta población extranjera creció en Barcelona respecto a los años anteriores, aspecto que aporta mayor variedad de culturas y entornos dentro de la ciudad.

Por otro lado, Barcelona se encuentra muy bien comunicada vía tren, con toda España y con Francia, también está conectada por vía aeroportuaria debido a que tiene el aeropuerto cerca de la ciudad y fue el 6º aeropuerto de Europa con mayor número de pasajeros en el año 2019 y además tiene uno de los puertos más importantes del mediterráneo y por lo tanto también del territorio nacional.

Como mencionamos anteriormente, Barcelona es una ciudad referente internacionalmente en lo que se refiere al turismo urbano y a la organización de congresos. Los visitantes de la ciudad que se alojan en hoteles suponen 8,5 millones de personas y en 2019, el número de pernoctaciones que se realizaron se situaron alrededor de los 21,3 millones. En cuanto a las viviendas de uso turístico, el número de turistas alojados en 2019 es de 3,5 millones, con 11,4 millones de pernoctaciones. Barcelona se sitúa entre una de las mejores 7 ciudades que visitar en toda Europa, además de ser la 36ª ciudad más visitada por turistas internacionales de 100 ciudades del mundo. Entre los congresos más famosos y conocidos en todo el mundo que se celebran en Barcelona se encuentra el Mobile World Congress.

Hablando de la calidad de vida en Barcelona, es la 4ª ciudad más deportiva del mundo, también existe un buen equilibrio vida-trabajo, también hay diferentes formas de movilidad de forma sostenible dentro de la ciudad y tienen como mencionamos anteriormente una gran oferta cultural y educativa. Además, tiene un gran

posicionamiento internacional como ciudad debido a la fama que tiene la ciudad en diferentes rankings de ciudades turísticas.

En cuarto lugar, en el entorno tecnológico, España se encuentra en el vigésimo tercer lugar en el índice de competitividad global, donde se tienen en cuenta ciertos datos que envuelven el desarrollo del entorno tecnológico como las infraestructuras, la adopción de las TIC o la capacidad de innovación, en estos 3 aspectos España se encuentra en el 7º, 19º y 25º lugar respectivamente por lo que el entorno tecnológico en España es bastante positivo.

En cuanto a la ciudad de Barcelona, es una ciudad que ha realizado una fuerte apuesta por la tecnología digital y la adopción de las TIC, además es la 8ª ciudad tecnológica europea del futuro, además el sector que tiene que ver con las tecnologías de la información generó cerca del 9% del valor añadido bruto de Barcelona.

Por lo tanto, el entorno tecnológico para el desarrollo de la empresa es bastante positivo.

En quinto lugar, en el entorno ecológico, en España se está desarrollando la llamada Agenda 2030, que además de tener en cuenta el cuidado del medio ambiente tienen en cuenta el desarrollo social energético, tecnológico y cultural de toda la sociedad española, por lo tanto, la importancia del cuidado del medioambiente en España es clave y un aspecto a tener en cuenta a la hora de desarrollar las actividades como empresa.

Los puntos de los ODS que más tienen en cuenta el cuidado del medioambiente son los siguientes:

- Nº 7 Energía asequible y no contaminante
- Nº 11 Ciudades y comunidades sostenibles
- Nº 13 Acción por el clima
- Nº 15 Vida de ecosistemas
- Nº 14 Vida submarina

En cuanto al desarrollo de los ODS y respeto del medioambiente en la ciudad de Barcelona son intereses que está alineados con los del estado español, como es lógico, y se puede ver en el Barcelona Green Deal para un desarrollo económico resiliente, justo y sostenible, manteniendo siempre la competitividad de la ciudad.

En Barcelona desde 2013 han aumentado de gran forma el número de certificaciones ambientales para las empresas.



Por lo tanto, el entorno medioambiental en Barcelona es adecuado y se alinea con la misión visión y valores de la empresa, siempre teniendo en cuenta el desarrollo sostenible y resiliente siempre siendo económicamente sostenibles.

Por último, en el entorno legal, podemos decir que España es un país democrático el cual tiene ciertas leyes referentes a las reglamentaciones que deben seguir empresas que desarrollan actividades similares a la nuestra, para poder comenzar a realizar nuestra actividad habría que conseguir ciertas licencias relacionadas con la realización de nuestra actividad, además de conseguir los certificados de calidad correspondientes para que nuestros clientes puedan ver la calidad de nuestros servicios.

Habría que seguir diferentes procedimientos a la hora de dar comienzo de la actividad:

- El alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores
- Pagar el impuesto de sociedades: Como mencionamos anteriormente solo lo tenemos que pagar si nuestras cifras de negocio superan 1.000.000 €.
- Inscribir la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Alta de los trabajadores contratados en el Régimen de la Seguridad Social
- Se solicita al ayuntamiento la licencia de actividad.
- Por último, se comunica a la Conserjería de Trabajo de Cataluña la apertura de la empresa.

Como resumen podemos mostrar este cuadro con la importancia de cada uno de los factores:

| Factores                   | Valoración   |          |             |          |              |
|----------------------------|--------------|----------|-------------|----------|--------------|
|                            | Muy negativo | Negativo | Indiferente | Positivo | Muy positivo |
| <b>Análisis PESTEL</b>     |              |          |             |          |              |
| <b>Políticos</b>           |              |          |             |          |              |
| Gobierno                   |              |          | *           |          |              |
| Clima político             |              |          | *           |          |              |
| Ayudas/Subvenciones        |              | *        |             |          |              |
| <b>Económicos</b>          |              |          |             |          |              |
| Tendencias                 |              | *        |             |          |              |
| Tipos de interés           |              | *        |             |          |              |
| Ciclo económico            |              | *        |             |          |              |
| <b>Socioculturales</b>     |              |          |             |          |              |
| Demografía                 |              |          |             | *        |              |
| Valores                    |              |          |             |          | *            |
| Cultura                    |              |          |             |          | *            |
| Público objetivo           |              |          |             | *        |              |
| <b>Tecnologías</b>         |              |          |             |          |              |
| Patentes                   | *            |          |             |          |              |
| Infraestructuras           |              |          |             | *        |              |
| Investigación y Desarrollo |              |          | *           |          |              |
| <b>Ecológico</b>           |              |          |             |          |              |
| ODS                        |              |          |             | *        |              |
| <b>Legales</b>             |              |          |             |          |              |
| Legislación                |              |          |             | *        |              |
| Regulaciones               |              |          | *           |          |              |

Tabla 1: Gráfico PESTEL

## 5 fuerzas competitivas de Porter

Para estudiar el microentorno utilizamos las 5 fuerzas de Porter, que como el define estas fuerzas definen el potencial de rentabilidad de una empresa. Estas fuerzas son:

- Las 5 Fuerzas de Porter
  - o Poder de Negociación de los Clientes
  - o Poder de Negociación de los Proveedores
  - o Rivalidad entre Competidores
  - o Amenaza de Nuevos Entrantes
  - o Amenaza de Productos Sustitutos

### **Poder de negociación de los clientes**

Para poder hablar bien del poder de negociación de nuestros clientes primero hay que definir bien cuál es nuestro objetivo, como ya definimos anteriormente, nosotros tenemos 3 tipos de público objetivo:

Inversores: Nuestra idea es buscar inversores que quieran comprar viviendas para compartir en multipropiedad con nosotros. Así un 60 % de la propiedad será del inversor y un 40% nuestro, de esta manera ambas partes obtendrán rendimientos con la explotación del piso y, además, el comprador podrá alojarse en la vivienda.

Los inversores aportan mucho capital, además cuentan con el 60% de la propiedad, por lo que su poder de negociación es alto. Para poder hacer frente a esto, lo que tenemos que hacer es dejar las normas y condiciones estrictamente establecidas desde un primer momento, de manera que podamos evitar futuras situaciones de riesgo y además tener las espaldas cubiertas en caso de que haya alguna discrepancia por alguna de las partes.

Clientes que estén a corto plazo (hasta 5 meses): Estos clientes suelen ser turistas o trabajadores que vienen a conocer la ciudad que se quedan desde 2 días a pasar el finde semana, o turistas o trabajadores que por circunstancias adversas se alojarán durante períodos más largos como pueden ser unos meses.

Su poder de negociación es pequeño ya que son ellos los que nos localizan a través de aplicaciones de alquiler (como Booking, Airbnb, idealista...) y si nuestro precio y condiciones se adaptan a sus intereses de manera adecuada, son ellos los que acuden a nosotros, por lo que no cuentan con mucho poder de negociación.

Clientes que estén a largo plazo (de 5 para adelante): Estos clientes pueden ser turistas que se alojen durante un largo período o clientes de Barcelona que se quieran instalar de alquiler un tiempo de más de 5 meses.

También su poder de negociación es medio, un poco más alto que los clientes a corto plazo, cuanto más tiempo tengan en el contrato de alquiler más poder de negociación tendrán ya que podrán pedirnos alguna necesidad que les surja o que quieran para estar más cómodos durante el período en el que utilicen nuestros servicios.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Nosotros como hotel y apartamentos contamos con tres proveedores importantes:

**El servicio limpieza:** Nuestro servicio de limpieza tiene 3 funciones bien definidas, y son las siguientes: el mantenimiento y la limpieza de las zonas comunes del edificio, la limpieza de las habitaciones (dejar las habitaciones preparadas al finalizar el servicio con un cliente), y por ultimo los inquilinos que estén a larga y corta estancia en los apartamentos y quieran contratar un servicio de limpieza para su casa pueden contratar nuestro servicio, que les saldrá más económico que contratarlo fuera y además contarán con ventajas como ya dijimos anteriormente.

El poder de negociación de este proveedor es medio-bajo, ya que tienen unos objetivos bien definidos, además las instalaciones (lavadoras, productos de limpieza, utensilios...) se los facilitaríamos nosotros, por lo que a la hora de hablar y firmar el contrato podemos llegar a buen acuerdo, así conseguimos que se mantengan las condiciones que queremos para no dar mucho poder de negociación a este proveedor.

**El restaurante:** al igual que el servicio de limpieza, es un servicio subcontratado. En este caso el restaurante ofrecería diferentes servicios, como es el de provisión de servicios de restauración (desayuno, comida y cena) además de ofrecer el servicio de habitaciones mediante un acuerdo negociado previamente con ellos para que ofrezcan estos servicios a los huéspedes del hotel. En este caso el poder de negociación sería medio dado que el restaurante tiene intereses para que el acuerdo funcione ya que se “asegura” ciertos clientes y a nosotros como hotel nos ofrece un servicio el cuál no tenemos que gestionar al 100% además de proveerles del local para realizar su actividad.

**Suministros comunes:** Además como cualquier vivienda o hotel contamos con proveedores comunes para los servicios de electricidad, agua, gas y telecomunicaciones (conexión internet y telefonía).

El poder de negociación de estos proveedores es muy alto, ya que nos tenemos que adecuar al precio y condiciones que ellos estipulen, nosotros como empresa contamos con poco poder de negociación frente a estos proveedores.

### **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad del sector hotelero en Barcelona es alta, hemos estudiado su sector y hemos observado que esto se debe a los siguientes motivos:

- El número de competidores es mayor cada día, esto se debe además de los clientes nuevos que entran constantemente, a que este sector tiene unas barreras de salida muy altas. Las barreras de salida son las dificultades que tiene la empresa para salir del mercado, lo que les obliga a permanecer en el mercado, aunque estén obteniendo pérdidas. Esto también es debido a que los costes fijos son altos, en este sector el coste de liquidar a la totalidad de trabajadores y conseguir finalizar las deudas con sus proveedores es muy alto. Todo esto ocasiona que las empresas no se vayan de la industria, por eso también el número de competidores es alto.
- También observamos que los clientes son mucho más inconformistas ya que cuentan con mucha más experiencia y nuevas maneras de obtener datos e información precisa.

- El sector, en estos últimos años, vemos que presenta una tendencia a estar más concentrado.
- Además, la rentabilidad de las empresas del sector hotelero depende principalmente de su endeudamiento y sus costes tanto fijos como variables.

### **Amenaza de Nuevos Entrantes**

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores en España podemos decir que en el sector hotelero es alta, esto es debido que España es un país muy turístico, con mucha afluencia de extranjeros y turistas nacionales. En situaciones normales antes de la pandemia Covid-19 España recibió 83.509.153 turistas en 2019, en 2018 recibió 82.808.413 turistas. El número de turista ha ido subiendo año tras años, de manera escalonada, por lo que podemos asegurar que España es buen país en el que abrir una empresa que ofrezca alojamiento, además de que cuenta con personal cualificado y con experiencia trabajando en este sector y en otros como la hostelería. Todo esto nos indica que la amenaza de nuevos entrantes es alta ya que el sector de alojamiento en España es muy llamativo.

Ahora bien, aunque la amenaza sea alta también existen dificultades que evitan que nuevos competidores entren en el sector:

**Hace falta una gran inversión inicial** para poder entrar en este sector, esta inversión dependerá del tipo de categoría en la que se defina el hotel, con qué capacidad de establecimiento cuenta y la localización de la empresa, aunque el gasto más alto al que debe hacer frente la empresa es a la adquisición o construcción del inmueble.

**Deberes y obligaciones legales:** Para poder explotar el negocio hotelero primero hay que conseguir los permisos necesarios, además de tener que cumplir con todos los requisitos legales.

**Dificultad de encontrar un inmueble adecuado:** Es difícil encontrar una buena oferta que se adecue a tus necesidades, además la mayoría están por reformar (lo que supone más inversión de capital) y los inmuebles perfectos ya reformados y listos para ser explotados y que están a la venta, tienen un precio muy alto.

### **Amenaza de servicios sustitutivos**

En el caso de los servicios sustitutivos encontramos una gran ventaja en nuestro modelo de negocio. Para una empresa que desarrolla su actividad en el sector hotelero y que lo hace diferenciándose en calidad, los servicios sustitutivos son campings de alta calidad, apartamentos que se ofrecen en aplicaciones como Airbnb. En cambio, para una empresa que desarrolla su actividad como apartahotel de alta calidad, o aquellas

personas que alquilan sus apartamentos premium para periodos vacacionales y turismo, tendrían como servicios sustitutivos los hoteles de lujo y los campings de lujo.

En el caso de nuestra empresa que, desarrolla la actividad en ambos sectores, obtenemos la ventaja de minimizar los servicios sustitutivos ya que estaríamos ofreciendo tanto el servicio de apartahotel como el servicio de alojamiento en hotel, con lo cual el principal servicio sustitutivo que tenemos serían los campings de lujo o de alta calidad como los que podemos encontrar en Gampling club.

Por otro lado, al ofrecer también el servicio de venta de pisos por multipropiedad también nos encontramos con servicios sustitutivos, como pueden ser empresas que venden apartamentos como inmobiliarias, o venta de apartamentos por parte de particulares, es decir, nuestros clientes potenciales pueden comprar una casa y alquilarla ellos en vez de adquirir la vivienda por multipropiedad.

Por otro lado, la oferta de este tipo de servicios es cada vez mayor gracias a aplicaciones como Booking y Airbnb entre otras muchas, de manera que es fundamental aprovechar todos los medios posibles para promocionar nuestros servicios ya que la mayoría de los servicios sustitutivos se pueden encontrar en este tipo de páginas.

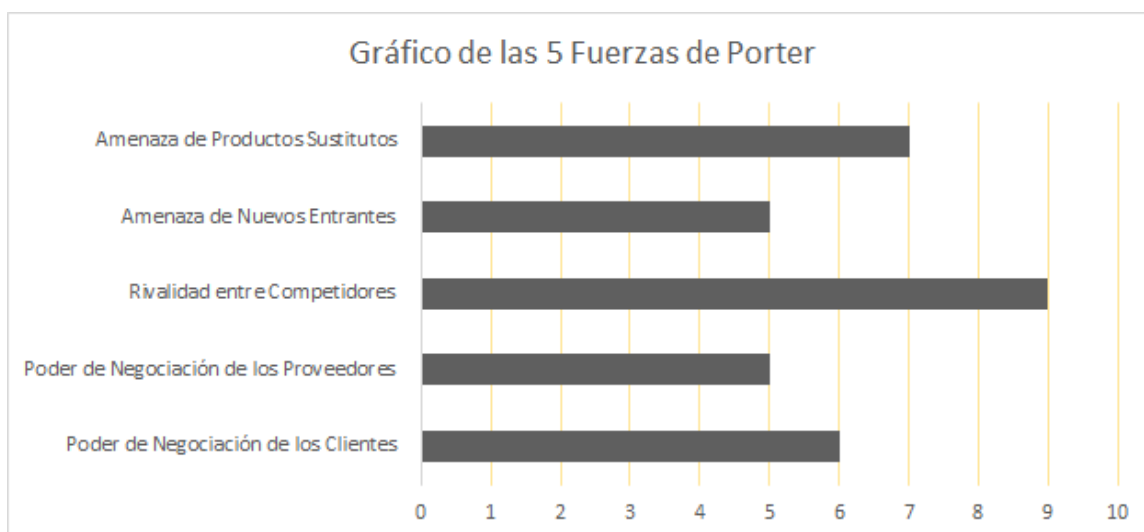


Gráfico 1: 5 Fuerzas de Porter

## Análisis DAFO

Para realizar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), tendremos en cuenta diferentes datos y análisis para determinar, por un lado, las debilidades y fortalezas de la empresa mediante un análisis interno, y, por otro lado, las amenazas y oportunidades mediante un análisis del entorno externo que puede llegar a afectar a la empresa.

Hemos elegido esta metodología con el objetivo de concretar las ventajas competitivas sostenibles que tiene nuestra empresa, en relación con las condiciones del sector, del entorno y de la propia empresa misma. Este análisis es de los más utilizados por excelencia en la actualidad.

### **Debilidades:**

- Poca diversificación de los servicios hoteleros: Comúnmente los hoteles solo cuentan con los ingresos que les proporcionan los alojamientos e instancias en las habitaciones. Sería conveniente crear servicios innovadores para atraer a más tipos de clientes, no solo los que se alojen en el hotel, sino gente de la propia ciudad que puedan funcionar también como otra fuente de ingresos. Solución: Nuestro restaurante de alta calidad puede atraer a gente que viva en ciudad y que no estén alojados en nuestro hotel, esto se puede lograr con acuerdos con chef que sean reconocidos.
- Pocos servicios complementarios frente a la competencia: Como hemos observado, en Barcelona existen multitud de hoteles con servicios complementarios como pubs o discotecas, cafetería, spa, masajistas o piscina, entre otros. Nosotros contamos con restauración y servicio de limpieza, por lo que contamos con la debilidad de no tener tantos servicios complementarios como puedan tener otros. Solución: Ir añadiendo los servicios complementarios que sean posibles y veamos que funcionan, como pueden ser servicios de masajistas o servicio de chofer.
- Difícil adaptación a los cambios notables en el mercado: Una vez instaurados y en funcionamiento contamos con poca flexibilidad ante cambios importantes en el mercado, como por ejemplo una pandemia, contamos con poco margen de reacción.
- Poca imagen de marca: Al ser una marca nueva y poco conocida, no contamos con la confianza del cliente, por lo que hay que ir ganándosela poco a poco, tanto en el sector hotelero como en el de alquiler de habitaciones.
- La publicidad no suele ser efectiva: En el sector hotelero la publicidad que se hace no suele llegar a gran público, ya que los clientes suelen ser extranjeros y suelen realizar su elección de hotel en webs guiándose por relación calidad precio. En el sector de alquiler de habitaciones el tipo de publicidad que se realiza es igual, a través de aplicaciones o webs.
- Mucha competencia en el sector: Tanto en el sector de alquiler como en el hotelero hay un nivel alto de competencia, es un sector muy concentrado.

- No hay actividades conjuntas con otras organizaciones: Faltan acuerdos con otras organizaciones como museos, exposiciones, conciertos, taxis, entre muchos más. Realizar acuerdos con ellos para conseguir mejores precios que ofrecer a nuestros clientes y que ellos reciban más volumen de trabajo, así conseguimos buenas sinergias y satisfacemos a más stakeholders.

### **Fortalezas:**

- Muy buena localización: Estamos situados en el distrito del Ensanche, es un barrio bastante céntrico, pero sin tanto ajetreo, bonito, amplio y con zonas verdes, su centro neurálgico es el mercado de San Antonio, fue construido a finales del siglo XIX, aparte es también muy conocido por la feria que hacen todas las semanas de libros viejos y objetos de coleccionismo. Cuenta con la playa a 10 minutos andando, por lo que es una ubicación clave para nuestra empresa.
- Ofrecemos flexibilidad a la hora de elegir el tipo de servicio: Contamos con amplios servicios y diferentes tipos de alojamientos para los diferentes prototipos de clientes que hay en el mercado, esto ocasiona que al tener bien segmentado al tipo de clientes podemos implementar estrategias más particulares para satisfacer sus necesidades de una manera más eficaz que como lo realiza la competencia.
- Contamos con un servicio de restauración de alta calidad: el servicio de restauración subcontratado, deberá ser un restaurante que ofrezca platos y alimentos de alta calidad haciendo que nuestros clientes disfruten de un gran servicio de restauración en el centro de Barcelona.
- Ofrecemos servicios complementarios a los apartamentos: nuestro servicio principal será el alquiler de apartamentos tanto a turistas de corta estancia como personas que puedan llegar a estar unos meses en nuestros apartamentos. Paralelamente, ofrecemos el servicio de habitaciones de hotel con servicios de restauración, limpieza, servicio de habitaciones y wifi entre otros.
- Facilidades para los inversores: los inversores interesados en la compra de propiedades tienen mayor facilidad para la gestión de los inmuebles dado que si son viviendas para la inversión y dedicadas al alquiler nosotros gestionamos el alquiler de su vivienda y los inversores obtienen una renta extra sin tener que hacer muchos esfuerzos a parte del económico que supone la compra del 60% de los apartamentos.



## Oportunidades:

- Valor del precio medio por m<sup>2</sup> en la localización donde se encuentra la empresa: Nuestra empresa se encuentra en una buena calle de la ciudad de Barcelona, por lo que el precio del m<sup>2</sup> es alto. También esperamos con el paso del tiempo cada vez el precio será mayor, lo que nos lleva a la segunda oportunidad.
- Revalorización de los edificios con el paso del tiempo: Cada vez como el m<sup>2</sup> seguirá aumentado, el valor del inmueble con el paso de los años será mayor, por lo que, si en algún momento queremos vender el negocio, el edificio se habrá revalorizado, por lo que podremos sacar más de lo que nos costó.
- Gran demanda de hoteles con 4 estrellas de valoración: Hoy en día hay muchos clientes que quieren calidad, comodidad y que estéticamente la imagen este cuidada, por lo que hoteles de menos de 3 estrellas no suelen ser muy demandados, tras realizar el estudio de mercado observamos que los hoteles de 4 estrellas eran de los hoteles más demandados, ya que cuentan con una muy buena calidad y el precio es algo más reducido que uno de 5, por lo que el cliente percibe que los establecimientos de 4 estrellas son los que tienen mejor relación calidad – precio.
- El propio nombre como marca de Barcelona: La propia ciudad de Barcelona cuenta con un riquísimo patrimonio histórico, cultural, gastronómico y artístico. Barcelona es la única ciudad que cuenta con 9 Patrimonios de la Humanidad repartidos por toda ella. Se la considera la ciudad del arte modernista, cuenta con más de 14 obras de Gaudí como son las farolas del Palacio Real, La Sagrada Familia, la finca Güell y la Casa Batlló, entre otros. Además de ser una ciudad bañada por el mar mediterráneo, por lo que es un destino perfecto para todo tipo de turismo, turismo de playa, turismo cultural, gastronómico y hasta de montaña.
- Buen clima: Al ser una ciudad mediterránea cuenta con buen clima ya que suaviza las temperaturas en invierno y crea un clima perfecto en verano, este es perfecto para turismo de playa. En la ciudad la temperatura es más suave que en el centro de la península por lo que también es buen destino turístico en el periodo de invierno, que es menos vacacional pero que se compensa con la gran oferta cultural que ofrece Barcelona.
- Aumento del turismo nacional: El aumento de turismo nacional después del COVID 19 también ha sido notable, por ello también hay que centrarse en esta oportunidad de mercado, ya que es más fácil llegar al público nacional con la publicidad.

- Aparecen clientes con nuevos perfiles: Estos últimos años hemos observado la evolución que ha tenido la sociedad en muchos de sus aspectos, esto ha sido condicionante para que surjan nuevos tipos de clientes en el mercado, estos están bien diferenciados del prototipo de turista tradicional, por ello nosotros tenemos que segmentar bien estos diferentes clientes para poder adecuarnos a sus necesidades:
  - Los jubilados anticipados que tienen salud, tiempo, energía y suelen tener niveles altos de renta, esto hace que puedan viajar con bastante frecuencia.
  - Hoy en día hay muchos jóvenes que viven con sus padres y trabajan que pueden permitirse viajar de vez en cuando, en el territorio nacional.
  - Turistas procedentes de Europa que vienen a Barcelona a pasar un finde semana o a quedarse poco tiempo, aprovechando vuelos “low cost”, esto hace que sean más propensos en dejarse el dinero en alojamiento, ya que el vuelo no les supone gran coste.
- Sectores como el del transporte también están cambiando: Hoy en día la red de trenes como Ave conecta casi todas las ciudades de España, pero no solo eso, recientemente ha salido una nueva marca AVLO que es un tren de alta velocidad y barato para el público, con billetes desde 9,00 €, con él llegas a Barcelona en 2 horas y 30 minutos. Esto es una oportunidad ya que gracias a este nuevo transporte muchos más turistas nacionales optan por visitar Barcelona.
- Nuevas TIC (Tecnologías de la información): Cada vez las redes sociales tienen más importancia, por lo que una llevar una buena imagen como marca y darnos a conocer a través de estos medios, es fundamental.

### **Amenazas:**

- Deterioro del casco antiguo de Barcelona: Como en otras ciudades españolas, el primer problema del casco antiguo es el deterioro del aspecto de las casas y las calles, esto poco a poco va originando más marginación social, que la población se vaya envejeciendo y que se vacíe la ciudad. Pero investigando hemos observado que hoy en día se están ejerciendo políticas de rehabilitación tanto sociales como físicas: mejoría de edificios, creación de espacios verdes, fomento del uso residencial.
- Gran asentamiento de las principales empresas: los competidores más fuertes del mercado están muy asentados y tienen buenas valoraciones por sus clientes además de gran prestigio, como nueva marca que entra al mercado probablemente tengamos dificultades para hacernos un hueco en el mercado.

Una vez realizados los análisis, comenzaremos con la definición del mercado al que nos dirigimos.

El mercado al que nos dirigimos se encuentra dentro del sector turístico y el sector inmobiliario, dado que queremos ofrecer dos tipos de servicios principalmente.

Por un lado, las habitaciones de hotel con la posibilidad de incluir servicios de restauración, y, por otro lado, el alquiler de los apartamentos con la posibilidad de incluir los servicios de limpieza y restauración mediante un pago extra.

|  | Interno   | Externo  |
|--|---|--|
| Negativo<br>(Debilidades,<br>Amenazas)     | Poca diversificación de los servicios hoteleros           | Deterioro del casco antiguo de Barcelona               |
|  | Pocos servicios complementarios (respecto a competidores) |  |
|  | Mercado muy cambiante                                     |  |
|  | Poca imagen de marca                                      | Empresas principales del sector muy asentadas          |
|  | Poca efectividad de publicidad                            |  |
|  | Mucha competencia   |  |
|  | Pocos acuerdos con otras organizaciones                   |  |
| Positivo<br>(Fortalezas,<br>Oportunidades) | Buena localización  | Valor del precio medio por m2                          |
|  |   | Revalorización de los edificios con el paso del tiempo |
|  | Flexibilidad a la hora de elegir nuestros servicios       | Gran demanda de hoteles 4 estrellas                    |
|  |   | Nombre como marca de Barcelona                         |
|  | Servicio de calidad                                       | Buen clima durante todo el año                         |
|  |   | Aumento del turismo nacional                           |
|  | Complemento de servicios de apartamentos                  | Nuevos perfiles de clientes potenciales                |
|  | Mayores facilidades para viajar para los turistas         |  |
| Facilidades para los inversores            | Nuevas TIC  |  |

Tabla 2: DAFO

## Análisis Canvas

Vamos a comenzar ahora con el análisis Canvas que dividiremos en los siguientes puntos para realizarlo: propuesta de valor, socios clave, recursos clave, actividades clave, relaciones con los clientes, segmentos de mercado y canales de distribución.

### **Propuesta de valor:**

La propuesta de valor es clave para entender a fondo por qué estamos haciendo las cosas como las estamos haciendo, es decir, aquello por lo cual nuestros clientes eligen

nuestros servicios antes que los de la competencia. Nuestra propuesta es la de ofrecer un lugar donde los clientes pueden alojarse durante cierto tiempo tanto en una habitación de hotel como en un apartamento de alto nivel, con un servicio de alta calidad prestando una experiencia de lujo y relajación, en un lugar donde una vez entras por la puerta, tus problemas se quedan atrás. Por otro lado, damos la oportunidad a inversores de formar parte del proyecto de la empresa mediante el acuerdo de multipropiedad, en el que el cliente pasa a ser copropietario de la vivienda en la que posteriormente prestaremos los servicios. De esta manera damos lugar a la inversión y a la creación de relaciones profesionales incentivando la creación de proyectos ambiciosos.

### **Socios clave:**

Para comenzar empezaremos analizando los socios clave de la empresa, estos socios los dividiremos en dos grupos principalmente, los inversores y los proveedores.

Dentro del grupo de los socios inversores se encuentran, como no, los copropietarios de las viviendas junto con nosotros.

En el segundo grupo, los proveedores, nos encontraríamos con la mayoría de los socios de la empresa. En primer lugar, estaría el arrendatario del restaurante, el cuál es un socio clave para el funcionamiento al completo de todos los servicios que ofrece la empresa. En segundo lugar, tendríamos al proveedor del servicio de limpieza de habitaciones que al igual que el primer socio, es clave para prestar el servicio a nuestros clientes con la mayor calidad por nuestra parte. En tercer lugar, tendríamos a los proveedores de los suministros comunes como son la luz, el agua, el gas y telecomunicaciones (conexión telefónica y acceso a internet). Con todos estos proveedores conviene tener una buena relación y un buen uso de sus servicios y recursos para que en un futuro más empresas quieran trabajar con nosotros.

### **Recursos clave:**

A continuación, analizaremos los recursos que permiten a Sky Lusso crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar sus clientes y mantener la relación con ellos además de generar ingresos, estos recursos son los siguientes:

- En primer lugar, nos encontramos con todo el capital humano de la empresa, recurso imprescindible para toda empresa.
- En segundo lugar, estaría el capital de la empresa, que es el dinero necesario que necesita para realizar las operaciones de la empresa.

- En tercer lugar, tendríamos toda la infraestructura del edificio donde se encuentra localizado el hotel, dado que es un edificio situado en una zona céntrica de Barcelona.
- En cuarto lugar, contaríamos con todas las instalaciones de tecnología dentro del edificio que hacen que los huéspedes tengan una estancia mucho mejor.

### **Actividades clave**

Las actividades clave de nuestra empresa, se van a centrar en el alojamiento, por ello podemos definir como nuestra actividad clave principal el ofrecer un servicio de alojamiento de alta calidad. Otras actividades clave internas de la empresa encontramos la gestión y control de calidad, intentando ofrecer el servicio de la mejor manera posible y controlando al máximo la opinión de los clientes al finalizar su alojamiento con nosotros.

### **Relaciones con los clientes:**

La relación que queremos tener con nuestros clientes es personal, ya que ofrecemos un servicio cara a cara. Por ello queremos intentar establecer una conexión lo más cercana posible con el cliente para hacer que su estancia sea lo más cómoda y relajante posible durante su estancia en nuestras instalaciones.

Con los inversores que comprarán nuestros apartamentos tendremos una relación cercana pero más personal, ya que a muchos de ellos los veremos de manera más constante. Por ello estableceremos una relación cercana, pero manteniendo el respeto profesional y la admiración como inversor.

En resumen, nuestra empresa se centrará en crear una relación cercana con nuestros clientes para ofrecer una experiencia única e inmejorable.

### **Segmento de mercado:**

El segmento de mercado al que van dirigidos ambos de nuestros servicios quedan definidos en el apartado mencionado anteriormente *“Mercado al que nos dirigimos y necesidades cubiertas”*.

En resumen, nuestros servicios y productos van dirigidos a los siguientes segmentos de mercado:

En cuanto al factor geográfico, dependería del servicio.

- En el caso del servicio de hotel, principalmente va dirigido a visitantes de la ciudad de Barcelona, ya sean extranjeros o turistas nacionales, que quieran

conocer y disfrutar de la ciudad en un ambiente de lujo y gran servicio por parte de los empleados de nuestra empresa.

- Por otro lado, la parte del alquiler de apartamentos puede ir dirigido tanto a personas extranjeras como a personas nacionales e incluso a personas que quieran estar durante unos meses en la ciudad, ya sea por motivos personales de trabajo o de ocio simplemente.

Por otro lado, tenemos otro tipo de clientes que serían los inversores, los cuales obtendrían así un 60 % de la propiedad y un 40% de la empresa, de esta manera ambas partes obtendrán rendimientos con la explotación del piso y, además, el comprador podrá alojarse en la vivienda.

### **Canales de distribución:**

Los canales en los que explicaremos a nuestros clientes cual es nuestra propuesta de valor y cuales son nuestros servicios son la página web principal de la empresa, en la que se podrá ver toda la información de la misma, de nuestros servicios y del proyecto de inversión, además, se podrán adquirir nuestros servicios desde la misma.

Por otro lado, aprovecharemos portales de alojamiento para promocionar y adquirir nuestros servicios, portales como Booking, Airbnb, TripAdvisor, Trivago, Hotels.com. De esta manera obtendremos una mayor cantidad de visitas a nuestra web y una mayor captación de clientes gracias a la enorme demanda que abarcaríamos.

| <b>Socios clave</b>   | <b>Actividades clave</b>   | <b>Propuestas de Valor</b>  |
|---|--|---|
| Inversores<br>Proveedores   | Alquiler de apartamentos<br>Habitaciones Hoteleras                                 | Ofrecer un lugar donde los clientes pueden alojarse durante cierto tiempo tanto con el estilo de hotel o en apartamentos, ofreciendo un servicio de calidad y lujo para el disfrute de nuestros clientes.<br><br>Ofrecer a los inversores facilidades para la inversión y gestión de los inmuebles mediante acuerdos de multipropiedad para la creación de relaciones profesionales incentivando la creación de proyectos ambiciosos. |
| <b>Recursos Clave</b>   | <b>Canales de distribución</b>   |   |
| Capital humano de la empresa<br><br>Capital de la empresa<br><br>Infraestructura<br>Instalaciones   | Portales de internet (Trivago, Airbnb, Booking ...)<br><br>Página web de Sky Lusso |   |
| <b>Relaciones con los clientes</b>  |  | <b>Segmento de mercado</b>  |
| Relación personal con un servicio de calidad<br><br>Conexión cercana para ofrecer una estancia agradable y relajante<br><br>Respeto, profesional y admiración por el cliente y los inversores |  | Turistas de la ciudad de Barcelona tanto nacionales como extranjeros<br><br>Turistas que prefieren mayor independencia en su estancia en la ciudad para los apartamentos<br><br>Inversores para las compras de los apartamentos al 60%  |

Tabla 3: Canvas

## Definición y análisis de mercado:

A la hora de definir el mercado debemos determinar en primer lugar la dimensión de este.

La actividad turística alcanzó en España en el año 2020 61.406 millones de euros por lo tanto consideraríamos el TAM (Total Addressable Market – Mercado total disponible)

Nuestro SOM (Serviceable obtainable market – Mercado real) sería de 12 viviendas para poder alquilar durante todo el año de las cuales 9 de ellas serán vendidas a copropietarios interesados en invertir en los apartamentos con una proporción del 60% para los compradores y pudiendo explotar el piso nosotros mientras no se encuentren en la vivienda. A esas 12 viviendas habría que añadir las 7 habitaciones dobles y las 3 habitaciones individuales de la sección del hotel. De todos estos servicios esperamos una ocupación cercana al 60% anual en el primer año. El precio medio de recaudación por los apartamentos a lo largo del año podría llegar a ser de 302,50 € y el precio medio de recaudación por las habitaciones de hotel podría llegar a ser de 192,59 €, teniendo en cuenta la inversión en publicidad que hagamos y las ventas a través de páginas web como Booking, Trip Advisor, Airbnb, y demás portales de alquiler de apartamentos y habitaciones de hotel, los ingresos anuales podrían estar entorno a los 800.000 €

El mercado objetivo al que nos dirigimos como oferentes de servicios de alojamiento queda definido en el apartado mencionado anteriormente “*Mercado al que nos dirigimos y necesidades cubiertas*”, donde describimos dos perfiles genéricos de personas que podrían estar interesadas en utilizar nuestros servicios y hacia los que nos queremos orientar, principalmente serían turistas o viajeros que quieran un servicio de calidad en la ciudad de Barcelona y que además, tengan la flexibilidad de poder elegir entre los dos tipos de servicios que ofrecemos como empresa.

En cuanto a la localización de la empresa, decidimos la ciudad de Barcelona y más concretamente el barrio de Sant Antoni. La elección de la localización la justificaremos más adelante en el apartado 6 dedicado específicamente a ello. Pero, en resumen, hemos elegido esta ciudad debido a que está muy bien conectada tanto por tierra, mar y aire además de tener gran atractivo turístico y vacacional debido a que cuenta con una gran oferta cultural y además cuenta con la una localización cercana al mar, que, en la época de verano, es un atractivo más a la hora de elegir destino turístico. Además, las temperaturas son siempre más agradables durante todo el año debido a la cercanía al mar.

Por otro lado, hablando del consumo que pueden tener servicios similares al que ofreceremos como empresa, hablaremos de las pernoctaciones en hoteles de la ciudad de Barcelona en el año 2020 fueron de 3.918.096 y las pernoctaciones en apartamentos turísticos en la ciudad de Barcelona fueron de 173.661. Los viajes a la ciudad de Barcelona en años no tan atípicos como 2020 y 2021 no suelen ser muy estacionales, cabe destacar que en los meses de verano tienen mayor número de viajeros y disminuyen en los meses de invierno, pero se mantienen bastante constantes durante todo el año. En cuanto a la cantidad de turistas en el año 2020, 2.104.373 turistas viajaron a Barcelona alojándose en hoteles y 44.278 turistas que se alojaron en apartamentos turísticos.

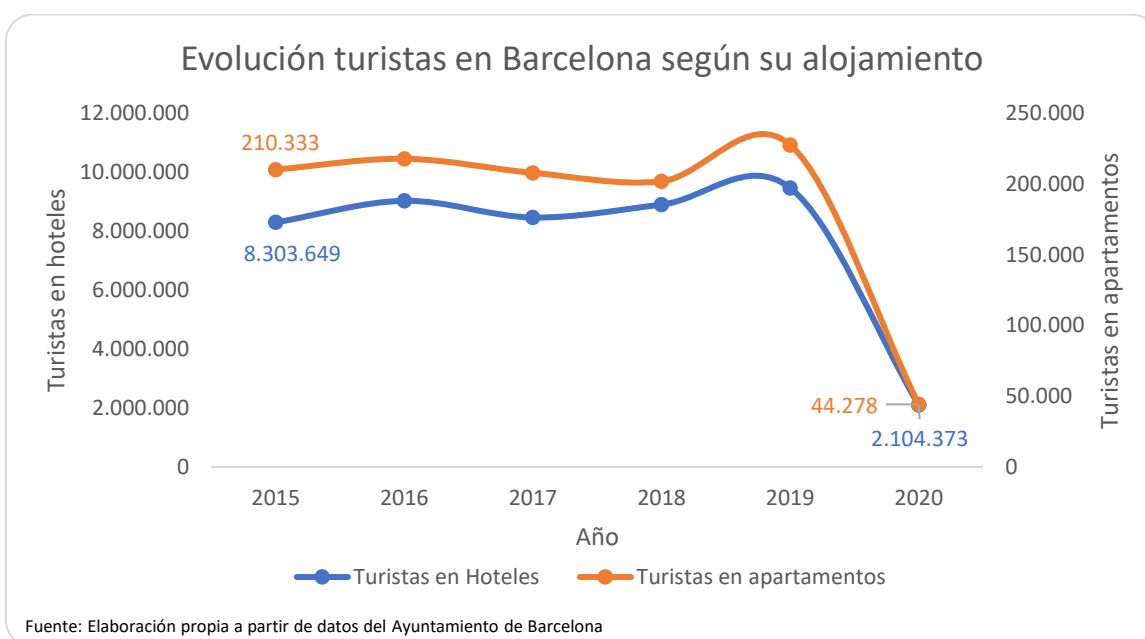


Gráfico 2: Evolución turistas en Barcelona según su alojamiento

Cataluña ha sido la comunidad autónoma más visitada durante varios años, desde 2017 hasta la actualidad ha sido la CCAA más visitada respecto a las demás CCAA como Islas Baleares o Canarias. En el gráfico a continuación se muestran los datos del número de visitantes que han tenido las diferentes comunidades autónomas a lo largo de los años.



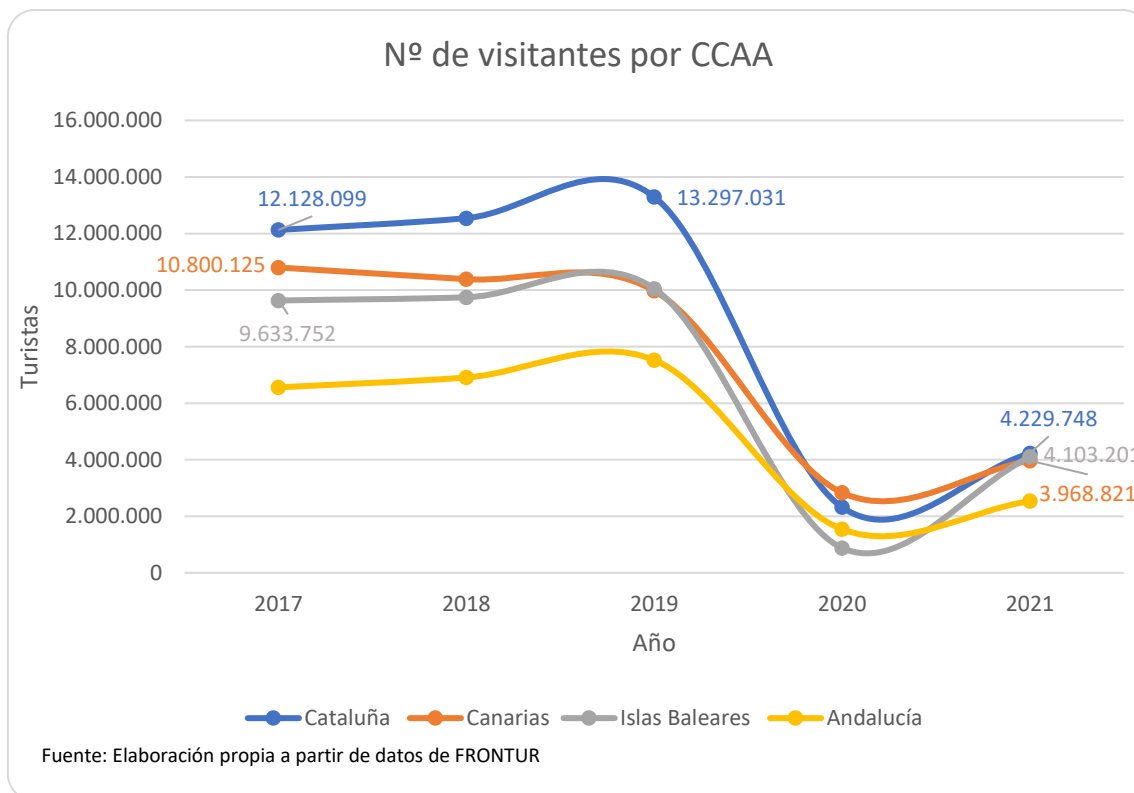


Gráfico 3: Nº de visitantes por CCAA

El sector turístico en la comunidad autónoma de Cataluña en el año 2021 recibió un total de 10.876.296 visitantes extranjeros, que es una variación interanual entorno al 35% lo que indica una recuperación del sector frente a la crisis del COVID. En lo que se refiere a turismo de residentes nacionales se realizaron un total de a 5.867.257 viajes a Barcelona.

Por lo que las perspectivas para el sector son positivas ya que se está restableciendo el flujo normal de viajeros y turistas a España y más concretamente a la ciudad de Barcelona.

En la comparación frente a los niveles de 2019, tanto España como Cataluña están aún lejos de llegar a esos niveles, pero en comparación con el año anterior si se prevé un aumento de la demanda y recuperación de los ingresos. En 2023 la demanda debería estar

Según una encuesta de Exceltur, acerca de las expectativas para recuperar los ingresos a niveles de 2019, el 31% de los empresarios en Cataluña esperan recuperar los niveles de ingresos en el 3<sup>er</sup> trimestre de 2022 y más del 40% en el segundo semestre de 2023. Por lo tanto, son perspectivas que indican un cierta recuperación a corto plazo.

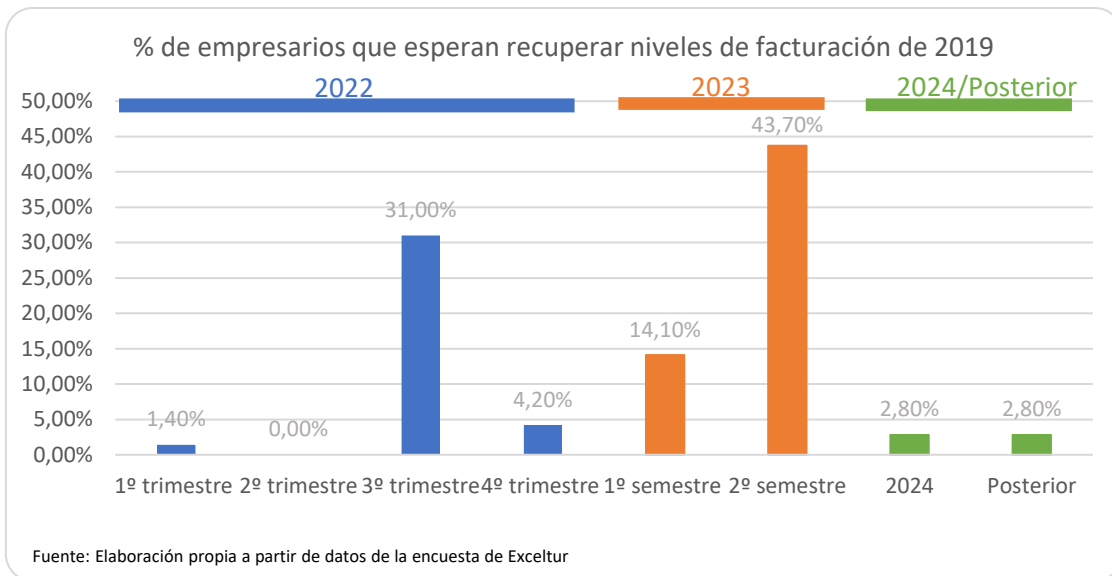


Gráfico 4: % de empresarios que esperan recuperar niveles de facturación de 2019

## Análisis de la competencia

En el análisis de la competencia en primer lugar deberemos identificar las principales empresas competidoras, en este caso nuestros principales competidores son los oferentes de servicios similares a los que ofrecemos nosotros como empresa. Estos competidores serán principalmente empresas que ofrezcan servicios hoteleros de alta calidad (hoteles de 4 y 5 estrellas) y empresas e individuales que ofrezcan el alquiler de apartamentos de alta calidad en la ciudad de Barcelona.

Por lo tanto, tendríamos competidores en dos mercados, en primer lugar, en el mercado de oferta del sector hotelero, sería el de los competidores más duros debido a que no será la actividad principal por la que generaremos los ingresos de la empresa y por lo tanto no ofrecemos tantos servicios extras como los competidores. Los competidores, serían los hoteles y apartoteles de 4 estrellas con gran servicio en la parte más céntrica de Barcelona, entre los principales y mejor valorados en las páginas de búsquedas se encuentran los siguientes:

- **Seventy Barcelona**: Es un hotel situado en el ensanche de Barcelona, y entre sus servicios ofrece wifi, servicio de habitaciones, piscina, spa, gimnasio, restaurante, desayuno, bar. Es uno de los hoteles mejor valorados de la ciudad de Barcelona en su categoría.
- **Iberostar Selection - Paseo de Gracia**: Este hotel está situado en Barcelona en la plaza Cataluña y ofrece terraza con piscina, Wifi gratuita y aparcamiento privado. Las habitaciones son amplias e incluyen aire acondicionado, televisión

por cable y baño privado. Este hotel es uno de los más valorados en su categoría al igual que el anterior

- Room Mate Gerard Barcelona: Se encuentra en el distrito del Eixample al igual que nuestro hotel, y se caracteriza por su decoración sencilla y elegancia. Las habitaciones están equipadas con armario, TV y aire acondicionado y algunas tienen hotel. Este hotel se aproxima mucho al estilo que ofrecemos nosotros ya que ofrece lujo, elegancia y estilo en un edificio con la misma arquitectura exterior que el resto.
- The Corner Hotel: Se encuentra en el ensanche de Barcelona, y ofrece multitud de servicios al igual que los demás competidores, como wifi, servicio de habitaciones, aparcamiento privado, piscina, bar ... Esta entre los hoteles mejores valorados de su categoría.
- Leonardo Royal Hotel Barcelona Fira: es un hotel que se encuentra en el distrito de Sant Montjuïc y entre los principales servicios que ofrecen se encuentra el wifi, piscina, reuniones, aire acondicionado, servicio de habitaciones. Y al igual que los anteriores es uno de los hoteles mejor valorados de la categoría de 4 estrellas.
- Hotel Casa Elliot: es un hotel de alta calidad situado en el Eixample de Barcelona, ofrecen los servicios típicos de un hotel como es servicio de habitaciones, conexión wifi, servicio de habitaciones, etc. Hemos elegido este hotel como posible competidor porque ofrecen un servicio bastante similar al nuestro.

Hemos seleccionado los hoteles de 4 estrellas mejor valorados debido a que nuestro objetivo es ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes al igual que nuestros competidores

Por otro lado, tenemos a los competidores del mercado de alquiler de apartamentos vacacionales y alquileres temporales por meses, donde se encuentran competidores con poco poder de mercado como son los arrendadores particulares, de los que hay gran cantidad y se promocionan por las páginas de alquiler de apartamentos vacacionales como Airbnb, Booking o Trip Advisor; y por otro lado tenemos a las empresas inmobiliarias que se dedican al arrendamiento de apartamentos en Barcelona tanto para periodos vacacionales como para temporalidades mensuales, entre las principales empresas que alquilan en Barcelona se encuentran:

- Onix Renta
- Engel & Völkers Barcelona

- Next Door
- Lucas Fox

Estas empresas ofrecen alquileres de pisos en Barcelona. Son competidores ya que compran los inmuebles y los alquilan a sus clientes, aunque está más dirigido hacia alquileres de larga estancia, también ofrece alquileres a corta estancia. Esta empresa se posiciona como una de las más grandes de Barcelona actualmente en este ámbito. Con nuestra entrada, esta empresa sufriría un nuevo competidor ya que ofrecemos servicios muy parecidos en cuanto a alquiler.

## 4.- Marketing y comercialización.

### Presentación del servicio

A continuación, hablaremos de nuevo del servicio, pero en este caso desde el punto de vista del marketing.

Nuestro edificio se encuentra en una de las calles más transitadas de Sant Antoni, una calle muy ancha de dos carriles, rodeada de árboles y altos edificios. Es una calle que da cierto prestigio, dada la arquitectura tanto de nuestro edificio como de los edificios que nos rodean. Es un edificio que desde fuera presenta elegancia y calidad sin romper con la temática de los otros edificios. Por dentro, abundarán materiales de calidad como pueden ser suelos de microcemento (un material que simula el mármol, siendo mucho más barato que el mismo), y detalles en negro y madera clara. El objetivo es que cuando entre el cliente del edificio sienta que está en un lugar donde predomina la calidad y la elegancia. El inmueble contará con 12 apartamentos de diferentes distribuciones de los cuales 9 de ellos serán vendidos al 60% por contrato de multipropiedad para ser alquilados posteriormente.

En cuanto a los servicios que subcontratamos, el restaurante, un restaurante de alta calidad con un acuerdo con el propio hotel, en el cual los clientes pueden disfrutar de un servicio y productos de calidad en su misma habitación o apartamentos. Los desayunos serán servidos por el mismo restaurante y los clientes tendrán que contratar los días en los que quieran acceder a este desayuno en la recepción o en la página web. Para los compradores de las viviendas, se ofrecerán 2 días de desayuno gratis cada semana que estén alojados siempre y cuando adquieran un tercero, y un día de desayuno gratis en estancias inferiores a una semana siempre y cuando se contrate un segundo día de desayuno. El coste de los desayunos para los compradores será inferior al del resto de clientes. Los servicios de limpieza se ponen a disposición del cliente cuando este lo

desea en el caso de aquellos que se alojan en los apartamentos, estos días se contratarán en la recepción del hotel. Para los compradores de los apartamentos, en los períodos en los que se encuentren en la vivienda, obtendrán 1 día de limpieza gratis para estancias de 1 semana o más. Para aquellos alojados en las habitaciones, el servicio de limpieza pasará a diario, siempre y cuando el cliente no esté en la habitación o tenga el cartel de no molestar.

En cuanto a los servicios que ofrecemos, como ya hemos dicho anteriormente, queremos que la experiencia del cliente sea la más cercana a la de un hotel de lujo, aunque se esté alojando en un apartamento. Por ello el edificio estará ambientado como tal, con decorados muy pulidos y sutiles, una iluminación suave y relajante y una presentación limpia y trabajada. En cuanto al acceso a los apartamentos, será mediante llave mientras que las habitaciones y el apartamento premium se abrirá mediante tarjetas como en los hoteles convencionales. Los apartamentos serán de lujo, con muebles de alta calidad con la temática del hotel. Todos estos cuentan con un pequeño balcón con vistas a la calle principal. Los clientes disfrutarán de servicio premium en el que poder relajarse y disfrutar de unas vacaciones en una de las ciudades más turísticas del mundo.

En lo que refiere a las habitaciones de hotel, encontramos dos tipos de habitaciones, las individuales y la dobles. Las individuales son perfectas para gente que necesita alojamiento por motivos personales o de trabajo para estancias de 1 día o más si se necesita. Las dobles son perfectas para viajes en pareja y existe la posibilidad de poner una cama extra individual o doble (sofá cama) en caso de que se necesite, pagando un extra en la recepción o en la página web.

En conclusión, nuestro hotel ofrece un servicio premium para clientes que se lo puedan permitir, donde el lujo y la calidad estará presente en cualquier opción que el cliente escoja para alojarse. Con nuestros servicios pretendemos cambiar la experiencia de alojamiento en apartamentos y ofrecer nuevas posibilidades de inversión para personas que quieren hacer trabajar para ellos su dinero y sus propiedades.

### [Políticas de marca.](#)

En cuanto a la política de marca, como hablamos anteriormente, nuestra empresa se decantará por una identidad de marca única, debido a que, en un principio, solo tendríamos un edificio y en caso de expansión, sería a través de franquicias y por lo tanto utilizarían el mismo logo.

Este logo tendrá variaciones de sus colores iniciales en función del formato en el que se muestre la imagen del logo de la compañía. (mirar anexos)

El nombre de la empresa nace de querer desarrollar un nombre global que se consiga entender en todo el mundo, es por ello que utilizamos la palabra Sky, cielo en inglés, que representa como ofrecemos a nuestros clientes un servicio elevado y una experiencia único y lusso, lujo en italiano, que representa la calidad del servicio y le da prestigio a la marca de la empresa. Además, de esta manera conseguimos que el nombre represente la visión y los valores de la empresa y que sea un nombre utilizable a nivel internacional.

En cuanto a la elección de colores del logo, encontramos de forma predominante el negro y el dorado. Esta elección de colores se debe a que el negro da sensación de elegancia y sofisticación y, por otro lado, el dorado muestra la sensación de lujo y calidad con la que queremos prestar los servicios a nuestros clientes.

Con esta combinación de colores y la denominación de la empresa, queremos llegar a un público de renta alta en busca de la calidad y experiencias únicas en sus viajes y estancias en Barcelona.

### Determinación del precio de venta y política de precios.

Para determinar los precios de nuestros servicios debemos tener en cuenta que estamos en un sector de demanda cambiante, es decir, que los precios no son estáticos si no que se ajustan a la demanda dependiendo de las fechas, la cantidad de demandantes, el número de habitaciones disponibles y eventos que puedan atraer a clientes. Por ello será necesario establecer un precio base o mínimo y trabajar a partir de ese precio las subidas que se puedan dar en el mismo dependiendo de los factores anteriores. Los precios se fijarán a partir de un sistema de oferta y demanda que hará que el precio oscile entre los límites puestos por nosotros. Aparte de estos factores, a la hora de fijar los precios tendremos que fijarnos en otros factores, factores como el precio de nuestros competidores, la innovación, diferenciación y valor añadido que aportamos, el lugar en el que estamos situados, el mercado al que nos dirigimos, el nivel de competencia, nuestros costes totales y margen previsto y la situación económica del mercado y región en la que nos situamos.

#### **Precio servicios:**

- Habitaciones: A continuación, pondremos los precios de cada habitación, para ello pondremos un precio mínimo y uno máximo, que serán los intervalos en los

que se moverán los precios según la demanda y luego pondremos un precio medio, que será el precio con el que trabajaremos para hacer las previsiones y calcular los ingresos anuales.

| Habitaciones  | Precio mínimo | Precio Medio | Precio máximo |
|---|---------------|--------------|---------------|
| Doble   | 160,00 €      | 227,50 €     | 295,00 €      |
| Individual  | 83,00 €       | 131,50 €     | 180,00 €      |
| Los impuestos incluyen el impuesto de valor añadido (IVA) |               |              |               |

Tabla 4: Precios Habitaciones SkyLusso

- Apartamentos: En cuanto al precio de alojamiento de los apartamentos, tendremos que seguir la misma estrategia que en las habitaciones del hotel. Estableceremos un precio mínimo y un precio máximo en el que oscilará dependiendo de las fechas y de la demanda.

| Apartamentos | Precio mínimo | Precio Medio | Precio máximo |
|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 55 m2        | 235.00 €      | 307.50 €     | 380.00 €      |
| 45 m2        | 180.00 €      | 247.50 €     | 315.00 €      |
| 69 m2        | 280.00 €      | 370.00 €     | 460.00 €      |
| 80 m2        | 310.00 €      | 420.00 €     | 530.00 €      |

Tabla 5: Precios Apartamentos SkyLusso

Estos son los precios de venta al público, del precio total, en los apartamentos en multipropiedad, cobraremos el 40% y el resto los cobra el comprador. Los precios incluyen el impuesto de valor añadido (IVA).

Para adquirir el alojamiento en los apartamentos, se pedirá una fianza a los clientes de 70 € por día que se devolverá al finalizar la estancia.

Los precios medios son elevados ya que la calidad de los apartamentos es muy alta.

En los precios medios, van incluidas las comisiones de venta de servicio de portales como Booking y Airbnb.

### **Precios de venta de los apartamentos:**

Para la venta de los apartamentos, tomamos la media del precio por metro cuadrado de apartamento de lujo de características parecidas al nuestro. Buscamos pisos en portales como Engel and Volkers, Tecnocasa, y otros portales de venta de pisos. Observamos que la media de precio por metro cuadrado de pisos de lujo amueblados ronda los 5.700 euros. Por ellos pondremos un precio de 5.450 euros al metro cuadrado. Aparte de los metros cuadrados, tendremos en cuenta la altura y el caché de los pisos. Los precios de los apartamentos serán los siguientes:

**2 x 55 m<sup>2</sup>:** 153.015,20 €

**3 x 46 m<sup>2</sup>:** 135.456,08 €

**4 x 68,5 m<sup>2</sup>:** 193.150,34 €

Tanto en la venta de los apartamentos como en la prestación de alojamiento en los mismos, el ingreso será del 60% del precio al que se realiza la venta y el 40% del ingreso por el alquiler del alojamiento.

### **Precios por servicios:**

Por un lado, obtenemos la renta de alquiler del restaurante, que será un ingreso fijo mensual constante. Teniendo en cuenta que un local de 110 m<sup>2</sup> en una calle tan transitada y turística como la de nuestras instalaciones cuesta en torno a 5.000 y 6.000 euros mensuales, ofreceremos un alquiler más bajo debido a los acuerdos que tendremos que realizar con el restaurante para que ofrezca servicios a nuestro hotel. Por ello el valor mensual de alquiler del restaurante será de 4.500 euros, es decir, un alquiler más barato que el resto que formará parte del acuerdo entre el restaurante y nuestra empresa. En este acuerdo constatamos que el restaurante pagará un alquiler más barato a cambio de ofrecer servicio de desayuno y servicio de habitaciones. El restaurante seguirá cobrando por sus servicios a sus clientes 10 euros por persona en el caso del desayuno, en el que el hotel cobrará 5 euros aparte por la contratación del servicio por parte del cliente y en el caso del servicio de habitaciones, el restaurante cobrará el precio de los productos y nosotros cobraríamos 10 euros por servicio.

El servicio de limpieza no incluido tendrá un precio de 20 euros por día, y el hotel se llevará un 50% del ingreso.

## [Estrategias de comunicación y penetración en el mercado y acciones de promoción.](#)

### **Canales de distribución del servicio**

En cuanto a los canales de distribución y alas estrategias de comunicación, encontramos una fuerte relación entre ellas y esto se debe a que el servicio se va a ofrecer dentro del propio hotel, con lo cual, al ser un servicio de alojamiento, no precisamos de una cadena logística de distribución como tal, debido a que nuestros servicios se ofrecen mediante internet, mediante portales, nuestra página web, agencias de viaje y la propia recepción del hotel (vía telefónica o presencial). Con lo cual nuestros canales de distribución serán prácticamente los mismos que los canales de



comunicación, por ello tendemos a un modelo omnicanal donde los clientes pueden reservar nuestros servicios de la forma más cómoda para ellos y donde también estaríamos anunciados.

Canales de distribución únicos:

- Recepción del hotel: Canal directo en el que el cliente puede obtener nuestro servicio mediante llamada telefónica con el teléfono de nuestra página web o acudiendo presencialmente a nuestras instalaciones.

Canales de distribución y de comunicación:

- Portales: Sitios web donde estaremos anunciados y a su vez los clientes podrán adquirir nuestros servicios en la misma página. Los principales portales que utilizaremos serán los siguientes:
  - Booking: Con un precio de del 15% de comisión sobre la venta del servicio.
  - Airbnb: Cobra un 3% del precio de venta y sube un 7% nuestro precio publicado que se lleva también. Este portal se centrará en la publicación de apartamentos.
  - Trivago: Es un portal dedicado a la publicidad más que como canal de distribución, pero también se pueden adquirir los servicios en el portal, cobrando un 14% de comisión.
  - TriAdvisor: Cobra un 15% sobre el precio de para maximizar la visibilidad del anuncio.
  - Hotels.com: Cobra un 10% sobre el precio de venta.
- Agencias de viaje: Para las agencias, negociaremos una comisión de venta por habitación del 10%. Serán las propias agencias las que se pongan en contacto con nosotros debido a su política de captación de clientes.
- Nuestra página web: Al igual que en los portales, aquí se publicarán nuestros servicios y se podrán adquirir directamente. Además, se podrá ver la historia de la empresa, la misión, visión y valores de esta y los proyectos de inversión para adquirir los apartamentos.
- Portales de venta de viviendas:
  - o Idealista y Fotocasa: Son gratuitas y las utilizaremos para la venta de los pisos con inversores. El único coste es el de destacar los anuncios, que no supera los 4.500 euros anuales.

## **Comunicación y promoción:**

En cuanto al marketing offline, seguiría una estrategia de corto plazo, es decir, la utilizaremos para vender los apartamentos como proyecto de inversión. Para ello colocaremos carteles en el propio edificio y realizaremos un acuerdo con una revista de apartamentos de lujo, pagando 3.000 € y alguna aparición en magazines de viviendas de lujo o inversión. Este proyecto será secundario ya que suponemos que en idealista y fotocasa venderemos el 90% de las viviendas de manera gratuita, con lo cual, no invertiremos mucho en este proyecto y será más bien secundario. El proyecto de marketing principal será el de marketing online.

En el apartado de marketing digital, publicidad, catálogos, descuentos y demás formas de promocionar nuestra marca y así atraer a un mayor número de clientes vemos esencial la faceta y la flexibilidad que nos da internet y compañías como Google y Meta (Facebook e Instagram).

En primer lugar, debemos adoptar una buena estrategia de posicionamiento SEO dentro del principal buscador a nivel mundial que es Google. Para el desarrollo de una buena estrategia SEO el primer paso es definir nuestro buyer persona, como hemos definido en apartados anteriores (ver *“Mercado al que nos dirigimos y necesidades cubiertas”*). Después habría que mencionar palabras y conjuntos de palabras clave como puede ser (hotel Barcelona, Barcelona, hotel, hotel de calidad, apartamentos Barcelona, alquilar apartamentos, apartamentos vacacionales Barcelona ...) o diferentes combinaciones que puedan utilizar los posibles nuevos clientes a la hora de buscar un alojamiento en la ciudad de Barcelona. Después habría que comenzar por la comparación de la estrategia SEO que tienen nuestros principales competidores y cuidar todos los detalles dentro de la página web y dentro de la estrategia de SEO de la empresa para poder llegar al máximo número de posibles clientes potenciales.

Al comienzo de las operaciones de la empresa habría que realizar una inversión en el aspecto de los motores de búsqueda por medio de SEM en buscadores como Google o redes sociales como Facebook o Instagram, donde hay gran cantidad de usuarios y por lo tanto mayor posibilidad de llegar a clientes potenciales para que usen nuestros servicios. Los costes de este tipo de publicidad los indicaremos en los costes operativos de marketing más adelante.

Por otro lado, en la estrategia de marketing digital podremos contar con un presupuesto de 20.600€ para realizar patrocinios con influencers conocidos en el entorno de nuestro público objetivo como pueden ser famosos de televisión o creadores de contenido en redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube o TikTok. Para que nos demos a

conocer de forma más rápida y aumentar así el “engagement” de nuestra marca entre nuestro público objetivo.

A lo largo del año la empresa tiene que optar por realizar ofertas y descuentos en diferentes épocas para así atraer a más público. Se pueden realizar diferentes estrategias para atraer clientes por medio de ofertas mediante oferta de descuentos en la página web en determinadas fechas clave como San Valentín, festivos nacionales, Black Friday ... y demás fechas donde el resto de los competidores también realizan ofertas. De ahí nace la importancia de la variación y flexibilidad de los precios a lo largo de todo el año en función de la demanda y la oferta que podamos ofrecer a nuestros clientes.

### Políticas de ventas.

Para realizar la previsión de ventas, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos; de los 12 apartamentos que tenemos disponibles, venderemos 10 de ellos y la empresa se quedará con 2 de ellos. Tomamos la decisión de quedarnos con parte de los inmuebles para asegurar siempre la prestación de servicio de alojamiento cuando el resto de las viviendas estén ocupadas y para mantener parte de la inversión en inmuebles.

Como ya hemos hablado antes, hemos optado por ofrecer un servicio que se diferencia por la calidad, con lo cual su precio es alto y va dirigido a un público de la capacidad adquisitiva. Además, el ser un servicio que depende mucho del turismo y de las épocas del año, es decir, un servicio muy sensible al cambio de demanda, los precios serán variables, pero solo dependerán de la demanda y no dependerán de la cantidad de tiempo adquirido por el cliente ni por el pronto pago, es decir, el cliente no podrá negociar el precio, este será fijo en cuanto a negociación, pero variable día a día en función de la demanda. Estos precios se fijarán mediante un sistema de oferta y demanda que oscilará el precio en función de los demandantes de apartamentos o habitaciones y de los apartamentos y habitaciones disponibles.

En cuanto a descuentos, solo se ofrecerán descuentos aleatorios en fechas puntuales como San Valentín, Black Friday u otros festivos. Serán aleatorios porque serán promocionados en nuestras redes sociales a modo de sorteo y solo serán sorteado un número de 2 o 3 promociones.

Por otro lado, el servicio se reservará el derecho de admisión para clientes que no cumplan con las normas del establecimiento. Las normas son básicas y se resumen en no molestar a los demás clientes y respetar el ambiente de trabajo y las instalaciones

de la empresa. Además, se garantiza un nivel alto de servicio 24 horas con opción a reclamación en caso de que el cliente desee poner una queja.

Por otro lado, ofreceremos un servicio postventa que constará de un correo electrónico donde el cliente podrá valorar su experiencia y ponerle nota al servicio en nuestra página web.

### Previsiones de ventas.

Para la realización de la previsión de ventas de la empresa el factor principal que hemos tenido en cuenta a la hora de realizar las previsiones ha sido la estacionalidad de las pernoctaciones en hoteles y apartamentos en la ciudad de Barcelona, los meses de mayor demanda son los del segundo semestre del año normalmente desde julio hasta diciembre, sobre todo se nota el aumento debido a la reducción de restricciones debido al COVID-19, el mes con más demanda es Agosto (930.365 pernoctaciones en hoteles en 2021 y 28.876 pernoctaciones en apartamentos en 2021) en ambos casos, tanto en hoteles como en apartamentos. Se puede ver en los datos que el crecimiento de los visitantes tiene en parte relación con la reducción de las restricciones del COVID-19 y por lo tanto se espera un aumento de la demanda respecto a los primeros meses del año con una normalización de la demanda que hará que aumente el número de turistas en la ciudad con niveles cercanos a los años anteriores a la pandemia. Esto beneficia al negocio ya cuanto más demanda mayor serán los ingresos de este.

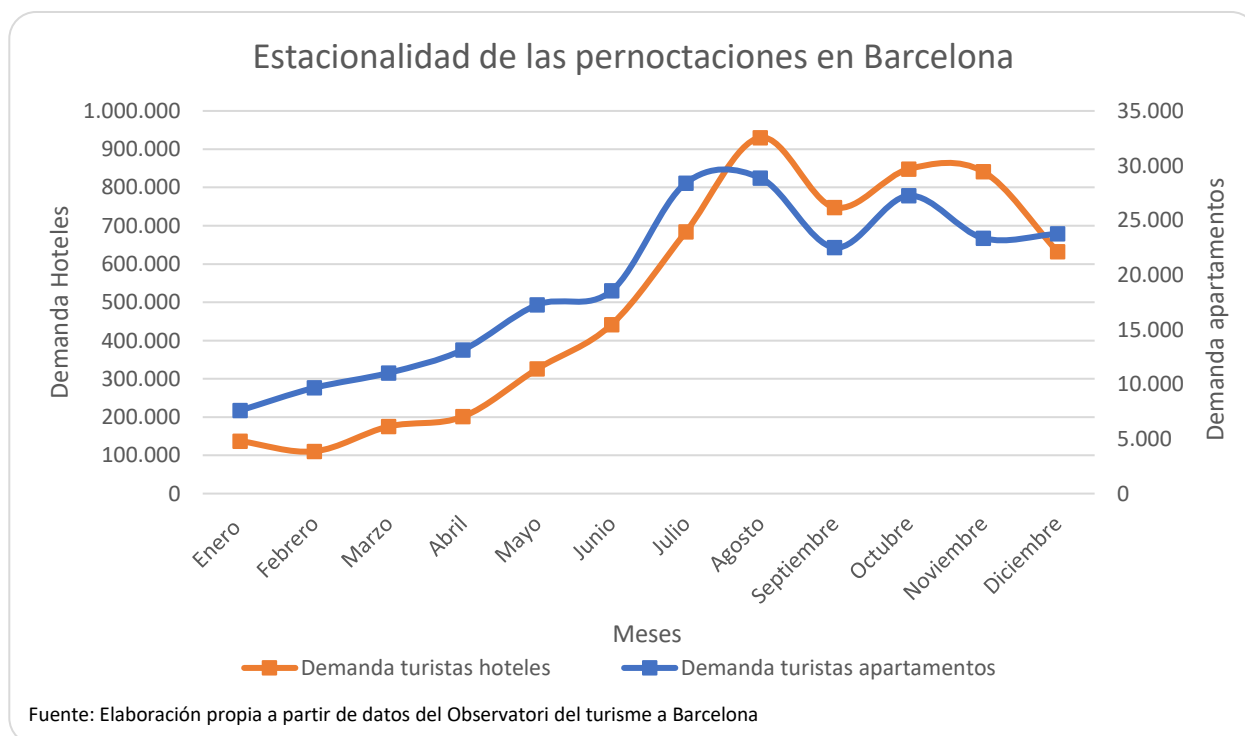


Gráfico 5: Estacionalidad de las pernoctaciones en Barcelona

A continuación, hemos realizado una previsión basada en 3 escenarios, uno optimista, uno esperado o probable y uno pesimista.

Para realizar la previsión de cada escenario, hemos realizado una previsión con 4 escenarios mensuales en los que habrá demanda muy baja, demanda baja, demanda media, y demanda alta

En el escenario pesimista es donde menos ocupación durante todo el año tendríamos suponiendo una demanda pobre debido a poca atracción de los clientes por nuestras estrategias de marketing y oferta de servicio. A pesar de la buena localización en la que se encuentra el hotel, ha fallado la estrategia de comunicación y marketing debido a menos inversión por el hecho de ser conservadores con los gastos del proyecto y por lo tanto no se puede hacer frente a la competencia. Las ventas de este escenario son muy pobres durante los primeros 3 años del proyecto. En este escenario proyectamos un crecimiento pequeño durante los años siguientes de entorno al 5% anual.

| Previsión de ventas primer año (Pesimista) | Meses      | Ventas              | IVA Repercutido     |                    |
|--|------------|---------------------|---------------------|--------------------|
|  | Agosto     | 33.243,58 €         | 6.981,15 €          |                    |
|  | Septiembre | 33.243,58 €         | 6.981,15 €          |                    |
|  | Octubre    | 33.243,58 €         | 6.981,15 €          |                    |
|  | Noviembre  | 33.243,58 €         | 6.981,15 €          |                    |
|  | Diciembre  | 33.243,58 €         | 6.981,15 €          |                    |
|  | Enero      | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
|  | Febrero    | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
|  | Marzo      | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
|  | Abril      | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
|  | Mayo       | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
|  | Junio      | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
|  | Julio      | 66.487,17 €         | 13.962,31 €         |                    |
| <b>Total año 1</b>                         |            | <b>631.628,08 €</b> | <b>132.641,90 €</b> | <b>Crecimiento</b> |
| <b>Año 2</b>                               |            | <b>664.871,67 €</b> | <b>139.623,05 €</b> | <b>5,26%</b>       |
| <b>Año 3</b>                               |            | <b>698.115,25 €</b> | <b>146.604,20 €</b> | <b>5,00%</b>       |

Tabla 6: Previsiones de Ventas Pesimista

El siguiente escenario es el escenario esperado, es decir, el más probable según el estudio de mercado y demanda que hemos realizado, en este escenario que se muestra a continuación el comienzo de los primeros meses, prevemos un volumen de ventas pequeño que irá aumentando progresivamente gracias a la buena localización del hotel en el barrio del Eixample y el gasto en marketing y publicidad en redes sociales (Instagram y Facebook) y en Google Ads que estaría entorno a un gasto de 40.250 € anuales debido a la facilidad de atracción de clientes y la rentabilidad que se sacan a los anuncios siguiendo una buena estrategia SEO. Además, los precios que ofrecemos a nuestros clientes son similares a los de la competencia ofreciendo servicios de calidad

con los que quedan satisfechos. En este escenario prevemos un crecimiento en los años próximos cercano 20% respecto al primer año.

| Previsión de ventas primer año (real) | Meses      | Ventas                | IVA Repercutido     |                    |
|---------------------------------------|------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
|                                       | Agosto     | 33.243,58 €           | 6.981,15 €          |                    |
|                                       | Septiembre | 33.243,58 €           | 6.981,15 €          |                    |
|                                       | Octubre    | 33.243,58 €           | 6.981,15 €          |                    |
|                                       | Noviembre  | 33.243,58 €           | 6.981,15 €          |                    |
|                                       | Diciembre  | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|                                       | Enero      | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|                                       | Febrero    | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|                                       | Marzo      | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|                                       | Abril      | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|                                       | Mayo       | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|                                       | Junio      | 132.974,33 €          | 27.924,61 €         |                    |
|                                       | Julio      | 132.974,33 €          | 27.924,61 €         |                    |
| <b>Total año 1</b>                    |            | <b>797.846,00 €</b>   | <b>167.547,66 €</b> | <b>Crecimiento</b> |
| <b>Año 2</b>                          |            | <b>964.063,92 €</b>   | <b>202.453,42 €</b> | <b>20,83%</b>      |
| <b>Año 3</b>                          |            | <b>1.163.525,42 €</b> | <b>244.340,34 €</b> | <b>20,69%</b>      |

Tabla 7: Previsiones de Ventas real

En el escenario más optimista comenzamos con unas ventas bajas, que van aumentando progresivamente durante el primer año hasta acabar el año con unos ingresos considerables gracias a la cantidad de inversión en marketing y un aumento de la demanda de los servicios que ofrecemos, también gracias a la buena localización del edificio de operaciones cercano al centro de Barcelona con multitud de lugar turísticos para visitar. Durante los siguientes años en este escenario se espera un crecimiento de los ingresos cerca del 22% en los en el primer año y cerca del 30% en el segundo año.

| Previsión de ventas primer año (optimista) | Meses      | Ventas                | IVA Repercutido     |                    |
|--|------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
|  | Agosto     | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Septiembre | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Octubre    | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Noviembre  | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Diciembre  | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Enero      | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Febrero    | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Marzo      | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Abril      | 66.487,17 €           | 13.962,31 €         |                    |
|  | Mayo       | 132.974,33 €          | 27.924,61 €         |                    |
|  | Junio      | 132.974,33 €          | 27.924,61 €         |                    |
|  | Julio      | 132.974,33 €          | 27.924,61 €         |                    |
| <b>Total año 1</b>                         |            | <b>1.063.794,67 €</b> | <b>223.396,88 €</b> | <b>Crecimiento</b> |
| <b>Año 2</b>                               |            | <b>1.296.499,75 €</b> | <b>272.264,95 €</b> | <b>21,88%</b>      |
| <b>Año 3</b>                               |            | <b>1.662.179,17 €</b> | <b>349.057,63 €</b> | <b>28,21%</b>      |

Tabla 8: Previsiones de Ventas Optimista

## 5.- Plan de operaciones.

### Proceso de operaciones

Ahora describiremos el proceso de operaciones dentro de la empresa a la hora de ofrecer el servicio a nuestros clientes, a continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso de operaciones:

### Diagrama de flujo del servicio principal

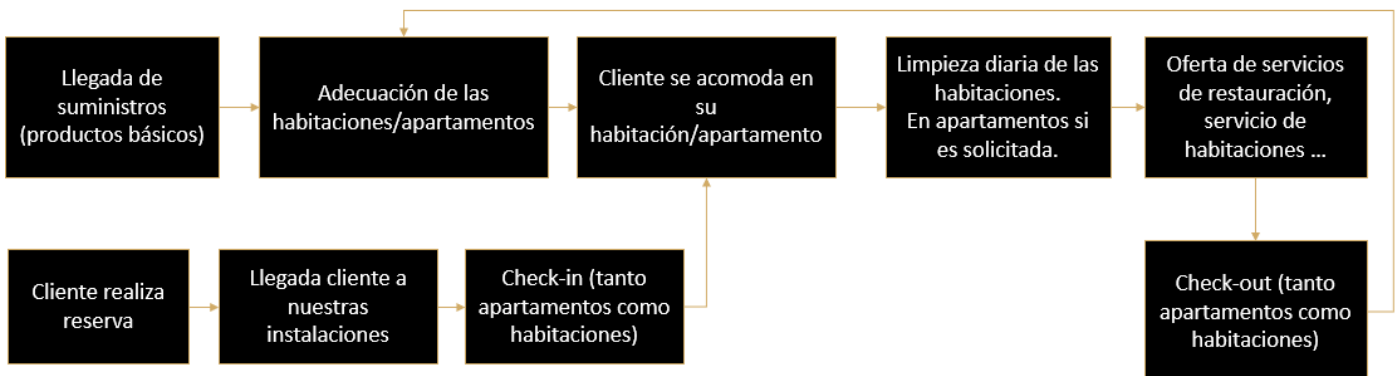


Ilustración 2: Diagrama de flujo de los servicios

Como se muestra en el diagrama, el servicio comienza con la reserva del cliente, ya sea de las habitaciones de hotel o de los apartamentos. Una vez realizada la reserva llega el cliente a nuestras instalaciones para disfrutar de su estancia durante los días/semanas que haya reservado, se realiza el check-in mientras uno de nuestros botones ofrece su ayuda a desplazar las maletas a sus habitaciones u apartamentos.

Durante este tiempo, se ha realizado una limpieza y adecuación previa del alojamiento para el máximo disfrute y comodidad del cliente, también se han repuesto todos los productos básicos para su uso por nuestros clientes. Todo esto es realizado por la empresa de limpieza que es subcontratada.

Una vez el botones guía a los clientes a su alojamiento, estos comienzan a disfrutar del servicio de alojamiento contratado y cualquier petición que tengan sobre servicio de habitaciones, restauración, o indicación de actividades que podría realizar durante su estancia en la ciudad, se comunicarán con la administración de la empresa y se comenzará con la oferta de los servicios contratados.

Una vez finaliza su estancia en el alojamiento, un botones ayuda a los clientes a desplazar sus pertenencias a la planta baja para que se puedan marchar cómodamente

y se realiza el check-out del hotel. Una vez confirmado el check-out, comienza la adecuación del alojamiento para el próximo cliente.

### Selección de instalaciones y equipos necesarios.

Las instalaciones que necesitamos son un edificio con apartamentos y habitaciones el cual ya hemos descrito anteriormente.

En cuanto a los equipos que necesitaremos para restar el servicio, encontramos los siguientes:

#### **Equipos para apartamentos y habitaciones:**

- Electrodomésticos: Electrodomésticos de calidad como neveras, lavadoras, cocinas, televisiones, lavavajillas... Todos estos serán de consumo energético de clase A++ y de alta calidad.
- Mobiliario: muebles decorativos y útiles como camas, armarios, mesas sofás, lámparas, cuadros...
- Baños: todos los equipamientos básicos y decorativos para los baños.
- Elementos como sábanas, toallas, alfombras y otros.

En el caso de las habitaciones, serán necesarios menos muebles y no serán necesarios electrodomésticos. Los únicos elementos que no habrá en apartamentos son las cajas fuertes y los minibares.

#### **Equipos para la zona común del hotel:**

- Mesa de recepción.
- Ordenadores.
- Lavadoras.
- Utensilios para almacenamiento de elementos de limpieza como armarios y otros.
- Red de internet y red telefónica.
- Elementos decorativos.
- Muebles decorativos.

Todos los equipamientos e instalaciones van incluidos en el presupuesto de reforma del edificio, con lo cual el coste de los mismos ya estará incluido en el coste total de la reforma del edificio.



## Aprovisionamiento

En la parte de aprovisionamiento en nuestro modelo de negocio, tan solo necesitamos los productos básicos de limpieza personal para nuestros clientes dado que el servicio de restauración lo ofrece la empresa subcontratada por lo que no tendríamos que preocuparnos del aprovisionamiento de ese aspecto.

Nuestro proveedor de amenities, será la empresa Mirahostel esta empresa será nuestro proveedor principal de este tipo de productos. El proceso hasta que el pedido llega a nuestras instalaciones es sencillo, se realiza el pedido por su página web o llamada telefónica, se realiza el pago por adelantado de los productos, los pedidos suelen tener un plazo de llegada de una semana es decir que tenemos que llevar un buen control de inventarios para no tener falta de ningún tipo de producto.

Para el control de la cadena de suministros, nos centramos principalmente en la calidad de los productos que compramos y la sostenibilidad de estos para estar alineados con los objetivos de desarrollo sostenible, conocer bien a nuestros proveedores es clave a la hora de una buena gestión de la cadena de suministro.

Para la gestión de stocks utilizaremos el método Just inTime, para que en el momento que sepamos que vamos a necesitar cierto producto, realicemos el pedido y ahorrar así en costes y espacio de almacenamiento. Se debe llevar un control exhaustivo del stock de cada uno de los productos para que así podamos saber la rotación de los productos y la asiduidad con la que debemos realizar los pedidos a nuestros proveedores.

## Cálculo de costes operativos.

Los costes operativos de nuestra empresa, los dividiremos en dos grupos, costes fijos, que será constantes durante todo el año y costes variables que serán diferentes en función de la demanda mensual que tenga la empresa:

### **Costes fijos:**

- Limpieza: como desarrollaremos más adelante en el apartado de subcontratación de actividades, el precio mensual del servicio de limpieza subcontratado estará alrededor de los 4.000,00 €
- Personal: en cuanto al personal lo contaremos como coste fijo y como coste variable. Una parte del personal será fija durante todo el año y durante épocas de gran demanda y mucha carga laboral, contrataremos personal durante períodos temporales. Los costes de personal fijo son los siguientes:

| Personal                             | Mensual            | Anual               | Contratados |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| Administrativo/atención al cliente   | 1.409,88 €         | 19.738,38 €         | 3           |
| Botones/conserje                     | 1.379,49 €         | 19.312,80 €         | 3           |
| CMO (Chief Marketing Officer)        | 4.748,58 €         | 56.982,96 €         | 1           |
| CFO (Chief Financial Officer)        | 4.748,58 €         | 56.982,91 €         | 1           |
| CHRO (Chief Human Resources Officer) | 4.748,58 €         | 56.982,95 €         | 1           |
| <b>Total</b>                         | <b>17.500,00 €</b> | <b>210.000,00 €</b> | <b>9</b>    |

Tabla 9: Costes de personal

- Tarifa internet y telefonía: Contratamos el servicio de telefonía con Vodafone ya que nos ofrecen una buena oferta de servicio de telefonía y conectividad a internet. La oferta tendrá un coste mensual para la empresa de 707,50 €/mes IVA incluido.

| Telefonía e internet | Mensual  | Anual      |
|----------------------|----------|------------|
| Coste de la tarifa   | 707,50 € | 8.490,00 € |

Tabla 10: Costes Telecomunicaciones

- Seguro: Contrataremos el seguro AXA para hoteles y apartamentos ya que nos ofrecen una buena cobertura de los principales riesgos que pueda tener la empresa como, errores en las reservas, protección de las instalaciones, accidentes sufridos por clientes etc. El coste de este servicio es de 12.499 €/año.

| Seguro           | Mensual    | Anual       |
|------------------|------------|-------------|
| Coste del seguro | 1.041,58 € | 12.499,00 € |

Tabla 11: Costes Seguro

- Pago de hipoteca/préstamo: Contrataremos un préstamo hipotecario con el Banco Santander de 500.000€ a 20 años con una TAE del 5,1% para hacer la compra del edificio, el método de pago del préstamo será el método francés donde se establece una cuota mensual fija que será de 3.295,51€.

| Pago del préstamo  | Mensual    | Anual       |
|--------------------|------------|-------------|
| Cuota del préstamo | 3.295,51 € | 39.546,10 € |

Tabla 12: Pago del préstamo (Gasto financiero)

- Costes de marketing: Los costes de marketing los hemos dividido en diferentes secciones de costes fijos que realizaremos todos los meses para la atracción de nuevos clientes potenciales, en determinadas fechas se podría aumentar la inversión en marketing, para aumentar el alcance de nuestra marca y aumentar el número de clientes a los que nos damos a conocer. Pero en un principio, los costes de Marketing los consideraremos como costes fijos, pero que irán aumentando año a año en función de las necesidades de la empresa:

| Marketing                         |  | Coste anual Marketing |
|-----------------------------------|--|-----------------------|
| Costes fijos                      |  |                       |
| Página Web                        |  | 4.121,16 €            |
| Mantenimiento Web                 |  | 2.472,70 €            |
| Publicidad (Instagram + Facebook) |  | 6.868,60 €            |
| Google Adwords                    |  | 6.181,74 €            |
| Patrocinios con influencers       |  | 20.605,80 €           |
| Total anual                       |  | 40.250,00 €           |
| Total mensual                     |  | 3.354,17 €            |

Tabla 13: Costes de Marketing

- Costes de mantenimiento de las instalaciones: Las instalaciones del hotel tendrán una revisión de mantenimiento mensual que realizarán los empleados de la empresa y tendrá un coste de 1.500 €.

| Mantenimiento           | Coste/mes   |
|-------------------------|-------------|
| Gastos en mantenimiento | 1.500,00 €  |
| Total año:              | 18.000,00 € |

Tabla 14: Costes Mantenimiento

### Costes variables:

- Suministros de luz, agua y gas, será un 10% del ingreso por habitación/apartamento, en cuanto a los apartamentos, mantenemos la estructura de costes del contrato de multipropiedad. El hotel pagará en 40% del consumo de luz siempre que el propietario mayoritario de la vivienda no esté ocupándolo, en el caso de que lo ocupe, el propietario mayoritario asumirá el 100% del coste. El plan financiero se realizará en el marco de las previsiones esperadas o reales. Los gastos en luz, agua y gas en el escenario esperado o real son los siguientes:

| Suministros (variable) | Mensual    | Anual       |
|------------------------|------------|-------------|
| Luz, agua y gas        | 2,958.33 € | 35,500.00 € |

Tabla 15: Costes suministros

- Restaurante: el servicio de desayuno se subcontrata al restaurante que tenemos alquilado por un total mensual de 4.500 € y el cuál ofrecerá el servicio de desayunos a nuestros clientes por 15 € de los cuales, 5 € son para nuestra empresa por ser los responsables de atraer clientes al restaurante. En el plan financiero se realizarán las previsiones en el marco del escenario esperado o real. La variabilidad de los costes en

| Restaurante (variable)      | Mensual    | Anual       |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Desayunos (pesimista)       | 150,00 €   | 1.800,00 €  |
| Desayunos (menos pesimista) | 400,00 €   | 4.800,00 €  |
| Desayunos (real/esperado)   | 800,00 €   | 9.600,00 €  |
| Desayunos (optimista)       | 1.590,00 € | 19.080,00 € |

Tabla 16: Costes restaurante

- Provisiones: Dentro de las provisiones del hotel encontramos todos aquellos productos que podemos encontrar dentro de las habitaciones de un hotel. Estos son principalmente productos de primera necesidad como cepillo de dientes, jabones, peines, papel higiénico, bolsas de basura. La distribución de los gastos es la siguiente:

| Amenities           | Coste mensual |
|---------------------|---------------|
| Gel y shampoo       | 211,92 €      |
| Pasta y cepillo     | 130,89 €      |
| Peines              | 124,66 €      |
| Zapatillas de baño  | 467,48 €      |
| Vasos esterilizados | 171,41 €      |
| Papel higiénico     | 218,16 €      |
| Set higiénico       | 124,66 €      |
| Gorros de ducha     | 93,50 €       |
| Set de afeitados    | 140,24 €      |
| Chocolatinas        | 124,66 €      |
| Bolsas de basura    | 93,50 €       |
| Cremas y otros      | 162,06 €      |
| cubos de pañuelos   | 96,61 €       |
| Espojas             | 140,24 €      |
| Total:              | 2.300,00 €    |
| Total anual:        | 27.600,00 €   |

Tabla 17: Costes Amenities

- Personal: los costes de personal serán variables en función de épocas del año donde haya más carga de trabajo como pueden ser los meses de verano, en ese caso el sueldo de los trabajadores temporales será el mismo que el de los trabajadores con contrato fijo.

| Personal                             | Mensual     | Anual        | Contratados |
|--------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Administrativo/atención al cliente   | 1.409,88 €  | 19.738,38 €  | 3           |
| Botones/conserje                     | 1.379,49 €  | 19.312,80 €  | 3           |
| CMO (Chief Marketing Officer)        | 4.748,58 €  | 56.982,96 €  | 1           |
| CFO (Chief Financial Officer)        | 4.748,58 €  | 56.982,91 €  | 1           |
| CHRO (Chief Human Resources Officer) | 4.748,58 €  | 56.982,95 €  | 1           |
| Total                                | 17.500,00 € | 210.000,00 € | 9           |

Tabla 18: Costes de Personal

Por lo tanto, con la suma de los costes tanto fijos como variables, haciendo una estimación media de los costes variables, tendríamos los siguientes costes totales:

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Costes totales mensuales | 35.700,39 €  |
| Costes totales anuales   | 449.485,10 € |

Tabla 19: Total Costes

### Control de calidad y certificaciones pretendidas.

La primera certificación que queremos obtener es la de hotel de 4 estrellas dado que las características de las habitaciones y servicios que ofrecemos cumplen perfectamente los requisitos para tener esa calificación de estrellas y debido a esto, los clientes sabrán que ofrecemos un buen servicio de calidad.

Los siguientes certificados que debemos obtener son los certificados UNE-ISO evaluados por la empresa AENOR. Estos certificados son los siguientes:

- Sostenibilidad turística y su gestión a través de la norma UNE-ISO 21401:2019

Esta norma va dirigida a aquellos establecimientos que ofrezcan alojamiento y quieran implementar, mantener y mejorar prácticas sostenibles a la hora de realizar sus actividades. En el caso de nuestro hotel, vemos fundamental la implementación de prácticas sostenibles tanto por un propósito diferenciador e innovador, como por un tema de imagen y competitividad. Por ello, solicitaremos este certificado en el que demostraremos que somos un establecimiento concienciado con la sostenibilidad.

Los requisitos a cumplir para obtener este certificado son los siguientes:

- Establecer los requisitos de recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de sostenibilidad.

- Disponer de empleados comprometidos, información documentada y una correcta comunicación vertical.
- Establecer requisitos en la planificación, implementación y control de los objetivos de sostenibilidad.
- Se establecen requisitos de evaluación y seguimiento del sistema de gestión de sostenibilidad, así como medidas correctivas.

Para obtener el certificado, tendremos que realizar una auditoría externa por parte de la empresa certificadora y pagar el coste de tramitación.

- Especificaciones técnicas de UNE-ISO 22483:2020 para hoteles.

Necesario y prácticamente obligatoria para todos los hoteles. Este documento certifica que la gestión y prestación del servicio es la misma que decimos que estamos ofreciendo, de esta manera nuestros clientes pueden obtener nuestros servicios con la seguridad de que la calidad de servicio y de instalaciones está a la altura de la imagen corporativa y social de nuestra empresa.

Para obtener el certificado, tendremos que realizar una auditoría externa por parte de la empresa certificadora y pagar el coste de tramitación.

- Certificar el turismo seguro a través de la certificación UNE-ISO/PAS 5643:2021

Este certificado es necesario debido a la situación actual relacionada con la pandemia mundial del SARS-CoV-2 o Covid-19. Establece recomendaciones y requisitos para evitar la propagación de este virus y además garantiza una prestación de servicio seguro sanitariamente hablando.

Para obtener el certificado, tendremos que realizar una auditoría externa por parte de la empresa certificadora y pagar el coste de tramitación.

El tercer certificado que queremos obtener es el **Certificado Q de Calidad Turística**, que indicará a todos los clientes de nuestra empresa, tanto clientes de apartamentos como los clientes de las habitaciones de hotel. Para obtener este certificado se deben seguir una serie de pasos:

1. Adhesión al sistema: para poder obtener el certificado debemos inscribirnos en el Registro Nacional de Turismo, una vez registrados, el Instituto de Calidad Turística Española nos darán asistencia especializada para poder realizar la solicitud.
2. Autoevaluación: para poder obtener el certificado debemos realizar una autoevaluación para confirmar que cumplimos todos los requisitos del Certificado

- Q. Dentro de la autoevaluación debemos tener en cuenta los siguientes factores para cumplir los requisitos del certificado:
- a. Cumplir con los Objetivos de desarrollo sostenible
  - b. Sostenibilidad turística y su gestión a través de la norma UNE-ISO 21401:2019
  - c. Certificar el turismo seguro a través de la certificación UNE-ISO/PAS 5643:2021
  - d. Ficha comercial de producto para la certificación del servicio hotelero
  - e. Especificaciones técnicas de UNE-ISO 22489:2020 para hoteles.
  - f. Cumplir con los requisitos de formación de los empleados y calidad de servicio
3. Diagnóstico: se realizará un proceso de evaluación por parte de la certificadora, que realiza una auditoría externa para revisar si se cumplen todos los requisitos y que los servicios se ofrecen de la manera correcta.
4. Formación: todos los empleados de la empresa deben tener una formación basada en la norma para que se garantice un servicio de calidad a sus clientes.
5. Planes de mejora: Una vez se aprueba la auditoría, se da a la empresa el sello Q de Calidad turística, para ello en la empresa debemos tener los planes de mejora bien definidos y así proponer una mejora del servicio constante a nuestros clientes.

Cada año se realiza una auditoría para asegurar que se cumple con los requisitos de la norma y así certificar un servicio de excelencia al cliente.

Para los controles de calidad del proceso por el cuál ofrecemos el servicio seguiremos los procesos incluidos en los certificados de calidad UNE-ISO donde se ofrece una guía para una correcta implementación de la oferta de servicios hoteleros.

Para la consecución de estos certificados se necesita una inversión aproximada de 1.200 € debido al coste de las auditorías para conseguir los certificados y la expedición de los mismos.

Estaremos en una mejora constante de la calidad para que nuestros clientes queden cada vez más satisfechos, corrigiendo errores en la implementación de la oferta de nuestro servicio que puedan provocar experiencias menos positivas para nuestros clientes.

## Fecha de puesta en marcha y programación de actividades.

A continuación, mostraremos el diagrama de Gantt donde se muestran todas las actividades del proyecto de creación de la empresa desde el inicio de creación de la idea de negocio hasta el inicio de la actividad de la empresa o fecha de puesta en marcha.

| Actividades del proyecto de puesta en marcha y comienzo de la actividad | Fecha de inicio | Duración en días | Fecha de finalización |
|---|-----------------|------------------|-----------------------|
| Desarrollo de la idea de negocio  | 20-sep-21       | 30               | 20-oct-21             |
| Análisis del mercado y sector   | 30-sep-21       | 30               | 30-oct-21             |
| Creación del plan de empresa  | 30-oct-21       | 30               | 29-nov-21             |
| Búsqueda de instalaciones   | 29-nov-21       | 15               | 14-dic-21             |
| Búsqueda de fuentes de financiación                                     | 14-dic-21       | 7                | 21-dic-21             |
| Creación de la sociedad   | 21-dic-21       | 1                | 22-dic-21             |
| Compra de las instalaciones   | 22-dic-21       | 2                | 24-dic-21             |
| Búsqueda empresas para la reforma integral                              | 24-dic-21       | 15               | 08-ene-22             |
| Campaña de marketing para venta de apartamentos                         | 08-ene-22       | 100              | 18-abr-22             |
| Venta de los apartamentos en forma de multipropiedad                    | 08-ene-22       | 150              | 07-jun-22             |
| Búsqueda de la empresa subcontratada para el restaurante                | 24-dic-21       | 7                | 31-dic-21             |
| Comienzo de las reformas  | 08-ene-22       | 200              | 27-jul-22             |
| Búsqueda de personal  | 08-ene-22       | 60               | 09-mar-22             |
| Contratación de personal  | 09-mar-22       | 7                | 16-mar-22             |
| Búsqueda de empresa subcontratada para la limpieza                      | 31-dic-21       | 15               | 15-ene-22             |
| Comienzo de la campaña de Marketing inicial                             | 04-jun-22       | 53               | 27-jul-22             |
| Consecución de los certificados de calidad y licencias                  | 27-jul-22       | 30               | 09-mar-22             |
| Inicio de actividad (Fecha de puesta en marcha)                         | 01-ago-22       | -----            | -----                 |

Tabla 20: Distribución actividades de inicio del proyecto



## Diagrama de Gantt - Programación de actividades

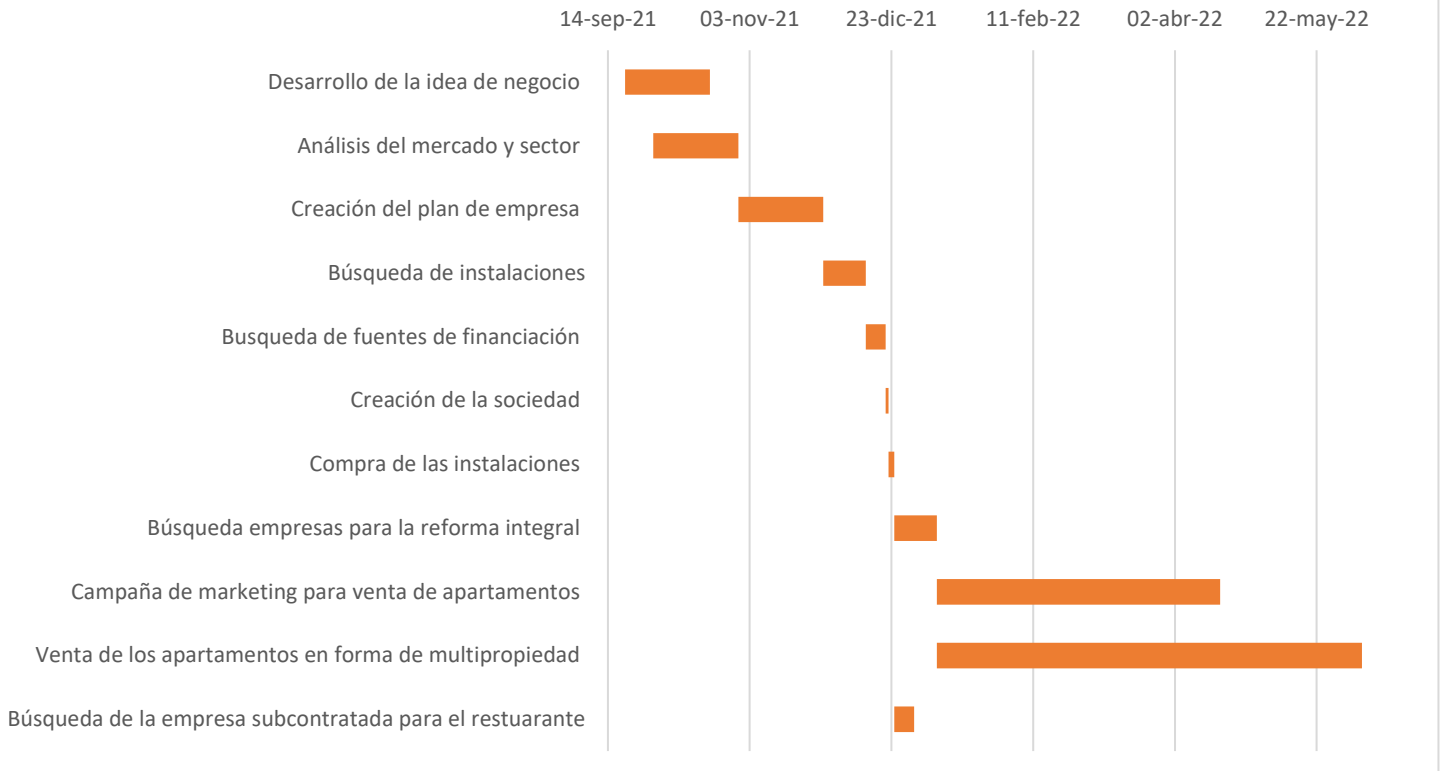


Gráfico 6: Diagrama de Gantt 1

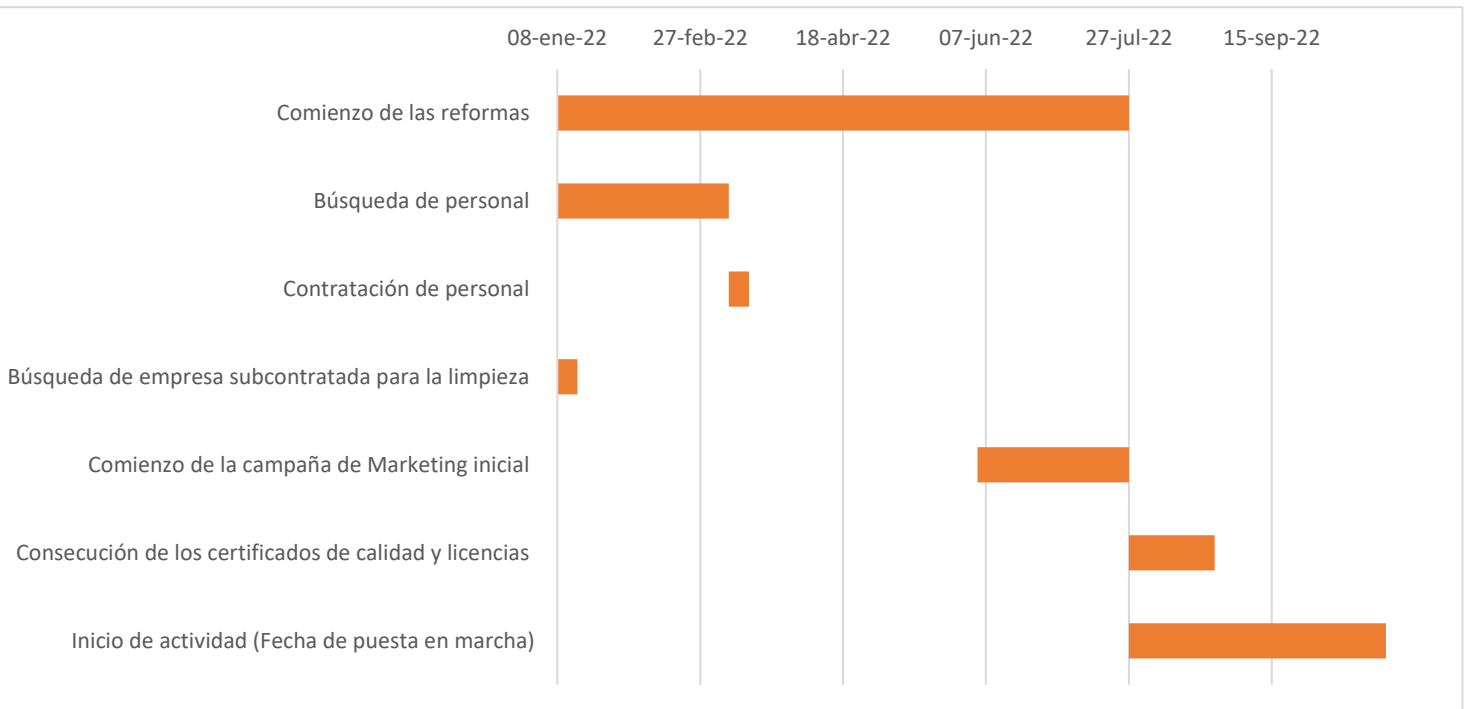


Gráfico 8: Diagrama de Gantt 2

## 6.- Localización.

### Criterios de localización.

Para elegir la localización de la empresa, algo que es muy determinante en nuestro sector, tuvimos en cuenta diferentes factores a la hora de elegir tanto la ciudad dentro de España, como la localización dentro de esta.

Para ello utilizamos diferentes criterios que nos daban a Barcelona como una de las mejores ciudades para comenzar un con un modelo de negocio similar al nuestro.

Entre los factores determinantes a la hora de elegir la ciudad dentro del territorio español, se encuentran los siguientes:

- Conectividad (transportes).
- Calidad de vida.
- Cercanía a la costa.
- Atractivo turístico.
- Facilidades para emprendedores.
- Cantidad de turistas anuales.
  - Extranjeros.
  - Locales.
- Lugares emblemáticos.

En la mayoría de estos factores, Barcelona fue una de las ciudades de España con mejor puntuación según el análisis que realizamos como se puede ver en el apartado 3 "*Identificación y análisis de mercado*". Muchos de estos factores son bastante determinantes en el tipo de modelo de negocio que hemos desarrollado a la hora de atraer nuevos clientes a utilizar y disfrutar de nuestros servicios.

Para la localización dentro de la ciudad tuvimos en cuenta más factores además de los ya mencionados anteriormente como son:

- Renta per cápita.
- Cercanía a lugares emblemáticos.
- Conectividad.
- Valor del suelo.
- Cercanía a los lugares más turísticos.
- Atractivo para los visitantes.

Entre estos factores descubrimos que el barrio de Sant Antoni era uno de los mejores donde buscar un edificio para realizar y desarrollar nuestro modelo de negocio, dado que dentro de la ciudad de Barcelona es uno de los que más renta per cápita tiene, además de su cercanía a lugares emblemáticos de la ciudad como la Catedral de la Sagrada Familia o diferentes museos dentro de la ciudad, además de su cercanía a la playa. La conectividad por medio de transporte público es buena ya que la ciudad de Barcelona tiene autobuses y metro para que los turistas se pueden desplazar de forma cómoda y también tienen un amplio servicio de taxis y diferentes empresas de transporte como Uber o Cabify, además de aplicaciones para el uso patines, bicicletas y coches de alquiler por minutos. También tiene uno de los precios por m<sup>2</sup> más altos dentro de la ciudad por lo que nos indica que posiblemente haya edificios en mejor estado y más modernizados.

Por todos estos factores decidimos buscar y encontrar un edificio en este barrio para desarrollar nuestro modelo de negocio.

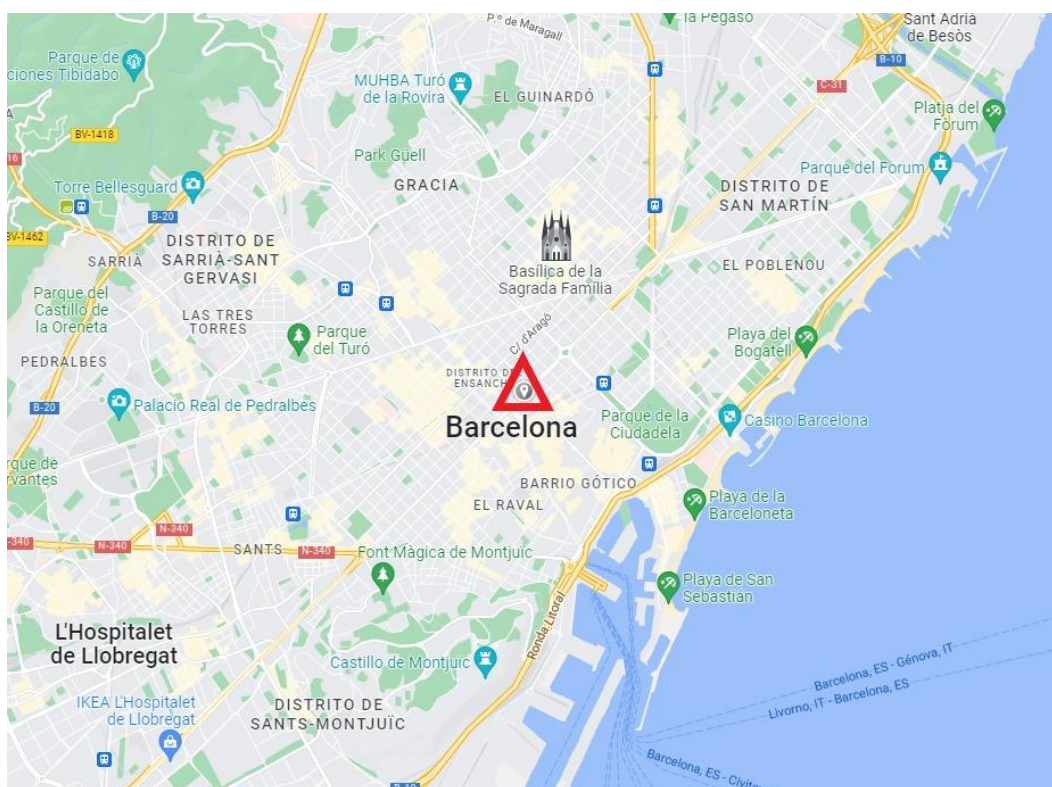


Ilustración 3: Localización Sky Lusso

### Terrenos, edificios e instalaciones (características y ubicaciones).

A la hora de hablar del edificio donde se realizará la actividad de la empresa, es algo que ya hemos descrito previamente en la introducción del proyecto, pero, en resumen,

es un edificio situado en el barrio de Sant Antoni en Barcelona, y tiene una superficie de 1100 m<sup>2</sup> que se dividen en un total de 7 plantas que distribuiremos de la siguiente forma:

- Planta baja: En la planta baja se encontrará la recepción del hotel en la que se encontrará la recepción y el hall del edificio, el restaurante del hotel, el acceso al ascensor y a las escaleras y una sala de limpieza en la que se encontrarán lavadoras y demás utensilios destinados a la limpieza. Todo esto ocupará un total 40 m<sup>2</sup>. El restaurante cuenta con 110 m<sup>2</sup> y con una capacidad máxima de 40 personas, además las paredes estarán recubiertas de un material insonorizado para poder dar el mejor servicio posible a los clientes en las viviendas. Los 110 m<sup>2</sup> restantes se dividen en 2 apartamentos de 55 m<sup>2</sup> formados por 2 habitaciones, 2 baños, salón y concina.
- Primera planta: la primera planta está distribuida en tres pisos de 46 m<sup>2</sup> cada uno, los tres pisos están formados por 2 habitaciones, 1 baño, salón y concina. Estas viviendas serán las más económicas del edificio ya que su tamaño es inferior, pero la calidad seguirá siendo la misma que en el resto. En el caso de esta planta solo se reformarán las viviendas.
- Segunda-cuarta planta: Las siguientes tres plantas serán iguales y en ellas encontraremos las viviendas principales del edificio. Cada planta contará con 2 viviendas de 68,5 m<sup>2</sup> cada una y estarán distribuidas en 2 habitaciones, 2 baños, comedor, salón y cocina. En el caso de esta planta solo se reformarán las viviendas y contarán con un total de 6 apartamentos de este estilo.
- Quinta planta: Esta planta estará dedicada a servicio de hotel por habitaciones. Se reformará por completo y se cambiará la distribución en 3 habitaciones individuales de 15 m<sup>2</sup> y 4 habitaciones dobles de 22 m<sup>2</sup>. Cada habitación tendrá 1 baño y 1 cama (que cambiará dependiendo de si es individual o doble), una mesa y uno o dos sillones.
- Sexta planta: En la sexta planta encontramos lo que hemos denominado suite apartamento, este será el apartamento más grande de todo el edificio contando con 80 m<sup>2</sup> de superficie, compuesto por una suite con baño grande, una habitación, un baño, salón, comedor y concina. El resto de la planta estará dividida en otras 3 habitaciones dobles de 22 m<sup>2</sup>.

Por lo tanto, son un total de 12 apartamentos en todo el edificio además de las 7 habitaciones dobles y las 4 habitaciones individuales. (Ver anexos)

## Proyecto de reforma del edificio (costes, proveedores y descripción)

Una vez hemos descrito la distribución exacta de todas las plantas del edificio, podemos comenzar a tratar los costes de la reforma total de todo el edificio, debido a que este no está acondicionado al 100% para que nosotros prestemos nuestro servicio de la forma en la que tenemos pensada.

Una vez hemos decidido el edificio que adquiriremos para comenzar el proyecto, toca hablar de la reforma de este, dado que en algunos aspectos no está acomodado a la forma en la que queremos prestar nuestros servicios. La reforma será integral de todo el edificio.

En el bajo, el quinto y el sexto piso, la reforma será total debido a que se cambia por completo el hall del edificio y se redistribuye todo el espacio. En las plantas 5ª y 6ª, la reforma también es total debido a que se hace una redistribución del espacio para añadir las habitaciones del servicio de hotel y la ampliación del apartamento de la 6ª planta para que sea mucho más espacioso y premium.

En cambio, de la primera a la cuarta planta, la reforma es tan solo para mejorar las características de los apartamentos incluyendo características de domótica y tecnología de última generación para una mejor experiencia de los clientes.

El principal proveedor que tendremos en la reforma será la empresa “Crod – Arquitectura y reformas”, que son una empresa especializada en la realización de reformas integrales en edificios tanto para vivienda como para oficinas. Además, tienen bastantes años de experiencia en el sector con muy buenas valoraciones en internet, cosa que aporta confianza a la hora de darles el proyecto.

La presupuestación y los costes de la reforma de las diferentes plantas del edificio será la siguiente:

| Proyecto completo        | % del coste total | Coste en €   |
|--------------------------|-------------------|--------------|
| Picado y demoliciones    | 13.26%            | 80,807.49 €  |
| Albañilería              | 20.31%            | 123,736.47 € |
| Fontanería y baños       | 12.43%            | 75,757.02 €  |
| Electricidad             | 7.46%             | 45,454.21 €  |
| Climatización            | 2.07%             | 12,626.17 €  |
| Soldado y Alicatado      | 1.86%             | 11,363.55 €  |
| Pavimento                | 4.14%             | 25,252.34 €  |
| Carpintería interior     | 12.02%            | 73,231.79 €  |
| Carpintería exterior     | 9.12%             | 55,555.15 €  |
| Mobiliario de cocina     | 6.63%             | 40,403.75 €  |
| Domótica                 | 4.06%             | 24,747.29 €  |
| Pintura y revestimientos | 4.97%             | 30,302.81 €  |
| Licencias y otros        | 1.66%             | 10,100.94 €  |

Tabla 21: Costes de la reforma

Esta presupuestación está realizada en base a información extraída de diferentes páginas web de diferentes empresas de reformas las cuales muestran valores reales de reformas integrales realizadas en diferentes apartamentos.

La previsión de los costes de la reforma la hemos calculado en función cuánto costaría la reforma de cada apartamento individualmente y la reforma de las plantas para incorporar las habitaciones del servicio de hotel. Los costes individuales de cada reforma son los siguientes:

- Apartamentos de 55 m<sup>2</sup>: 33.570 €/apartamento
- Apartamentos de 46 m<sup>2</sup>: 28.550 €/apartamento
- Apartamentos de 68,5 m<sup>2</sup>: 45.809 €/apartamento
- Apartamento de 80 m<sup>2</sup>: 61.300 €/apartamento
- Habitaciones individuales 15 m<sup>2</sup>: 8.155 €/habitación
- Habitaciones dobles 22 m<sup>2</sup>: 10.200 €/habitación
- Entrada del edificio y sala de limpieza: 24.530 €

En todas estas partes del edificio el coste de la reforma se divide en los diferentes apartados que se muestran en la tabla, desde picado y demoliciones hasta la pintura y licencias. Todo el apartado de mobiliario de cocina, electrodomésticos y domótica

incluyen todos los electrodomésticos básicos para una vivienda, todos ellos con la marca de consumo energético A++ o A+++, una inversión necesaria pero que a la larga nos beneficiará en una reducción de costes de luz; por otro lado, toda la instalación de luz del edificio es de luces led, apostando por la eficiencia energética.

### Comunicaciones e infraestructura.

El edificio donde se realizará toda la actividad de la empresa se encuentra situado en el barrio de Sant Antoni en Barcelona, es un Barrio céntrico de la ciudad, que se encuentra cerca de lugares emblemáticos de la ciudad como plaza España o La Basílica de la Sagrada Familia y de lugares de ocio como el paseo marítimo o la playa de Barcelona. En lo que se refiere a comunicaciones, al estar en un lugar bastante céntrico de la ciudad, tiene buenas conexiones de transporte público tanto en metro como en autobús, además de como mencioné antes, servicios de Taxi, Uber, Cabify o alquiler por horas de coches o patinetes eléctricos, facilitando mucho la movilidad de los turistas.

En cuanto a las comunicaciones dentro de la empresa, estas se realizarán ofreciendo un sistema de omnicanalidad, intentando facilitar la comunicación tanto para las personas dentro de la empresa como los clientes y proveedores. Ofreciendo facilidades para comunicarse con la empresa mediante los diferentes medios como las llamadas, correos electrónicos, páginas web, redes sociales ...

Por último, en lo que se refiere a la red logística de la empresa, las entregas de los proveedores se realizarán mediante las compañías de transporte que estos utilicen. En lo que se refiere a la red logística interna de la empresa, el almacén de los productos básicos o amenities se encontrará en el mismo lugar que la sala de limpieza en la planta 0 del edificio, esto se debe a que no necesitamos un gran espacio de almacén debido a que subcontratamos todo el servicio de restauración.

### Ayudas públicas para localización.

En cuanto a las ayudas públicas que podríamos solicitar en Cataluña, existen diferentes tipos de subvenciones y ayudas para empresas del sector turísticos como somos nosotros.

Una de las principales ayudas, es que tanto la comunidad autónoma de Cataluña como la ciudad de Barcelona, ofrecen ayudas de asesoramiento a nuevos emprendedores que pretenden comenzar un negocio en la ciudad, ofreciendo ayudas a la hora de la promoción y marketing como a la hora de obtener financiación y diferentes ámbitos

dentro de la empresa, como se describe en el portal de Área metropolitana de Barcelona.

Por otro lado, entre las ayudas económicas más destacadas se encuentra una que va dirigida a la financiación de proyectos de inversión en la renovación de los establecimientos de alojamiento turístico, con la que podríamos solicitar hasta aproximadamente 1.000.000 €. El plazo de solicitud se encuentra activo desde el 1 de enero de 2021 hasta el 30 de diciembre de 2022. Esta ayuda está gestionada por la comunidad autónoma de Cataluña y la convoca el departamento de empresa y conocimiento de la Comunidad. Al ser una empresa de nueva creación tan solo deberíamos conseguir el certificado de actividad para poder solicitar la ayuda al no tener ningún inconveniente a la hora de cumplir el resto de los requisitos que se piden en la subvención.

Cataluña es junto con la comunidad Valenciana, Andalucía y el País Vasco una de las comunidades que más ayudas ha ofrecido al sector del turismo.

En cuanto a facilidades para obtener los suministros, Barcelona es un ciudad bastante bien localizada y conectada como hemos hablado en apartados anteriores, también tienen un gran tejido industrial de fabricación de productos en las cercanías de la ciudad por lo que no será una gran dificultad conseguir proveedores.

## 7.- Organización y recursos humanos.

### Puestos de trabajo a crear.

Los puestos de trabajo que vamos a crear para nuestra empresa son los siguientes:

- Portero, conserje o botones: este es el trabajador que tenemos en la puerta del hotel para recibir a los clientes y mandarlos para dentro recepción, también es el encargado de acompañar a los clientes de la suite y aquellos que necesiten ayuda con las maletas. También será quien suba la comida o servicios que pidan de las habitaciones del hotel. Contaremos con uno en todo momento en el hotel
- Personal de recepción administrativo: esta es la persona que encontramos en la recepción del hotel se encarga de recibir y atender a los clientes que llegan nuevos, de gestionar las reservas que entran por internet, gestionar las entradas y las salidas y por último y atender e informar de todas las normas de seguridad y de los aspectos culturales del lugar para así facilitar una experiencia más cercana para nuestro huésped. Contaremos con uno en todo momento en el hotel.



- Director de RRHH, jefe de personal o gobernante: este sería la persona encargada de organizar y gestionar a todos los empleados de hotel tanto el personal de limpieza, como al personal de recepción, como al portero. Así hay un líder de grupo para que las cosas salgan coordinadas y a tiempo. En este caso sería uno de nosotros.
- Director de marketing y gestión digital: la persona en este puesto se encargará de publicitar y realizar todas las campañas de marketing, será el encargado de dar visibilidad al hotel y promocionarlo. Además, como la tecnología y el mundo digital son tan importantes y están tan presentes en el día a día, tener habilidades en la gestión digital supone una ventaja que nos interesa tener.
- Director general: es la persona en la que recae toda la responsabilidad de que todas las funciones salgan según lo previsto. En este caso también sería uno de nosotros

### Distribución por categorías, asignación de responsabilidades y perfiles.

- Portero, conserje o botones: Aparte de las funciones nombradas anteriormente también se encarga de revisar varios tipos de equipamientos como pueden ser los extintores o los ascensores, es primer punto de contacto para los inquilinos del hotel como para los inquilinos del edificio. Algunas de las cualificaciones y capacidad que se requieren para este perfil son buenas dotes de comunicación, tener la capacidad de trabajar sin supervisión, es decir tener iniciativa, tener buena habilidad manual para poder resolver problemas, tener buena forma física y no tener miedo a “manchase las manos”
- Personal de recepción administrativo: El personal de recepción debe tener habilidades administrativas, por lo que deberá tener conocimientos básicos de ofimática y tener nociones básicas de gestión. También debe tener habilidades de organización ya que para trabajar en un hotel hay que ser ordenado y claro, para que todo esté listo cuando tiene que estarlo. También debe tener habilidades de comunicación para que sea un buen comunicador y se pueda dar a entender en varios idiomas, esto también está unido a tener habilidades sociales y saber de qué manera tratar a las diferentes personas que llegan a nuestro establecimiento. Y por último la habilidad resolutiva, cuando aparece un problema tener la capacidad de gestionarlo y de resolverlo. Por lo que se le pide a este profesional que sea multitarea y proactivo.

- Director de RRHH, jefe de personal o gobernante : Una de las habilidades del jefe del personal es la capacidad de análisis y organización, tiene que tener la capacidad gestionar diferentes tareas y diferentes grupos de personas para que todo vaya según el timing establecido, tiene que tener la aptitud de gestión de equipos, ya que va a tener que coordinar diferentes departamentos con diferentes procedimientos, el jefe de equipo tiene que ser una persona despierta, capaz de tener muchas cosas en la cabeza y que no se le pase nada y por último tiene que tener la capacidad de identificar nuevos talentos y trabajadores con perfiles que se adapten a lo que buscamos, para poder incorporarlos a nuestro equipo.
- Director de marketing y gestión digital: Este puesto es muy importante en la empresa ya que es crítico para la rentabilidad económica del hotel, por ello la persona que lo ocupa debe tener alta cualificación y una serie de aptitudes. Las funciones que va a realizar entre otras serán las de realización del plan de marketing y de su presupuesto, definir las estrategias de marketing que va a tomar la empresa, realizar los estudios de mercados pertinentes para la obtención de información, entre otras tareas. Deberá tener capacidad de liderazgo, habilidades digitales, visión de conjunto y visión estratégica.
- Director general: La figura del director general es la más importante dentro del hotel, por lo que tiene que contar con las siguientes actitudes: organización, un director necesita gestionar y controlar todos los departamentos del hotel debe estar atento a los factores y a los riesgos tanto externos como internos, deberá conocer el propio mercado y estar atento para tener buenos proveedores. La segunda capacidad es la de gestionar al personal del hotel. Otra capacidad muy importante el director es la visión hacia la atención al cliente, la gestión y el registro de las necesidades de los huéspedes es una de sus principales tareas. Por otro lado, debe tener habilidades comunicativas, para poder ser líder y poder guiar mucho mejor a su personal, como con el trato con el cliente o como el trato con los proveedores, cuanto mayor capacidad comunicativa más posibilidad hay de cerrar mejores tratos.

## Organigrama representativo.

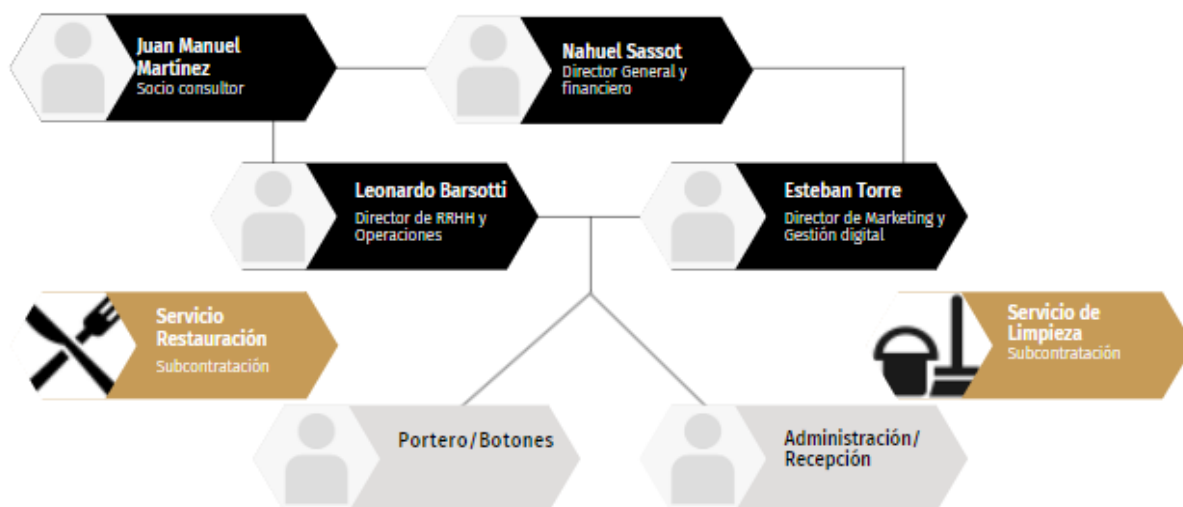


Ilustración 4: Organigrama de SkyLusso

## Comunicación interna.

La comunicación interna es muy importante dentro de la empresa, y en el sector en el que estamos, el hotelero, es más importante, ya que se necesita organizar y cuadrar horarios de muchos trabajadores, para que todo salga bien.

Nosotros hemos decidido establecer una comunicación interna centralizada, a través de un mismo canal, así los demás departamentos y trabajadores, recibirán siempre la información, ya sean comunicados u ordenes, del mismo soporte. En este soporte quedaran grabados todos los comunicados o tareas de los diferentes departamentos, así cualquier empleado puede acceder a la información, además así queda un registro al que se puede acudir a consultar.

En nuestro caso quien comunica la información y las obligaciones, es nuestro jefe de personal o gobernante. Él es quien informa a los diferentes departamentos de las funciones diarias, también es el encargado de recibir las sugerencias o dudas de los empleados. Es decir, cualquier empleado que tenga cuestiones que resolver, o no sepa de qué manera proceder a la hora de realizar algún trabajo, será al gobernante a quien se tengan que dirigir para solucionar sus dudas.

Por último, arriba del todo en la jerarquía de la comunicación estaría el director del hotel, el director general no se comunicará directamente con los departamentos, esto se hace para evitar que haya información doble y que pueda llevar a confusión. El director general informara al gobernante, y el gobernante comunicara a los departamentos la

información del director general, así toda la información es centralizada en una persona, el gobernante.

### Selección del personal.

A la hora de elegir personal, el encargado va a ser también el gobernante, ya que es el quien dirige y trabaja día a día con los empleados, por lo que no hay mejor persona que el para elegir a su propio grupo de trabajo, además el gobernante sabe perfectamente que tipo de perfil necesita para el puesto.

La selección se realizará a través de entrevistas personales, donde el gobernante se reunirá con el interesado y se analizará su curriculum vitae, en los casos que sea necesario se realizará una prueba de capacidades para ver la adecuación al puesto de trabajo. También en algunos puestos como el de botones y el de recepcionista se realizará una prueba de personalidad, ya que estos son puestos que están cara al cliente, por lo que tengan una personalidad agradable y servicial es imprescindible para la satisfacción de nuestro cliente.

### Formas de contratación

La principal forma de contratación de nuestra empresa será a través de contratos fijos indefinidos, siempre teniendo en cuenta la experiencia dentro del sector que tengan las personas seleccionadas, debido a que se necesitan trabajadores con gran experiencia en el sector para poder ofrecer un servicio de calidad con garantías.

En los meses de mayor carga laboral se podría optar por tener empleados con un contrato temporal o a tiempo parcial para que se puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes sin problemas.

Con el paso de los años y si el negocio es solvente, se podría terminar por ofrecer diferentes contratos del tipo fijo discontinuo para las épocas que preveamos que habrá más demanda y mayor carga de trabajo.

### Gestión de los Recursos Humanos.

A la hora de realizar las políticas de retribución, elegimos pagar lo que pone en el convenio de cada puesto de trabajo. A continuación, vamos a exponer los costes laborales que tendríamos:

Administrativo/Atención al cliente: **Sueldo Bruto anual = 15.183,39 €**

23,60% contingencias comunes: el 23,60% de 15.183,39 = es 3.583,28 €

5,5% tipo general de desempleo para contrato indefinido: el 5,5% de 15.183,39€ es 835,07 €

0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial): el 0,20% de 15.183,39 € = es 30,36 €

0,70% para formación profesional: el 0,70% de 15.183,39 € es = 106,28 €

El coste laboral anual que tenemos por trabajador de administración es de **19.738,38**  
**€Botones – Conserje: Sueldo Bruto anual = 14.856,00 €**

23,60% contingencias comunes: el 23,60% de 14.856,00 € = es 3.506,02 €

5,5% tipo general de desempleo para contrato indefinido: el 5,5% de 14.856,00 € es 817,08 €

0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial): el 0,20% de 14.856,00 € = es 29,71 €

0,70% para formación profesional: el 0,70% de 14.856,00 € es = 103,99 €

El coste laboral anual que tenemos por trabajador de secretaria es de **19.312,80 €**

Los puestos de dirección se dividirán en tres grupos principales, el director financiero, director de RRHH y director de Marketing, los sueldos que tendrán estos puestos será de 4.748,58 € brutos mensuales, y un total de 56.982,95 € brutos anuales para los tres cargos, debido a que forman parte de la dirección de la empresa y al ser los socios es una forma de estar más involucrados en el proyecto y hacerlo crecer por estar alineados con los objetivos del negocio.

A la hora de incluir un nuevo empleado a la plantilla primero pasa por una fase de formación, donde nosotros como empresa le instruimos en nuestros valores, como son los de calidad y atención al cliente personalizada. Después de esto, se le comunicara y se le enseñara sus funciones diarias y el cómo efectuarlas. Toda la primera semana estarán supervisados por el tutor en todo momento, para corroborar que aprenden a realizar sus funciones y comprobar que se adapta bien a los valores corporativos que deseamos.

La evaluación de los rendimientos se realizará a través del cumplimiento de objetivos y de medir la satisfacción del cliente, la satisfacción del cliente se calcula mediante una encuesta enviada a los clientes que han estado alojados, en esta se pregunta la satisfacción en relación con el servicio y con los empleados. Así de esta manera podemos tener datos objetivos sobre el rendimiento general del negocio y más

particularmente de los empleados, y que mejor que las opiniones de nuestros clientes para la evaluación de nuestro rendimiento.

### Previsiones de crecimiento del empleo.

El puesto de director del hotel no es fácil, no solo vale estar en el despacho haciendo cifras también tiene que motivar a los trabajadores, por eso el estilo de dirección que se elija es muy importante, en el hotel como en cualquier empresa existe una jerarquía formal, basada en el organigrama y en los puestos, la cual se tiene que respetar, y otra informal que es la que se da entre trabajadores, sin importar el puesto de trabajo, el director y los altos mandos tienen que ser líderes para motivar a los empleados y fomentar una buena jerarquía horizontal, que es la que se da entre los departamentos, así favorecer al buen clima laboral que repercutirá de manera positiva en la forma de trabajar de los empleados.

Por lo que el estilo de dirección que utilizamos es una mezcla de un estilo basado en operaciones y resultados, unido con un estilo basado en trabajo en equipos. Utilizamos este sistema porque queremos que haya buen clima laboral, que se sienta que todos somos un grupo y que depende de todos nosotros que esto salga bien.

### Externalización de actividades, subcontratación, empresas colaboradoras.

En Sky Lusso hemos decidido subcontratar el servicio de limpieza y el servicio de restauración.

Decidimos subcontratar estos servicios por varias razones, principalmente lo hicimos para poder centrarnos en el negocio principal de la empresa, el servicio de hospedaje, así poder focalizarnos en este y poder aumentar su competitividad. Otra razón de peso es la reducción de los costes, por ejemplo, subcontratando estos servicios nos ahorramos todos los costes del personal de limpieza y restauración. También conseguimos mejores expertos cualificados que trabajen con nosotros, al subcontratar el servicio de limpieza a una empresa profesional que se dedica a esto, tenemos acceso a un personal que sabemos que tiene las aptitudes necesarias. Por último, con la subcontratación reducimos los riesgos que se pueden producir en estas áreas.

- Servicio de limpieza: las personas subcontratadas para este puesto se encargarán de mantener el orden y la limpieza, se encargan tanto de las zonas comunes del edificio como de la limpieza de las habitaciones del hotel. Para este puesto se busca un perfil con buen estado físico para poder caminar o estar de

pie durante tiempo, trasladar peso y arrodillarse. También vienen bien aptitudes como la comprensión de los deberes asignados, adaptación a las rutinas diarias y tener una actitud positiva. Para este puesto hemos decidido subcontratar a la empresa Garvi Limpiezas, es una empresa especializada en limpieza, de las más antiguas de Barcelona, ya que abrió en 1993, por lo que cuenta con mucha experiencia en el sector y en el mercado, también cuenta con una amplia plantilla de trabajadores especializados, por lo que decidimos que es ideal para nosotros. Nos han pasado un presupuesto aproximado de 4.000,00€ por el servicio de limpieza, este presupuesto está ajustado a los requisitos y necesidades que nuestro hotel necesita.

- Servicio de restauración: Este servicio lo subcontratamos a los hermanos Javier y Sergio Torres, chef con 2 estrellas Michelin, anteriormente estuvieron en el Hotel Meliá Barcelona Sky en su restaurante llamado Dos Cielos, el cual cerraron recientemente, por eso pudimos contar con ellos. Contamos con estos dos hermanos porque al ser un hotel de lujo, el restaurante también tiene que estar a la altura. El restaurante estará abierto a todo el público y además dará los servicios de desayuno, comida y cena a los huéspedes del hotel, cada huésped podrá elegir entre pensión completa, media pensión o solo desayunos.

## 8.- Plan económico-financiero

### Necesidades económicas del proyecto

En cuanto a las necesidades económicas del proyecto, realizaremos una inversión inicial de 2.100.000 € por parte de los socios principales del proyecto y 450.000 € por parte del socio inversor que aportará además su experiencia y conocimiento en el sector. Esta sería la financiación propia inicial del proyecto, en cuanto a financiación ajena será un préstamo hipotecario a 20 años de 500.000 €.

En lo que se refiere a la inversión inicial, se realizará una inversión en activos tangibles como son el edificio donde se realizarán las actividades de la empresa, la mejora de las instalaciones, y en el mobiliario y maquinaria dentro del edificio. También se realizará inversión en activos intangibles como desarrollo de la página web, registro de marca y dominio, y licencias y certificados de calidad para mostrar a nuestros clientes la calidad del servicio que les ofreceremos.

A continuación, se muestra el cuadro resumen de la inversión inicial del proyecto:

| Inversión inicial:         |                       | Financiación inicial       |                       |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Activos                    |                       | Capital aportado           |                       |
| <b>Activos tangibles</b>   |                       | <b>Financiación propia</b> |                       |
| Edificio                   | 1.800.000,00 €        | Socios promotores          | 1.830.000,00 €        |
| Instalaciones              | 415.401,02 €          | Socio inversor             | 450.000,00 €          |
| Mobiliario/Maquinaria      | 193.937,00 €          |                            |                       |
|                            |                       |                            |                       |
| <b>Activos intangibles</b> |                       | <b>Financiación ajena</b>  |                       |
| Página web                 | 2.931,00 €            | Préstamo C/P               | 14.962,18 €           |
| Registro marca y dominio   | 220,00 €              | Préstamo L/P               | 485.037,82 €          |
| Licencias                  | 30.000,00 €           |                            |                       |
| Certificados de calidad    | 1.200,00 €            |                            |                       |
|                            |                       |                            |                       |
| IVA Activos                | 307.960,98 €          |                            |                       |
| Dinero disponible          | 28.350,00 €           |                            |                       |
| <b>TOTAL</b>               | <b>2.780.000,00 €</b> | <b>TOTAL</b>               | <b>2.780.000,00 €</b> |

Tabla 22: Cuadro Inversión inicial

## Selección de fuentes de financiación

En cuanto a la selección de las fuentes de financiación hemos elegido un préstamo hipotecario del Banco Santander, el cual tiene un tipo de interés del 5,1% TAE y el cuál firmaremos una cantidad de 500.000 € a pagar en 20 años en su totalidad. Al ser un préstamo a tipo fijo, para protegernos de las posibles subidas de tipos de interés y evitar así correr el riesgo de un aumento en nuestro pago mensual al banco. Se pagarán un total de 290.921,93 € en lo referido a intereses.

Por lo tanto, en lo que se refiere a deuda a corto plazo tendremos un total de 14.962,18 € y en la deuda a largo plazo nos quedarán los 485.037,82 € restantes.

| Préstamo Banco Santander |              |
|--------------------------|--------------|
| Cuota                    | 3.295,51 €   |
| Duración del préstamo    | 20 años      |
| TAE                      | 5,10%        |
| TAE mensual              | 0,41537774%  |
| Intereses                | 290.921,93 € |
| Capital                  | 500.000,00 € |
| Total pagos              | 790.921,93 € |

Tabla 23: Préstamo

A continuación, se muestra la tabla de amortización del préstamo y las cantidades amortizadas por año y los intereses pagados en cada año, al usar el método francés pagamos una cuota de préstamo constante donde los intereses van disminuyendo según avanzan los meses de pago del préstamo y el término amortizativo va aumentando en consonancia.



| Método Francés |                      |             |                    |                   |               |
|----------------|----------------------|-------------|--------------------|-------------------|---------------|
| Nº Periodos    | Anualidad @          | CP*TAE      | TA-Intereses       | CP-CA             | 5,1% TAE      |
| Meses          | Término amortizativo | Intereses   | Capital Amortizado | Capital Pendiente | TAE mensual   |
| 0              | 0                    | 0           | 0                  | 500.000,00 €      | 0,00415377744 |
| 12             | 39.546,10 €          | 24.583,91 € | 14.962,18 €        | 485.037,82 €      |               |
| 24             | 39.546,10 €          | 23.820,84 € | 15.725,26 €        | 469.312,56 €      |               |
| 36             | 39.546,10 €          | 23.018,85 € | 16.527,24 €        | 452.785,32 €      |               |
| 48             | 39.546,10 €          | 22.175,96 € | 17.370,13 €        | 435.415,18 €      |               |
| 60             | 39.546,10 €          | 21.290,09 € | 18.256,01 €        | 417.159,17 €      |               |
| 72             | 39.546,10 €          | 20.359,03 € | 19.187,07 €        | 397.972,11 €      |               |
| 84             | 39.546,10 €          | 19.380,49 € | 20.165,61 €        | 377.806,50 €      |               |
| 96             | 39.546,10 €          | 18.352,04 € | 21.194,05 €        | 356.612,45 €      |               |
| 108            | 39.546,10 €          | 17.271,15 € | 22.274,95 €        | 334.337,50 €      |               |
| 120            | 39.546,10 €          | 16.135,12 € | 23.410,97 €        | 310.926,52 €      |               |
| 132            | 39.546,10 €          | 14.941,16 € | 24.604,93 €        | 286.321,59 €      |               |
| 144            | 39.546,10 €          | 13.686,31 € | 25.859,78 €        | 260.461,81 €      |               |
| 156            | 39.546,10 €          | 12.367,46 € | 27.178,63 €        | 233.283,18 €      |               |
| 168            | 39.546,10 €          | 10.981,35 € | 28.564,74 €        | 204.718,43 €      |               |
| 180            | 39.546,10 €          | 9.524,55 €  | 30.021,54 €        | 174.696,89 €      |               |
| 192            | 39.546,10 €          | 7.993,45 €  | 31.552,64 €        | 143.144,25 €      |               |
| 204            | 39.546,10 €          | 6.384,27 €  | 33.161,83 €        | 109.982,42 €      |               |
| 216            | 39.546,10 €          | 4.693,02 €  | 34.853,08 €        | 75.129,34 €       |               |
| 228            | 39.546,10 €          | 2.915,51 €  | 36.630,59 €        | 38.498,75 €       |               |
| 240            | 39.546,10 €          | 1.047,35 €  | 38.498,75 €        | 0,00 €            |               |

Tabla 24: Pagos del préstamo por método francés

## Cuadros de Amortizaciones

En cuanto a las amortizaciones que se realizarán a lo largo de los años referentes a los activos inmovilizados, hemos obtenido las siguientes tasas de amortización para cada activo de la empresa:

En primer lugar, la amortización de la parte del edificio que tenemos al 100% en propiedad, al final del primer año deberíamos tener amortizado 31.527,27 € del valor del activo dado que se amortiza con el método lineal al 3%, se terminaría de amortizar en 34 años:

| Edificio (100% propiedad) | Tiempo         | Año 1        | Año 2        | Año 3 ...    | Año 34 + 4 meses |
|---------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| <b>INMOVILIZADO</b>       | 1.050.909,09 € |              |              |              |                  |
| <b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b> | 3%             | 31.527,27 €  | 31.527,27 €  | 31.527,27 €  | 31.527,27 €      |
| <b>AMORT. ACUMULADA</b>   |                | 31.527,27 €  | 63.054,55 €  | 94.581,82 €  | 1.050.909,09 €   |
| <b>INMOVILIZADO NETO</b>  |                | 987.854,55 € | 956.327,27 € | 924.800,00 € | 0,00 €           |

Tabla 25: Amortizaciones Edificio 1

En segundo lugar, tenemos la amortización de la parte del edificio que tenemos al 40%, es decir, de los apartamentos que vendemos por multipropiedad. Al final del primer año

tendríamos amortizados 11,389.09 € del valor de los pisos al 3% por método lineal, se terminaría de amortizar en 34 años.

| Edificio (40% propiedad)  | Tiempo       | Año 1        | Año 2        | Año 3...     | Año 34 + 4 meses |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| <b>INMOVILIZADO</b>       | 379,636.36 € |              |              |              |                  |
| <b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b> | 3%           | 11,389.09 €  | 11,389.09 €  | 11,389.09 €  | 11.389,09 €      |
| <b>AMORT. ACUMULADA</b>   |              | 11,389.09 €  | 22,778.18 €  | 34,167.27 €  | 379.636,36 €     |
| <b>INMOVILIZADO NETO</b>  |              | 368,247.27 € | 356,858.18 € | 345,469.09 € | 0 €              |

Tabla 26: Amortizaciones Edificio 2

En tercer lugar, encontramos las instalaciones del edificio, las cuales amortizamos al 10% lineal con una cuota anual de 41,540.10 €, estos activos se amortizarían en 3 años.

| Instalaciones (100% propiedad) | Tiempo       | Año 1        | Año 2        | Año 3 ...    | Año 10       |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>INMOVILIZADO</b>            | 415,401.02 € |              |              |              |              |
| <b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b>      | 10.00%       | 41,540.10 €  | 41,540.10 €  | 41,540.10 €  | 41.540,10 €  |
| <b>AMORT. ACUMULADA</b>        |              | 41,540.10 €  | 83,080.20 €  | 124,620.31 € | 415.401,02 € |
| <b>INMOVILIZADO NETO</b>       |              | 373,860.92 € | 332,320.81 € | 290,780.71 € | 0 €          |

Tabla 27: Amortizaciones Instalaciones

Por otro lado, encontramos la amortización del mobiliario, amortizadas al 12% lineal con una cuota anual de 23,272.44 € al final del cuarto años tendríamos amortizados 93,089€, estos activos se amortizarían en 9 años.

| Mobiliario                | Tiempo       | Año 1        | Año 2        | Año 3...     | Año 9        |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>INMOVILIZADO</b>       | 193,937.00 € |              |              |              |              |
| <b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b> | 12.00%       | 23,272.44 €  | 23,272.44 €  | 23,272.44 €  | 7.757,48 €   |
| <b>AMORT. ACUMULADA</b>   |              | 23,272.44 €  | 46,544.88 €  | 69,817.32 €  | 193.937,00 € |
| <b>INMOVILIZADO NETO</b>  |              | 170,664.56 € | 147,392.12 € | 124,119.68 € | 0 €          |

Tabla 28: Amortizaciones Mobiliario

Por último, amortizamos los activos intangibles que se amortizan al 10% lineal durante 10 años, se amortizaría 3.435 € de valor de los activos intangibles al año.

| Intangible                | Tiempo      | Año 1       | Año 2       | Año 3...    | Año 10      |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>INMOVILIZADO</b>       | 34,351.00 € |             |             |             |             |
| <b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b> | 10.00%      | 3,435.10 €  | 3,435.10 €  | 3,435.10 €  | 3.435,10 €  |
| <b>AMORT. ACUMULADA</b>   |             | 3,435.10 €  | 6,870.20 €  | 10,305.30 € | 34.351,00 € |
| <b>INMOVILIZADO NETO</b>  |             | 30,915.90 € | 27,480.80 € | 24,045.70 € | 0 €         |

Tabla 29: Amortizaciones Intangibles

### Cuadro de IVA

Como observamos en el cuadro de IVA, la liquidación cierra con hacienda acreedora, esto se debe a que el IVA repercutido es mayor que el soportado, es decir, estamos dando ganancias.

| Concepto                                     | AÑO 1          | AÑO 2        | AÑO 3          |
|--|----------------|--------------|----------------|
| VENTAS PREVISTAS                             | 2,282,846.00 € | 964,063.92 € | 1,163,525.42 € |
| IVA VENTAS 21% (REPERCUTIDO)                 | 479,397.66 €   | 202,453.42 € | 244,340.34 €   |
| IVA SOPORTADO                                | 348,940.17 €   | 47,355.00 €  | 52,500.00 €    |
| LIQUIDACIÓN IVA (Hacienda acreedora por IVA) | 130,457.49 €   | 155,098.42 € | 191,840.34 €   |

Tabla 30: Cuadro de IVA

### Cuadro de tesorería

A continuación, se muestra el cuadro de tesorería donde se muestran todas las entradas y salidas de caja en el primer año y las salidas mensuales de caja con los gastos divididos en un gasto medio mensual:

| <b>Entradas de dinero</b>                          | <b>Julio (t=0)</b> | <b>Agosto</b> | <b>Septiembre</b> | <b>Octubre</b> | <b>Total Año 1</b>    |
|--|--------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| Saldo inicial                                      | 2.780.000,00 €     |               |                   |                | 2.780.000,00 €        |
| Cobro ventas de apartamentos (60% de la propiedad) |                    |               |                   |                | 1.485.000,00 €        |
| Cobro ventas Hospedaje y Alquileres                |                    | 33.243,58 €   | 33.243,58 €       | 33.243,58 €    | 797.846,00 €          |
| IVA Ventas   |                    | 6.981,15 €    | 6.981,15 €        | 6.981,15 €     | 479.397,66 €          |
| <b>Salidas de dinero</b>                           |                    |               |                   |                |                       |
| Inversión Inicial                                  | 2.443.689,02 €     |               |                   |                | 2.443.689,02 €        |
| Pagos de préstamo                                  |                    | 1.218,62 €    | 1.223,68 €        | 1.228,76 €     | 14.962,18 €           |
| Gastos Financieros                                 |                    | 2.076,89 €    | 2.071,83 €        | 2.066,74 €     | 22.563,87 €           |
| Gastos Mantenimiento                               |                    | 1.500,00 €    | 1.500,00 €        | 1.500,00 €     | 18.000,00 €           |
| Gastos Marketing                                   |                    | 3.354,17 €    | 3.354,17 €        | 3.354,17 €     | 40.250,00 €           |
| Gastos Ammenities                                  |                    | 2.300,00 €    | 2.300,00 €        | 2.300,00 €     | 27.600,00 €           |
| Gastos Suministros                                 |                    | 2.958,33 €    | 2.958,33 €        | 2.958,33 €     | 35.500,00 €           |
| Gastos Restaurante                                 |                    | 400,00 €      | 400,00 €          | 400,00 €       | 4.800,00 €            |
| Gastos Ser. Limpieza                               |                    | 4.000,00 €    | 4.000,00 €        | 4.000,00 €     | 48.000,00 €           |
| Gastos Telecomunicaciones                          |                    | 707,50 €      | 707,50 €          | 707,50 €       | 8.490,00 €            |
| Gastos Seguro                                      |                    | 1.041,58 €    | 1.041,58 €        | 1.041,58 €     | 12.499,00 €           |
| Gastos personal                                    |                    | 17.500,00 €   | 17.500,00 €       | 17.500,00 €    | 210.000,00 €          |
| IVA soportado                                      |                    | 7.089,93 €    | 7.089,93 €        | 7.089,93 €     | 348.940,17 €          |
| Liquidación IVA                                    |                    | - 108,78 €    | - 108,78 €        | - 108,78 €     | 130.457,49 €          |
| Impuesto de Sociedades (15%)                       |                    |               |                   |                |                       |
| <b>Total entradas</b>                              |                    |               |                   |                | <b>5.542.243,66 €</b> |
| <b>Total salidas</b>                               |                    |               |                   |                | <b>3.365.751,73 €</b> |
|  |                    |               |                   |                |                       |
| <b>Saldo Tesorería</b>                             |                    |               |                   |                | <b>2.176.491,93 €</b> |
|  |                    |               |                   |                |                       |

Tabla 31: Cuadro de Tesorería 1er año

En la siguiente tabla se muestra el cuadro de tesorería previsional a 3 años vista desde el inicio del proyecto y se puede observar como a la vez que aumentan los ingresos por ventas de servicio, a la vez que aumentan los costes variables de la empresa en proporción al aumento de las ventas y por lo tanto mayores costes de suministros, también se aumenta la inversión en marketing lo que conlleva un aumento de las ventas.

| <b>Entradas de dinero</b>                          | <b>Total Año 1</b>    | <b>Total Año 2</b>    | <b>Total Año 3</b>    |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Saldo inicial                                      | 2,780,000.00 €        | 2,176,491.93 €        | 2,459,330.98 €        |
| Cobro ventas de apartamentos (60% de la propiedad) | 1,485,000.00 €        |                       |                       |
| Cobro ventas Hospedaje y Alquileres                | 797,846.00 €          | 964,063.92 €          | 1,163,525.42 €        |
| IVA Ventas   | 479,397.66 €          | 202,453.42 €          | 244,340.34 €          |
| <b>Salidas de dinero</b>                           |                       |                       |                       |
| Inversión Inicial                                  | 2,443,689.02 €        |                       |                       |
| Pagos de préstamo                                  | 14,962.18 €           | 15,725.26 €           | 16,527.24 €           |
| Gastos Financieros                                 | 22,563.87 €           | 23,820.84 €           | 23,018.85 €           |
| Gastos Mantenimiento                               | 18,000.00 €           | 19,000.00 €           | 24,000.00 €           |
| Gastos Marketing                                   | 40,250.00 €           | 50,250.00 €           | 55,450.00 €           |
| Gastos Ammenities                                  | 27,600.00 €           | 28,600.00 €           | 30,650.00 €           |
| Gastos Suministros                                 | 35,500.00 €           | 39,900.00 €           | 43,200.00 €           |
| Gastos Restaurante                                 | 4,800.00 €            | 6,000.00 €            | 8,000.00 €            |
| Gastos Ser. Limpieza                               | 48,000.00 €           | 56,000.00 €           | 60,000.00 €           |
| Gastos Telecomunicaciones                          | 8,490.00 €            | 12,050.00 €           | 14,000.00 €           |
| Gastos Seguro                                      | 12,499.00 €           | 13,700.00 €           | 14,700.00 €           |
| Gastos personal                                    | 210,000.00 €          | 210,000.00 €          | 210,000.00 €          |
| IVA soportado                                      | 348,940.17 €          | 47,355.00 €           | 52,500.00 €           |
| Liquidación IVA                                    | 130,457.49 €          | 155,098.42 €          | 191,840.34 €          |
| Impuesto de Sociedades (15%)                       |                       | 206,178.77 €          | 59,036.86 €           |
| <b>Total entradas</b>                              | <b>5,542,243.66 €</b> | <b>3,343,009.27 €</b> | <b>3,867,196.73 €</b> |
| <b>Total salidas</b>                               | <b>3,365,751.73 €</b> | <b>883,678.29 €</b>   | <b>802,923.29 €</b>   |
|  |                       |                       |                       |
| <b>Saldo Tesorería</b>                             | <b>2,176,491.93 €</b> | <b>2,459,330.98 €</b> | <b>3,064,273.44 €</b> |

Tabla 32: Cuadro Tesorería 3 años

## Cuadro cuenta de resultados

En la cuenta de resultados, podemos observar que el primer tenemos un beneficio neto muy alto debido a la venta de los apartamentos a principios del mismo. En los años

siguientes los beneficios irán creciendo debido al aumento de demanda de nuestros servicios.

| Balance Previsional                                    | AÑO 1          | AÑO 2        | AÑO 3          |
|--|----------------|--------------|----------------|
| <b>INGRESOS (Hospedaje y alq.)</b>                     | 797,846.00 €   | 964,063.92 € | 1,163,525.42 € |
| <b>Beneficio por venta inmuebles</b>                   | 1,115,546.00 € |              |                |
| <b>GASTOS TOTALES</b>                                  | 195,139.00 €   | 225,500.00 € | 250,000.00 €   |
| <b>Gastos de personal</b>                              | 210,000.00 €   | 210,000.00 € | 210,000.00 €   |
| <b>AMORTIZACIONES</b>                                  | 111,164.01 €   | 111,164.01 € | 111,164.01 €   |
| <b>Bº antes de intereses e impuestos (BAII) (EBIT)</b> | 1,397,088.99 € | 417,399.91 € | 592,361.41 €   |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                              | 22,563.87 €    | 23,820.84 €  | 23,018.85 €    |
| <b>Bº antes de impuestos (BAI) (EBT)</b>               | 1,374,525.12 € | 393,579.07 € | 569,342.56 €   |
| <b>Impuesto de sociedades 15%/15%/25%</b>              | 206,178.77 €   | 59,036.86 €  | 142,335.64 €   |
| <b>BENEFICIO NETO</b>                                  | 1,168,346.35 € | 334,542.21 € | 427,006.92 €   |

Tabla 33: Balance Previsional

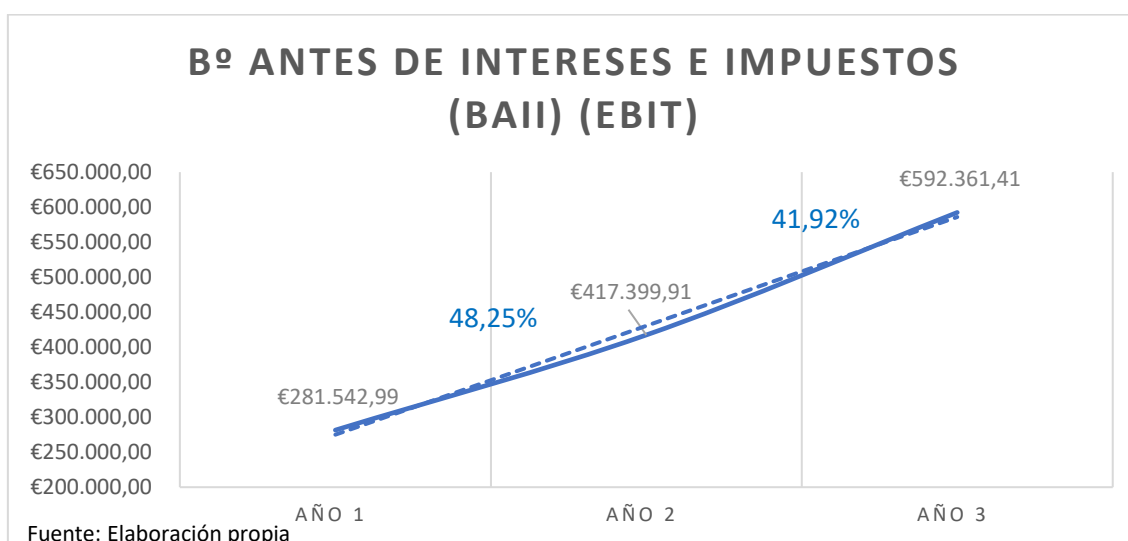


Gráfico 9: Evolución EBIT previsiones

Como se observa en el gráfico, se prevé un aumento del beneficio antes de impuestos a través de la venta y oferta de nuestros servicios, con nuestras previsiones de ventas prevemos un crecimiento de un 48,25 % interanual (YoY) el primer año y un 41,92 % el segundo año.

### Cuadro de Balance previsional

El balance previsional de los 3 primeros años de actividad de la empresa se representaría de la siguiente manera.

Por una parte, el activo y el patrimonio neto donde se ven todos los bienes y derechos en posesión de la empresa, por otra parte, el pasivo donde se muestran las deudas y obligaciones de la empresa. Se puede ver como la parte del activo no corriente va perdiendo valor debido a las amortizaciones realizadas en los diferentes años y como el activo corriente en la cuenta de tesorería va aumentando debido a el incremento del beneficio neto al final de cada ejercicio.

| <b>Activo</b>            | <b>Año 1</b>          | <b>Año 2</b>          | <b>Año 3</b>          |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Activo no corriente      |                       |                       |                       |
| Edificio e instalaciones | 1,932,155.11 €        | 1,824,426.20 €        | 1,716,697.30 €        |
| Activos intangibles      | 30,915.90 €           | 27,480.80 €           | 24,045.70 €           |
|                          |                       |                       |                       |
| Activo corriente         |                       |                       |                       |
| Tesorería                | 2,176,491.93 €        | 2,459,330.98 €        | 3,064,273.44 €        |
|                          |                       |                       |                       |
|                          |                       |                       |                       |
| <b>Total:</b>            | <b>4,139,562.94 €</b> | <b>4,311,237.98 €</b> | <b>4,805,016.44 €</b> |

Tabla 34: Balance (Activo)

| <b>Pasivo</b>                | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Pasivo no corriente          |              |              |              |
| Préstamo L/P                 | 485,037.82 € | 469,312.56 € | 452,785.32 € |
|                              |              |              |              |
| Pasivo corriente             |              |              |              |
| Préstamo C/P                 |              |              |              |
| Hacienda Impuesto Sociedades | 206,178.77 € | 59,036.86 €  | 142,335.64 € |

Tabla 35: Balance (pasivo)

| Patrimonio neto         | Año 1                 | Año 2                 | Año 3                 |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Capital social          | 2,280,000.00 €        | 2,280,000.00 €        | 2,280,000.00 €        |
| Resultado del ejercicio | 1,168,346.35 €        | 334,542.21 €          | 427,006.92 €          |
| Reservas                |                       | 1,168,346.35 €        | 1,502,888.56 €        |
|                         |                       |                       |                       |
| <b>Total:</b>           | <b>4,139,562.94 €</b> | <b>4,311,237.98 €</b> | <b>4,805,016.44 €</b> |

Tabla 36: Balance (patrimonio neto)

### Ratios financieros del proyecto

A continuación, procederemos al cálculo de los ratios financieros de la empresa, utilizando los datos del balance de situación y de la cuenta de resultado utilizados previamente. Los ratios que procedemos a calcular son los siguientes:

#### Ratios de liquidez

| TIPO DE RATIO O INDICADOR             |                                     | AÑO 1          | AÑO 2          | AÑO 3          |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| RATIOS DE LIQUIDEZ                    |                                     |                |                |                |
| Fondo de maniobra                     | Activo corriente – Pasivo corriente | 1.970.313,16 € | 2.400.294,12 € | 2.921.937,80 € |
| Ratio de liquidez o solvencia técnica | Activo corriente / Pasivo Corriente | 10,56          | 41,66          | 21,53          |
| Ratio de tesorería                    | Disponible / Pasivo Corriente       | 10,56          | 41,66          | 21,53          |

Tabla 37: Ratios liquidez

Como podemos observar, tenemos un fondo de maniobra muy grande y creciente año a año, que nos dice que tenemos un crecimiento estable y de poco riesgo financiero ya que la mayoría del activo se financia con recursos permanentes. La ratio de liquidez es muy alta debido a la gran cantidad de tesorería que tiene la empresa, en relación a la deuda a largo plazo y a las deudas con hacienda. La ratio de tesorería es el mismo que el de liquidez ya que es nuestro único activo corriente. Ambas ratios nos indican que la empresa puede hacer frente a cualquier tipo de problema o pago no previsto en la empresa, que a su vez es algo negativo ya que no estamos rentabilizando ese dinero.



## Ratios de endeudamiento

| TIPO DE RATIO O INDICADOR      |  | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3       |
|--------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b> |  |             |             |             |
| Ratio de endeudamiento (1)     | Total pasivo / (Total pasivo + Patrimonio Neto)          | 0,17        | 0,12        | 0,12        |
| Ratio de endeudamiento (2)     | Total pasivo / Patrimonio neto                           | 0,20        | 0,14        | 0,14        |
| Ratio de patrimonio neto       | Total Patrimonio Neto / (Total pasivo + Patrimonio Neto) | 0,83        | 0,88        | 0,88        |
| Ratio de firmeza               | Activo no corriente / Pasivo no corriente                | 4,05        | 3,95        | 3,84        |
| Ratio de garantía              | Activo total / Pasivo total                              | 5,988807324 | 8,159823436 | 8,074016485 |

Tabla 38: Ratios endeudamiento

El primer ratio que encontramos es el índice de endeudamiento, que nos dice que parte de los activos de la empresa se está financiando a partir de la deuda, en nuestro caso, la ratio es de 0,17 y 0,12 puntos posteriormente, que nos indica que tenemos más activos que deuda. En el caso del segundo ratio de endeudamiento, al ser 0,2 en el primer año y 0,14 en los siguientes, quiere decir que la empresa tiene baja deuda, lo cual es bueno de cara a la estabilidad y al riesgo de la misma. El ratio de firmeza de 4,05 puntos y alrededor de 3,9 puntos posteriormente, es tan alto debido al mayor porcentaje de inmovilizado financiado por recursos propios que con exigible a largo plazo, con lo cual la garantía de pago frente a acreedores de la empresa a largo plazo es alta, esto también lo podemos ver gracias al elevado valor que tiene el ratio de garantía, donde el activo es mayor que las deudas totales.

## Ratios de rentabilidad

| TIPO DE RATIO O INDICADOR     |   | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------------|---|-------|-------|-------|
| <b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b> |   |       |       |       |
| Ratio de beneficio            | Beneficio neto x 100 / Ventas anuales.                | 61,06 | 34,70 | 36,70 |
| ROE (Rentabilidad financiera) | Beneficio Neto x 100 / Total patrimonio neto medio.   | 32,31 | 8,37  | 10,14 |
| ROA (Rentabilidad económica)  | Beneficio económico (BAII) x 100 / Activo total medio | 27,65 | 7,34  | 8,89  |

Tabla 36: Ratios Rentabilidad

Por último, las ratios de rentabilidad, en primer lugar, encontramos un ratio de beneficio de 61,06 que nos dice que la empresa obtiene una alta rentabilidad por la venta de los servicios, en relación al coste de ofrecer los mismos, en los años siguientes es menor

ya que en el primer año se realiza la venta de los apartamentos, que dispara el ingreso anual.

Obtenemos un ROE de 32,31 en el primer año nos dice que la rentabilidad que obtenemos sobre los fondos propios de la empresa es muy alta debido a la venta de las viviendas, que aumentan mucho el beneficio de la misma. Luego la rentabilidad es baja hasta 8,37 siendo positiva y creciente, con lo cual la empresa genera rentabilidad al financiarse con recursos propios.

El ROI, tiene un valor de 27,65 el primer año es muy alta ya que la relación entre las ganancias obtenidas y la inversión inicial es alta gracias a la venta de los pisos, luego cae hasta un 7,34 y se mantiene creciente en los años posteriores, el valor sigue siendo alto, ya que los ingresos que obtenemos son grandes y crecientes, con lo cual la empresa no tardará mucho en recuperar la inversión realizada.

### Otros ratios (WACC, punto muerto, TIR ...)

Para saber el cálculo del punto muerto a partir del cual obtenemos beneficio en relación con los costes medios mensuales que tenemos en previsión, deberíamos tener cada habitación de hotel alquilada durante 10 días al mes y los apartamentos otros 10 días al mes para llegar al punto muerto o umbral de rentabilidad.

Para calcularlo, hemos realizado una estimación de los costes suponiendo que son todos fijos en 46.320,76 €/mes. A continuación, se muestra el gráfico del punto muerto o umbral de rentabilidad.

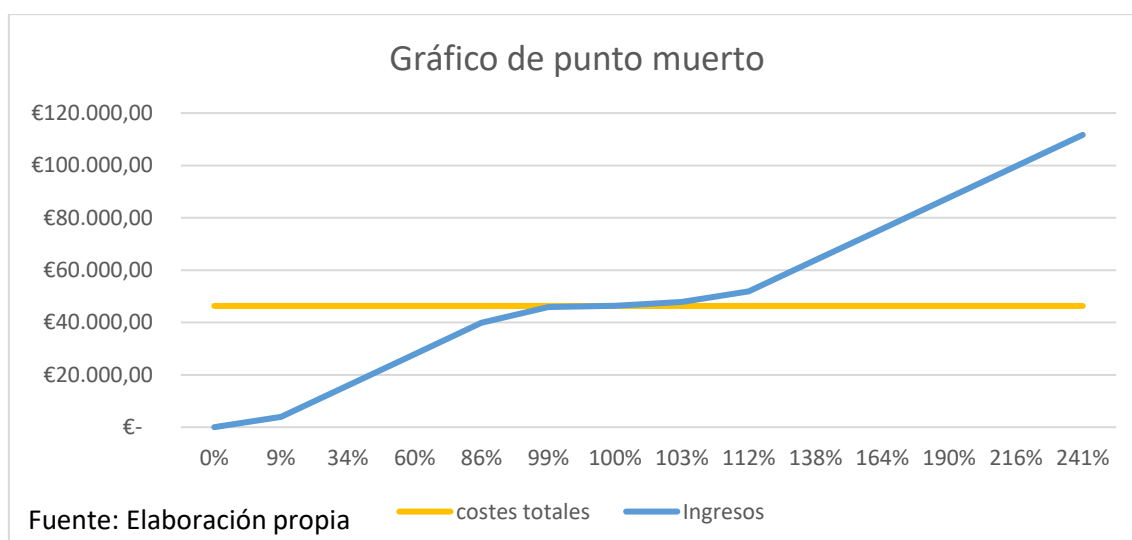


Gráfico 10: Gráfico de punto muerto

En cuanto a el coste de la deuda, lo hemos calculado a partir del modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Para ello hemos calculado la tasa de expectativa de ganancia para

el accionista ( $K_e$ ) a partir de los datos del sector, extraídos de las Betas Damoran que incluyen las betas de todos los diferentes mercados, en nuestro caso, el mercado de la hostelería tenemos una Beta de 0,78 que al ser un proyecto de emprendimiento la apalancamos por 2 hasta 1,56 que describe el riesgo del mercado en el que nos encontramos. Para el cálculo del  $K_e$  utilizaremos la rentabilidad de los bonos de renta fija española a 2,04% y lo calcularemos con la prima de riesgo del mercado español que es del 11%. Nuestro  $K_e$  o coste del equity, es del 19,20% y nos ayudará a calcular el WACC, que es el coste ponderado del capital, que es del 16,53 %, que será la tasa a la cual se deberían descontar los flujos futuros de la empresa a la hora de la valoración.

$$K_e = \text{Rentabilidad de bonos} + \text{Prima de riesgo} * \text{Beta}$$

$$WACC = K_e * \text{financiación propia} + K_d * \text{financiación externa} * (1 - \text{Impuestos})$$

|  |        |
|--|--------|
| Tasa libre de riesgo (rentabilidad del bono de renta fija) | 2,04%  |
| Prima de riesgo  | 11,00% |
| Riesgo sistémico (beta)                                    | 1,56   |
| Impuesto sociedades  | 15%    |
| Coste de la deuda ( $K_d$ )                                | 5,10%  |
| CAPM ( $K_e$ ) – Rentabilidad exigida por los accionistas  | 19,20% |
| WACC   | 16,53% |

Tabla 37: WACC

Hablando del Valor actual neto del proyecto, lo calculamos a partir de los flujos de caja previsionales en la cuenta de resultado y el  $K_e$  o rentabilidad exigida por los accionistas. Son unos flujos de caja que crecen año a año y por ello obtenemos un VAN de 274.474,07 € que es positivo y por lo tanto nos indica la viabilidad del proyecto.

$$VAN = C_0 + (F_1/(1 + K_e)) + (F_2/(1 + K_e)^2) + (F_3/(1 + K_e)^3) + (VR/(1 + K_e)^3)$$

|                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| Inversión inicial ( $C_0$ ) | -2.780.000,00 € |
| Flujo año 1 ( $F_1$ )       | 2.176.491,93 €  |
| Flujo año 2 ( $F_2$ )       | 282.839,05 €    |
| Flujo año 3 ( $F_3$ )       | 604.942,46 €    |
| Valor Residual (VR)         | 1.138.685,12 €  |
| Valor actual neto (VAN)     | 274.474,07 €    |

Tabla 38: VAN

En cuanto a la Tasa interna de retorno (TIR), calculada a partir de los datos de flujos del VAN, obtenemos una TIR del 23%, que es superior al  $K_e$  o rentabilidad exigida por los accionistas que es del 19,20%, por lo tanto, otra medida que indica la viabilidad del proyecto de negocio.

El ratio payback es el periodo de tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial por completo, el flujo de caja actualizado de los años 1, 2 y 3 da un total de 2.382.155,85

€, lo que significa que en los 3 primeros años no recuperaríamos la inversión, pero si suponemos que en los siguientes dos años que el flujo de caja se mantiene estable sin crecimiento se recuperaría la inversión inicial completa a los 4 años y 5 meses aproximadamente debido a que los flujos de caja actualizados hasta el año 5 nos dan un total de 2.933.183,44 €.

## 9.- Aspectos formales y jurídicos del proyecto

### Elección de la forma jurídica y justificación de la elección.

La forma jurídica que hemos elegido para nuestra empresa es una Sociedad de responsabilidad limitada, también llamada Sociedad Limitada S.L., elegimos principalmente realizar una S.L. para no poner en riesgo nuestros bienes ni nuestro patrimonio personal, ya que en la sociedades limitadas solo respondes con el capital aportado en un principio. El mínimo de capital aportado para una S.L. es de 3.000,00 € sin ningún máximo, por lo que a nosotros no nos afecta, ya que vamos a invertir 700.000 € cada uno de los 3 socios y un cuarto socio que aporta 550.000 €, el mínimo de socios es 1, sin tener ningún máximo, además los trámites burocráticos no son muy complicados y las obligaciones fiscales son las generales, el Iva y el impuesto de sociedades, por estas razones elegimos crear este tipo de sociedad.

Para crear la sociedad tuvimos que seguir 9 pasos para conseguir constituir el cuerpo legal de una Sociedad Limitada, este fue el procedimiento a seguir:

- Solicitud del nombre de la sociedad: Hay que comprobar que el nombre de la sociedad no está siendo utilizado, nosotros elegimos Sky Lusso que nadie lo tenía, realizamos este trámite de manera online en la página web del registro mercantil. Después tuvimos que obtener el certificado Negativo de Denominación Social, que nos reservó el nombre durante 6 meses hasta que lo registramos ante Notario Público.
- Abrir una cuenta bancaria para la sociedad: Con el certificado Negativo que obtuvimos anteriormente tuvimos que abrir una cuenta bancaria con un mínimo de 3.000 € para que pudiéramos emitir el certificado de ingreso.
- Redactar nuestros estatutos sociales: Tuvimos que redactar nuestros estatutos sociales donde especificamos la estructura, el funcionamiento interno, las normativas, el domicilio social, el objeto social, el número de socios y participaciones, así como la manera de administración de la empresa. Una vez redactado se incorpora al registro público.

- Realizamos las escrituras públicas para la constitución de la sociedad: Todos nosotros, los 4 socios, tuvimos que acudir y firmar en notaria para poder formalizar las escrituras de la constitución de la S.L., la firma debe ir acompañada del Certificado de Denominación y el Certificado de la entidad bancaria con el capital aportado en la cuenta.
- Obtención del NIF de la sociedad: Después hay que acudir a Hacienda para que nos den un NIF provisional, que tiene validez hasta los 6 meses.
- Darnos de alta den el impuesto de actividades económicas: Hay que acudir a la Agencia Tributaria para realizar el trámite y registrarse en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)
- Declaración del Iva: Hay que darse de alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores y rellenar el Modelo 036.
- Inscripción en el registro mercantil provincial: Los socios tenemos que registrarnos en registro mercantil de Barcelona. En este paso hay que presentar una copia autorizada de la escritura y una copia del NIF provisional.
- Adquisición del NIF definitivo: Después de inscribir la constitución de la sociedad, hay que dirigirse a Hacienda para cambiar la tarjeta provisional del NIF por el NIF definitivo.

### Reparto accionarial y administradores.

El reparto de las acciones se realizará en función del capital inicial invertido, como hemos mencionado antes, nosotros los 3 socios principales invertiremos 610.000 €, y el cuarto socio aportará 450.000, por lo que el reparto de las acciones quedará de la siguiente manera:

- La inversión total es de: 2.280.000 €
- Cada uno de nosotros que aportamos 610.000 € tendremos el 26,75 % de las acciones de la empresa cada uno.
- El cuarto inversor que aporta 450.000 € tendrá el 19,74 % de las acciones de la empresa

## Reparto accionarioal

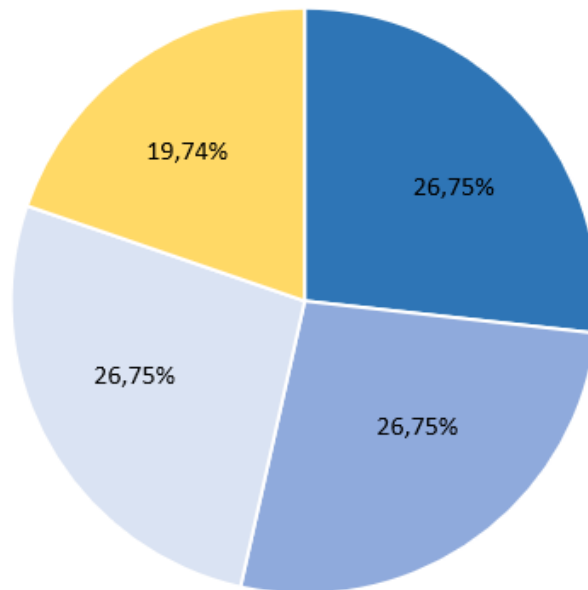


Gráfico 11: Reparto accionariaal

En el caso de los administradores de la sociedad, seremos nosotros tres administradores mancomunados de la misma, elegimos esta manera ya que es necesaria la actuación conjunta de los administradores para que las acciones tengan efecto.

Nosotros como administradores constituimos la persona jurídica responsables de la correcta gestión y evolución de la empresa, también somos representantes de los socios, organismos públicos y todos los stakeholders relacionados con la empresa.

Como administradores tenemos una serie de deberes, a continuación, vamos a detallar algunos de ellos:

- Deber de diligencia general: Nosotros como administradores tenemos que desempeñar el cargo y cumplir con lo impuesto por ley y por los estatutos, teniendo en cuenta los diferentes cargos y las diferentes funciones que desempeñamos cada uno.
- Protección de la discreción empresarial: Nosotros como administradores tenemos el deber de proteger bien la información relacionada con la empresa, no debemos divulgarla con interés personal, siempre tiene que ser de buena fe.
- Deber de lealtad: este deber hace referencia a la obligación que tenemos de no utilizar el poder de nuestro cargo para realizar acciones que se salgan de las establecidas.

- Deber de evitar situaciones donde se genere conflictos de intereses: como por ejemplo hacer un mal uso de los activos sociales o aprovecharse personalmente de oportunidades de negocios propias a la empresa.

Además, nosotros los administradores, como máximos representantes de la empresa debemos realizar un conjunto de obligaciones legales, además siempre debemos partir de la premisa de buena fe, honestidad y lealtad a la sociedad

Como podemos observar lo que nos dice el Título VI de la ley de Sociedades de Capital que pertenece a la responsabilidad que tienen los administradores, nos dice que: `` “Los administradores responderán frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales, del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo, siempre y cuando haya intervenido dolo o culpa”

También como administradores tenemos la responsabilidad de cumplir como dice la ley con las deudas tributarias de la sociedad.

### Régimen fiscal aplicable.

El régimen fiscal que tenemos que seguir como empresa hotelera con forma jurídica de sociedad limitada es el siguiente, tenemos que cumplir con el Impuesto de sociedades y cumplir con la recaudación del IVA.

- El Impuesto de Sociedades o IS es impuesto que grava las rentas obtenidas de las actividades económicas realizadas en la empresa el año anterior, es decir, es el impuesto que nosotros tenemos que pagar a Hacienda por el beneficio que hemos obtenido en nuestro negocio en el año trabajado. El porcentaje que se aplica es del 25% para toda España, se calcula aplicando el porcentaje al beneficio obtenido  $(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 25\% = \text{IS}$ , si el beneficio es negativo el IS a pagar sería de 0, también tenemos excepciones, una de ellas nos afecta a nosotros, las empresas de nueva creación solo pagaran el 15% durante los dos primeros años que tengan resultados positivos. Para presentar este impuesto cuando nosotros tengamos que realizarlo, lo haremos de forma telemática en la web de la Agencia Tributaria, donde primero hay que rellenar el modelo 202 para realizar los pagos fraccionados y el modelo 200 que sirve finalmente para declarar y presentar el impuesto.
- Con respecto al IVA, es impuesto que grava el consumo, es el incremento del precio de un producto o servicio que compramos o vendemos, después se realiza una liquidación, que es la diferencia entre el impuesto que hemos

repercutido a nuestros clientes y el que hemos soportado. Hay diferentes tipos de impositivo, en nuestro sector la Dirección general ha establecido que hay que desglosar el IVA de los diferentes servicios que ofrece un hotel, ya que puede que tributen entre un 10% y un 21%. En nuestro caso lo que tributamos al 10% es: los servicios de alojamiento, los servicios complementarios que ofrecemos que en nuestro caso sería la limpieza a los alquilados y por último la venta de los apartamentos también tributa al 10%. Después tributaría al 21% servicios como el alquiler de alguna habitación para reuniones de empresas, o servicios de intermediarios de transporte para nuestros clientes, o tener ingresos de una máquina de tabaco, todos estos son servicios que tributan al 21% que podemos tener en nuestro negocio. Para realizar la declaración del IVA tenemos la obligación de realizarla trimestralmente rellenando el modelo 303, también tenemos la obligación de realizar el ingreso de dinero en las arcas públicas.

### Trámites administrativos a realizar.

Los trámites administrativos que tenemos que realizar para abrir nuestra empresa los podemos dividir en dos categorías, los tramites de constitución que son aquello por los cuales adquirimos personalidad jurídica como SL y por otra parte los trámites de puesta en marcha de la empresa, estos son los trámites que tenemos que hacer para empezar a realizar nuestra actividad.

Cronograma de tramites de constitución:

#### **1º Dirección General de la industria y de la pyme**

Solicitud de la denominación social

Plazo: La solicitud de la denominación la debe hacer uno de los socios y se mantiene durante un periodo de seis meses

#### **2º Agencia Tributaria**

Solicitud del Número de identificación Fiscal provisional

Plazo: Antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes a servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal Laboral.

#### **3º Notaria**

Firmas de la escritura de la constitución de la sociedad

Plazo: Seis meses desde la obtención de la denominación social



#### **4º Conserjería de Hacienda de las CC.AA.**

Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados

Plazo: un mes desde el otorgamiento de la escritura pública.

#### **5º Registro Mercantil Provisional**

Inscripción de la empresa

Plazo: Dentro del mes siguiente al que nos otorguen la escritura pública.

#### **6º Agencia Tributaria**

Solicitud del Número de identificación Fiscal definitivo

Plazo: Dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad siempre antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.

Y por último tenemos los trámites de puesta en marcha de la empresa que son:

- El alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores
- Pagar el impuesto de sociedades: Como mencionamos anteriormente solo lo tenemos que pagar si nuestras cifras de negocio superan 1.000.000 €.
- Inscribir la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Alta de los trabajadores contratados en el Régimen de la Seguridad Social
- Se solicita al ayuntamiento la licencia de actividad.
- Por último, se comunica a la Conserjería de Trabajo de Cataluña la apertura de la empresa.

#### **Seguros, licencias, contratos mercantiles.**

Para abrir nuestro hotel tenemos que un requisito indispensable que es la adquisición de la correspondiente licencia de actividad hotelera. Una vez que tengamos esta licencia debemos tramitar el alta y la autorización del departamento de turismo, así completaremos la legalidad del desarrollo de nuestra actividad, con una inspección cuando nuestro hotel este preparado y listo para empezar a ejercer la actividad.

Como nuestro hotel está en Barcelona tenemos que adaptarnos a la ley de este municipio, el ayuntamiento creo un plan especial urbanístico turístico, PEUAT, en el cual detalla que hay que encontrar un espacio viable que se adecue a las condiciones para abrir nuestro hotel, en el cual se debe pedir un informe de compatibilidad urbanística que debe ser aprobado por el departamento de turismo de la Generalitat.

Aparte de estas licencias y permisos tenemos otra serie de licencias que necesitamos adquirir para poner a punto el hotel, como son:

La licencia de obra, como tenemos que acondicionar y el edificio entero necesitamos que un ingeniero industrial realice un proyecto técnico para que nos den la licencia de obra para la reforma del hotel, lo más importante en esta parte es la viabilidad del proyecto y la optimización de todos los espacios.

Necesitamos un proyecto eléctrico, ya que nuestras instalaciones eléctricas del inmueble inicial, no tiene las características mínimas necesarias para el nuevo hotel, además de no cumplir con los requisitos legales necesarios para un hotel, al igual que en la licencia de obra, para esta también necesitamos un técnico ingeniero que nos realice un proyecto eléctrico que cumpla con los requisitos legales necesarios.

Por último, para poder realizar la actividad hotelera necesitamos tener acceso para personas discapacitadas o con movilidad reducida, para esto nos guiamos por dos normativas Código Técnico de la Edificación sección SUA y el Código de Accesibilidad de Cataluña

Para el caso de los seguros como hotel tenemos una lista de seguros indispensables que tenemos que tener al día para poder realizar nuestra actividad:

Seguro por daños materiales, este es un seguro que cubre los daños ocasionados por diferentes incidencias, como pueden ser fugas de agua, humedades, incendios, siempre hay que leerlo bien para saber las condiciones que te cubre.

Seguro contra robo, ya que en un hotel hay muchas personas como clientes, trabajadores, proveedores, por lo que estar cubierto en robos es indispensable.

Seguro de responsabilidad civil, cualquier negocio tiene que tener este seguro ya que cubre los daños que se causan a clientes o trabajadores. Cualquier daño que se origine a terceros, como por ejemplo por mal mantenimiento de las instalaciones del hotel.

Seguro de realojo, es un seguro obligatorio para nuestro sector, asegura al cliente un alojamiento seguro, en el caso de que por alguna circunstancia no pueda alojarse en el hotel.

Y por último como todas las empresas, necesitamos el seguro de accidentes de empleados, este seguro cubre todos los gastos médicos que un empleado pueda incurrir al tener un accidente en el trabajo, también cubrirá las indemnizaciones.

## Obligaciones de la empresa

Como empresa sociedad limitada tenemos una serie de obligaciones contables, fiscales y con la administración pública.

Primero tenemos la obligación de tener las herramientas para poder comunicarnos con Hacienda y con la Seguridad Social, para ello tenemos la obligación de tener una firma o certificado digital, así podremos comunicarnos de una manera legal y podremos hacer los trámites de manera telemática

Como obligaciones contables tenemos las siguientes:

Tenemos la obligación de legalizar los libros sociales, estos libros recopilan los movimientos y transacciones más importantes de la empresa, está formado por el libro de actas y el libro de registro de socios, tenemos la obligación contable de llevar los libros contables al día, aquí entran el libro de inventario y cuentas anuales, libro diario y libro de Impuesto de Valor Añadido IVA, este último no tiene que ser legalizado como pasa en los casos anteriores pero tenemos la obligación de llevarlo al día.

Después tenemos obligaciones fiscales como darnos de alta en Hacienda, esto lo tenemos que realizar antes de empezar con nuestra actividad, este proceso se realiza dándonos de alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores de Hacienda rellenado el modelo 036. Como explicamos anteriormente también tenemos la obligación de presentar y pagar el impuesto de sociedades, también tenemos la obligación de presentar el impuesto del IVA, tenemos que realizar la diferencia entre el IVA repercutido y el IVA soportado, si sale positivo significa que tenemos que pagar a hacienda esa cantidad, se realiza completando el modelo 303. Por último, tenemos el IAE o Impuesto de Actividades Económicas, solo tenemos que pagar este impuesto cuando tengamos un importe neto de negocio igual o superior a 1.000.000 €, aunque los dos primeros años estamos exentos de pagarlo.

Por último, tenemos las obligaciones con la Seguridad Social ya que somos una empresa con empleados, tenemos las obligaciones de notificar el alta, variación y baja de los empleados, además de tener la obligación de pagar mensualmente los seguros sociales de los empleados, esto se realiza descontando del salario bruto del empleado la parte correspondiente de los seguros sociales para aportar a Hacienda.

## 10.- Imagen corporativa

A continuación, desarrollaremos como gestionaremos la imagen corporativa de la empresa, desde las redes sociales hasta la página web y el branding de la empresa y sus servicios.

### Página web.

En la página web, los clientes podrán realizar sus reservas tanto de habitaciones como de apartamentos. Como se puede ver en las Ilustraciones 4 y 5. Además podrán tener información de contacto sobre la empresa, y conocer nuestros valores y misión, en el apartado de "About Us". Podrán conocer las instalaciones del hotel y ver la calidad de nuestras instalaciones y servicios.

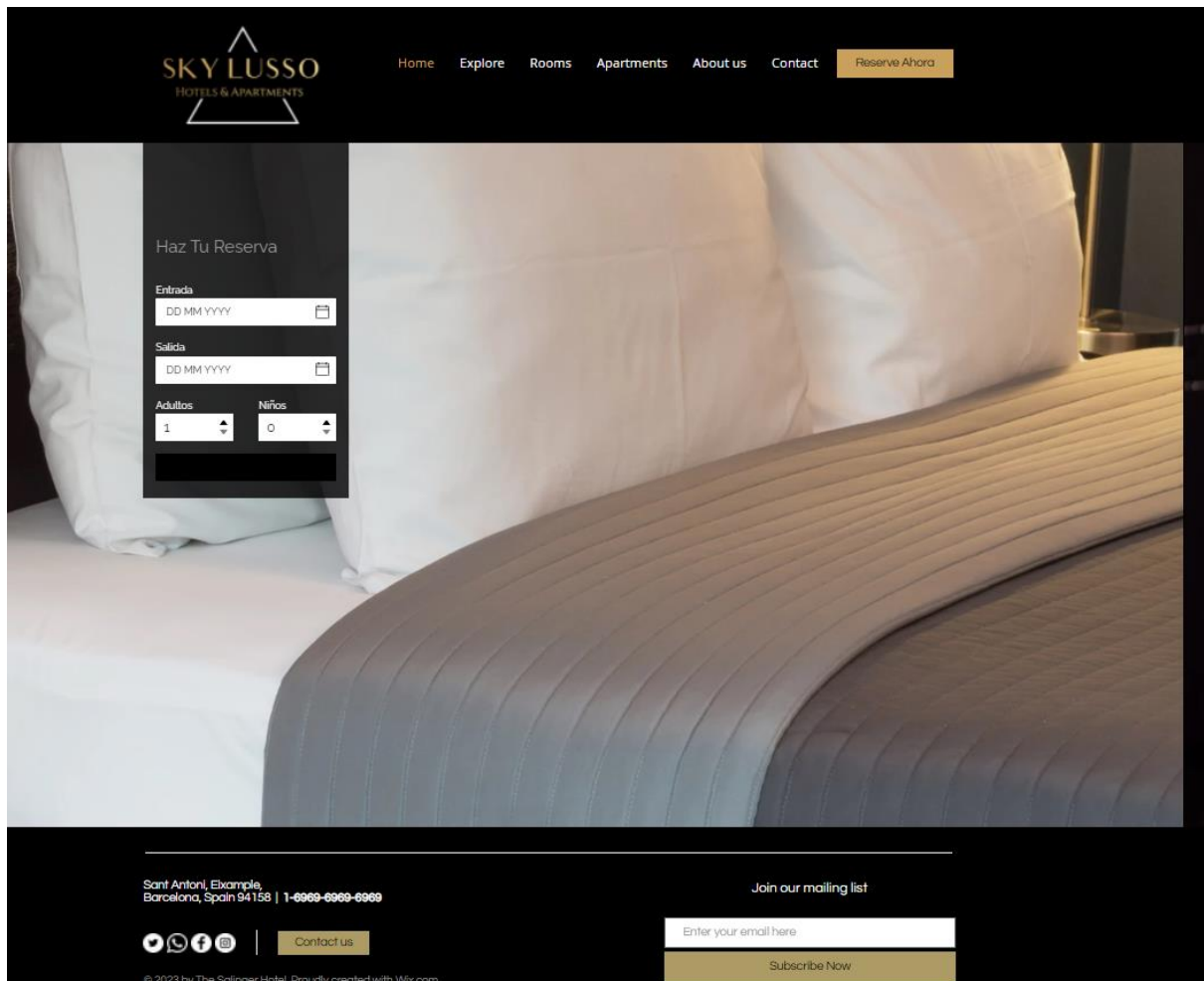


Ilustración 5: Página Web 1

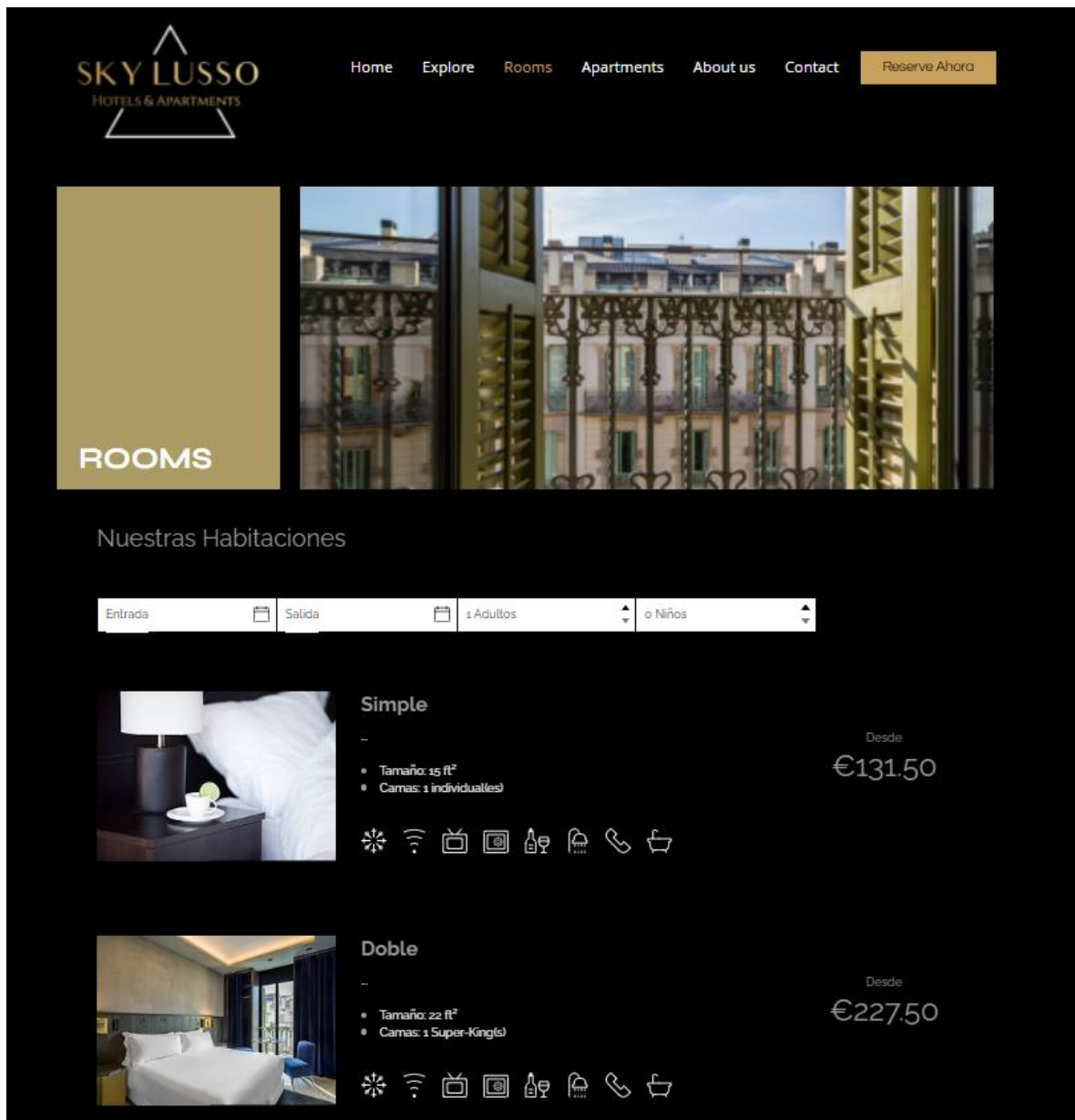


Ilustración 6: Página Web 2

## Redes sociales.

Al ser un hotel, nuestra aparición en redes sociales será meramente promocional, con lo cual la única red social que utilizaremos será Instagram. Elegimos esta red social porque nos permite publicar fotografías del hotel al igual que historias momentáneas en las que podemos publicar ofertas flash o alguna promoción especial. El uso de esta red social ayudará al cliente a ver el hotel antes de entrar en las instalaciones, a leer comentarios de clientes anteriores para garantizar la calidad y a establecer un contacto en el caso que se quiera hacer alguna consulta momentánea.

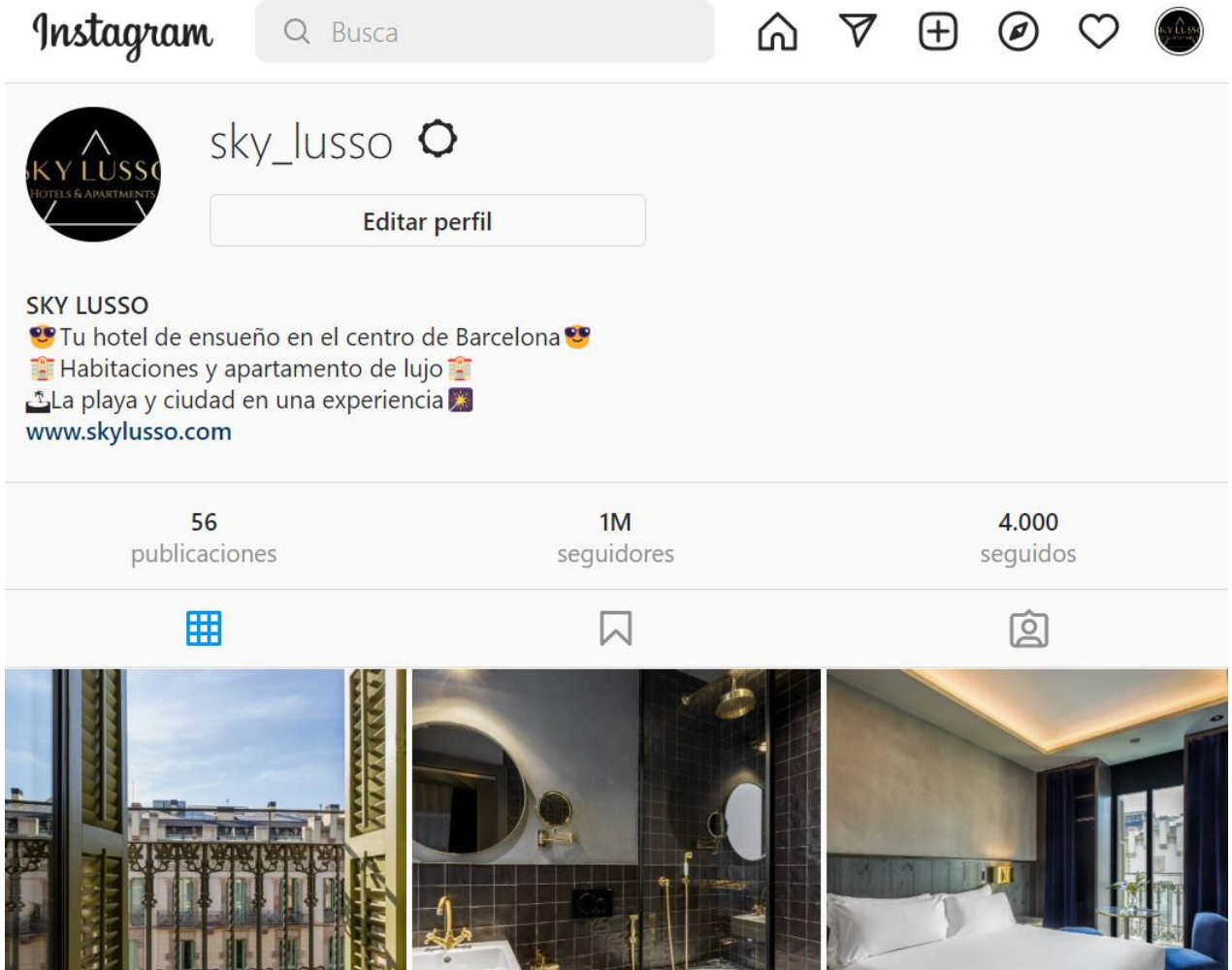


Ilustración 7: Perfil de Instagram de SkyLusso

## Branding.

En cuanto a la gestión de marca, al ofrecer un servicio de alojamiento y no tener productos, es complicado atraer la atención del público de forma física. Nuestro mejor posicionamiento se encuentra en los portales de hospedaje tanto para hotel como apartamentos. Por ello utilizaremos fotos de todas las habitaciones en el mejor estado posible, jugando con la iluminación natural y con iluminación sintética para obtener imágenes llamativas y de calidad. Intentaremos poner descripciones elegantes en las que no solo vendan la habitación, si no que vendan también la experiencia de lujo que se obtiene al estar alojado en nuestras instalaciones. Por otro lado, para reforzar la imagen de la empresa, pondremos una imagen con todos los certificados ISO que tenemos, especialmente los que están relacionados con el medio ambiente como los certificados de sostenibilidad.

En cuanto a la atracción física, la única manera de conseguir llamar la atención del cliente es con una fachada reformada, una fachada elegante y presencial, con una

entrada llamativa mediante utilización de plantas y rótulos luminosos con el logo y el nombre del hotel.

La utilización del logo estará presente en todos los ámbitos comerciales de la empresa. Por ello, hemos elaborado diferentes propuestas de colores en el logo de la empresa, para que el contraste del logo sea el adecuado en diferentes fondos.

Ejemplo de tarjeta publicitaria o flyer:



*Ilustración 8: Ejemplo de flyer de la empresa*

Ejemplo de rótulo:



*Ilustración 9: Ejemplo rótulo de la empresa*

Lo positivo del logo de Sky lusso es que permite la escalabilidad del mismo a diferentes formatos sin perder su esencia y mostrando la elegancia que debe imprimir el logo en nuestros clientes.



Ilustración 10: Ejemplo factura Sky Lusso

Ejemplo de logo en aplicación web:

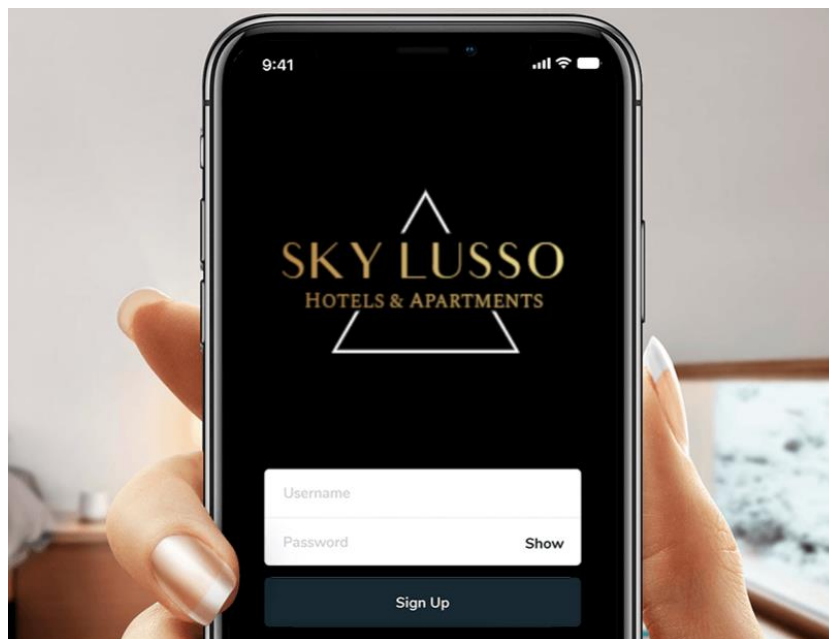


Ilustración 11: Aplicación de reservas de Sky Lusso

El objetivo de la empresa es que los clientes asocien nuestra imagen con la calidad y la relajación y lo conseguimos ofreciendo un servicio donde el cliente es lo primero y la calidad es el medio para conseguirlo, calidad mediante un servicio cuidado y competente, unas instalaciones de alto nivel y una reputación que construiremos durante el paso de los años. La reputación de la empresa será fundamental ya que hoy



en día internet permite dar opiniones detalladas por parte del cliente, con lo cual, el objetivo de la empresa será que ningún cliente salga descontento.

### Gestión de la calidad.

Como ya hemos hablado anteriormente, la calidad es un factor clave a tener en cuenta en nuestra empresa, por ello uno de los objetivos principales de la empresa es el de conseguir la Q de calidad y los diferentes certificados relacionados con la misma, como bien hablamos en la sección de certificados en el punto de operaciones.

En cuanto a los sistemas de control de calidad, el primero de ellos y el más útil en este caso, será la opinión de los clientes, que dejarán tanto en nuestra página web como en los portales en los que nos encontramos. Este será el indicador más fiable que nos indicará si vamos por el buen camino. En cuanto a la gestión de calidad interna del hotel, a cada empleado se le pondrán unos objetivos, objetivos que se verán influenciados en función del número de quejas o de problemas que se puedan dar en el servicio. Los trabajadores podrán ser calificados por los clientes en la página web del hotel durante la estancia en las instalaciones y esa será nuestra manera de controlar su rendimiento, a parte de esta, el hotel tendrá un sistema de cámaras al que podremos acudir en caso de que haya algún malentendido.

En cuanto a la restauración y al servicio de limpieza, se exigirá la misma calidad ofrecida por el hotel por contrato, afectando a los pagos por el servicio en caso de que no se cumplan las condiciones establecidas en los contratos de limpieza y de restauración.

Garantizamos cancelación gratuita hasta 1 semana y media antes de la fecha en la que el cliente se alojará en el complejo. Además, garantizamos que los clientes obtendrán todos los servicios que ofrecemos en la web y en los portales, como limpieza de sábanas, un lugar 100% limpio, un servicio sostenible, minibar y caja fuerte en las habitaciones..., en el caso de no ofrecer lo que garantizamos, el cliente podrá emitir una queja formal y el hotel responderá ofreciendo servicios de fidelización como un desayuno gratis o algún trato especial.

### Responsabilidad social/código buen gobierno.

Dentro de la responsabilidad social de la empresa, encontramos el código ético de Sky Lusso, en el que incluimos los valores, principios y compromisos de la empresa a nivel social, cultural y medioambiental.

Los valores y principios de la empresa se basan en cuatro pilares fundamentales:

- Privacidad y cordialidad.
- Atentos y cuidadosos.
- Innovación.
- Experiencia única.

Estos valores se expresan al cliente mediante los siguientes comportamientos de parte del personal:

- Proximidad.
- Excelencia y coherencia.
- Innovación.
- Calidad y respeto.

El código ético y de conducta seguido por involucra una serie de compromiso por parte de cada stakeholder de la empresa:

- Compromiso de los empleados: Compromisos como defender y proteger la reputación de la compañía, lealtad profesional al método operativo de la empresa, aprovechar oportunidades de desarrollo, asegurar el uso adecuado y correspondiente de los activos y bienes de la empresa, actuar con respeto tanto a los trabajadores como a los clientes, no tolerar ninguna discriminación o trato inferior por color, raza, orientación sexual, discapacidades etc..., garantizar la veracidad de informaciones dadas por parte de la empresa. Además, encontramos compromiso de los directivos, que serían los mismos que para los empleados de la empresa.
- Compromiso con los clientes: nos marcamos como objetivo ofrecer a nuestros huéspedes las mejores experiencias personalizadas de alojamiento con un servicio de calidad y comprometido. Para ello debemos actuar con responsabilidad a la hora de ofrecer el servicio, proteger la privacidad de nuestros clientes, respeto por la diversidad social, ofreciendo siempre un trato de respeto y amabilidad.
- Compromiso con inversores: nos comprometemos a mantener actitud proactiva, fidelidad y compromiso, exactitud y responsabilidad, poner a disposición de los compradores de pisos toda información veraz relevante e irrelevante, no realizar ningún cambio ni servicio no estipulado sin el previo aviso y acuerdo con los propietarios mayoritarios y cumplir obligaciones de transparencia.
- Compromiso con los proveedores: nuestro objetivo es aportar profesionalidad y dimensión para construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo, que este alineados con nuestros valores de respeto

con la sociedad y el medio ambiente, poder desarrollar proyectos conjuntos que mejoren las relaciones y beneficien a ambas partes y sobre todo cumplir con los compromisos comerciales en tiempo forma y contenido.

- Compromiso con el sector turístico y competencia: donde ejerceremos un liderazgo ético y responsable, colaboraremos en el crecimiento y mejora del sector, participaremos de forma activa al uso de buenas prácticas y un diálogo que favorezca la escucha con el resto de las empresas del mismo sector y evitar métodos no éticos de competencia desleal y acciones que tengan ese propósito.
- Compromiso con la sociedad: buscamos una generación de prosperidad y desarrollo sostenible allá donde estemos mediante el respeto y el fomento de la cultura y los valores locales, queremos contribuir al desarrollo de la sociedad mediante el impulso de la empleabilidad y la integración laboral, manteniendo la cercanía con la sociedad mediante la escucha activa de nuestros principales stakeholders.
- Compromiso con el medio ambiente: Lucha contra el medio ambiente como objetivo clave de la empresa, cumplir con normativas nacionales e internacionales, integrar la dimensión ambiental en las estrategias de la empresa, gestionar y evitar riesgos medioambientales, impulsar la innovación relacionada a la sostenibilidad y al respeto de este campo, integrar criterios de eficiencia, preservar la biodiversidad y la naturaleza de los alrededores, fomentar actividades respetuosas con este ámbito.

Como observamos, el código ético de la empresa y las responsabilidades de la misma son dignas de una empresa de alto nivel, y el compromiso y la obligación del cumplimiento de la misma será el valor más importante de Sky Lusso como empresa de alojamiento.

## 11.- Plan de expansión

### Objetivos y metas a largo plazo.

Nuestra empresa empieza con un solo punto de venta, esto la gran inversión inicial que tiene el proyecto y a la complejidad que tienen encontrar un lugar que se adapte a las condiciones necesarias para abrir un hotel/apartahotel como el nuestro.

El objetivo de la empresa es el de crear un nuevo método de inversión para compradores que quieren alquilar sus viviendas, y a su vez, poder disfrutar de ellas. Por ello el primer paso será desarrollar nuestra actividad y crecer económicamente para empezar a

anunciar nuestro método operativo. La meta que queremos lograr a medio plazo es la de ser una marca reconocida en el mundo de la inversión inmobiliaria y en el sector de alojamiento como una empresa de lujo y de calidad, diferenciada por el servicio de alto nivel y por la competitividad con hoteles reconocidos a nivel mundial.

### Plan de crecimiento

El plan de crecimiento es grande y ambicioso. Nuestro hotel no solo será un proyecto de futuro que gestionaremos nosotros, si no que será una prueba para ver si el modelo de la empresa se expande como esperamos. De ser así, procedemos al plan de crecimiento, este se basará en la creación de una franquicia con nuestra marca. Comenzaríamos abriendo otros dos puntos de venta, dividiéndonos los 3 socios fundadores para gestionar cada punto de venta y comenzando un proyecto de captación de inversores que quieran sumarse al modelo de negocio. Este plan de crecimiento inicial tendrá una duración de 5 a 6 años.

El objetivo es el de tener 3 puntos de venta gestionados por nosotros, en 3 puntos turísticos diferentes a nivel nacional. Una vez establecido un crecimiento estable en todos los puntos de venta, se comienza a hacer uno de la metodología de una franquicia, en la que crearíamos un proyecto de inversión en los que inversores con ambición y coraje puedan abrir su propio punto de venta, a dividir entre varios socios inversores, y con una ayuda económica por parte de la empresa, aparte de distribuidores ya fidelizados y el método operativo de la propia empresa. El objetivo es el de seguir captando inversores, que junto a los inversores que ya se encuentran en la franquicia, sigan expandiendo la empresa mediante puntos de venta. El objetivo es el de tener una red de instalaciones de características parecidas a la nuestra, que lleve nuestro nombre y siga nuestro método operativo.

El cumplimiento del método operativo establecido se controlará mediante asesores que crecerán en la empresa y se encargarán de controlar y ayudar a el resto de las empresas.

El plan de expansión es de 20-30 años, hasta lograr tener al menos una red de 15 puntos de venta a nivel nacional, y una aparición internacional por parte de la empresa, hasta lograr una red de más de 50 puntos de venta por todo el mundo. La internacionalización de la empresa dependerá del crecimiento y los resultados de la misma a nivel nacional.

## 12.- Conclusiones del proyecto

Para concluir con este proyecto, podemos confirmar con certeza, que nuestra idea de negocio es viable desde nuestro punto de vista. Hemos creado una empresa capaz de obtener un enorme flujo de ingresos anual, con unos gastos mucho menores (quitando las amortizaciones), creando un volumen de beneficio muy grande que nos permitirá recuperar nuestra inversión en un período de tiempo corto.

A continuación, hablaremos de la viabilidad del proyecto en tres apartados distintos, en el aspecto técnico, comercial y legal.

Viabilidad Técnica: La empresa es capaz de prestar sus servicios en condiciones normales e incluso en condiciones adversas, esto se debe a que la prestación de los mismos se da dentro de unas instalaciones, y que no depende de ningún proveedor o de condiciones ajenas a la empresa. Además, el servicio podrá ser prestado en las condiciones establecidas y promocionadas por la empresa gracias a la presencia de 3 trabajadores en todo momento para completar la prestación del servicio y un mantenimiento externo para garantizar la calidad de las instalaciones. Con lo cual, podemos afirmar que el proyecto es viable y que el cliente no corre ningún riesgo de no obtener lo que espera.

Viabilidad comercial: Comercialmente hablando, podemos definir nuestro proyecto como viable por los siguientes motivos. El edificio se encuentra en una de las zonas más transitadas de todo Barcelona, en una de las localidades más turísticas de Europa en todas las épocas del año, no solo visitado por turistas nacionales, sino que, también visitados por turistas internacionales, ofreciendo un servicio que se distingue por la calidad, el lujo y la experiencia de alto nivel. Además, contamos con un método innovador que es la venta de viviendas por multipropiedad, donde conseguimos recuperar gran parte de la inversión inicial en el primer año y además el poder seguir explotando las viviendas posteriormente a su venta.

En el análisis de mercado, pudimos comprobar que estamos situados en un lugar que puede adquirir nuestro servicio, que está dispuesto a pagar el precio y que busca una distinción por la calidad y según lo expuesto por en el proyecto, podemos cubrir las necesidades de nuestro target de mercado. Por ello, podemos decir que el proyecto es comercialmente viable.

Viabilidad legal: Como hemos visto anteriormente, el proyecto necesitará una gran cantidad de certificados y permisos legales, perfectamente asequibles para la empresa ya que se trata de un servicio muy común. No se necesita ningún tipo de legalización

especial ni corremos el riesgo de ofrecer un servicio ilegal, con lo cual el proyecto es perfectamente viable legalmente.

Viabilidad económica: En cuanto a la viabilidad económica, aunque el proyecto necesite de una gran inversión inicial, el volumen de beneficios y la venta de los pisos nos ayuda a recuperar dicha inversión rápidamente, además, la inversión es asumible ya que el gasto no es tan grande si tenemos en cuenta que se trata de la compra y reforma de un edificio de 1000 metros cuadrados. Además, es un servicio seguro y poco arriesgado ya que es muy presente a nivel nacional.

Viabilidad financiera: El proyecto será financiado en gran parte por los socios promotores y el socio externo, con un total de 2.228.000 euros que, junto a la financiación externa de un préstamo de medio millón de euros, nos permite hacer frente a la inversión inicial y a los primeros años de explotación. Por otro lado, gracias a que obtenemos un volumen de beneficios muy alto (sin haber hecho una previsión muy optimista), gracias a los bajos costes de la empresa por la externalización y subcontratación de servicios de la misma, donde los ingresos son mucho mayores que los gastos, la empresa será capaz de recuperar la inversión inicial en 4 años y 5 meses, ofreciendo ratios de liquidez y de rentabilidad altos con un crecimiento estable y creciente con el paso de los años y un ratio de endeudamiento bajo y dentro de los límites normales, además obtenemos un VAN alto y positivo y un TIR mayor que  $K_e$  que nos confirman que la empresa es viable y rentable y que nos permitirá expandir la misma rápidamente.

## Bibliografía

Área Metropolitana de Barcelona. (s. f.). *Economía - Área Metropolitana de Barcelona*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.amb.cat/s/es/web/area-metropolitana/dades-estadistiques/economia.html>

Área metropolitana de Barcelona. (s. f.). Ayudas y subvenciones. Agència desenvolupament econòmic. Recuperado 4 de marzo de 2022, de <https://agenciaeconomica.amb.cat/es/serveis-per-empreses/serveis/detall/-/serveiempreses/ayudas-y-subvenciones/1058361/11708>

Ayuntamiento de Barcelona. (2019). *Estado actual de la economía | Economía, Trabajo, Competitividad y Hacienda | Ayuntamiento de Barcelona*. Recuperado 23 de febrero de 2022, de <https://ajuntament.barcelona.cat/economiatreball/es/estado-actual-de-la-econom>

Ayuntamiento de Barcelona. (2021, 1 diciembre). *PIB trimestral de Barcelona*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://ajuntament.barcelona.cat/barcelonaeconomia/ca/producte-interior-brut/producte-interior-brut/pib-trimestral-de-barcelona>

Ayuntamiento de Barcelona. (2021, enero). *Barcelona en cifras 2020*. Ayuntamiento de Barcelona. Recuperado de [https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/sites/default/files/datasheet2020\\_web\\_esp\\_0\\_7.pdf](https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/sites/default/files/datasheet2020_web_esp_0_7.pdf)

Binggeli, U., Caballero, J., Constantin, M., Köpke, S., McKinsey & Company. (2021, 5 mayo). *El sector turístico de España no se puede dar el lujo de esperar para recuperarse. ¿Qué pueden hacer las diferentes empresas y otros actores del sector?* Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/spains-travel-sector-cant-afford-to-wait-to-recover-what-can-stakeholders-do/es-ES>

Booking.com. (s. f.). Hoteles de 4 estrellas en Barcelona. Recuperado 9 de febrero de 2022, de <https://www.booking.com/fourstars/city/es/barcelona.es.html>

Calidad Turística Española. (s. f.). Calidad Turística Española. <https://www.calidadturistica.es/>. Recuperado 7 de abril de 2022, de <https://www.calidadturistica.es/Default.aspx>

Consultoría Anexia. (s. f.). 5 elementos clave para obtener el sello Q de calidad Turística. Recuperado 3 de abril de 2022, de <https://consultoria.anexia.es/blog/5-elementos-clave-para-obtener-el-sello-q-de-calidad-turistica>

Engel & Völkers. (s. f.). *Engel & Völkers: Agencias inmobiliarias de lujo en Barcelona*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.engelvoelkers.com/es-es/barcelona/>

Exceltur. (2022, enero). *VALORACIÓN TURÍSTICA EMPRESARIAL DE 2021 y PERSPECTIVAS PARA 2022*. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2022/01/Informe-Perspectivas-N79-Balance-del-an%CC%83o-2021-y-previsiones-para-el-2022.pdf>

Gobierno de España. (2022, julio). *INFORME DE SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA 2021* (NIPO: 094–20-025-5). Administración general del estado. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Documents/2021/290721-Informe-de-Situacion-Economia-espanola-2021.pdf>

Gobierno de España. (2022, 2 febrero). *La Moncloa*. 02/02/2022. *El turismo internacional cierra 2021 con un incremento de visitantes del 64,4% y un aumento del gasto del 76%*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de [https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2022/020222-turimo-frontur-egatur.aspx#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202021%20visitaron,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(INE\)](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2022/020222-turimo-frontur-egatur.aspx#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202021%20visitaron,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20(INE))

Gobierno de España. (2021, 1 septiembre). *La Moncloa*. 01/09/2021. *Los datos de llegadas y gasto de turistas internacionales de julio confirman a España como destino seguro [Prensa/Actualidad/Industria, Comercio y Turismo]*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de [https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2021/010921-frontur\\_egatur.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2021/010921-frontur_egatur.aspx)

Iberostar. (s. f.). *Iberostar Selection Paseo de Gracia*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.iberostar.com/es/hoteles/barcelona/iberostar-paseo-de-gracia/>

ICTE. (s. f.). *Certificados de calidad turística. Calidad turística*. Recuperado 18 de febrero de 2022, de <https://www.calidadturistica.es/Default.aspx>

Idealista – Anuncio edificio. (s. f.). *idealista.com*. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de <https://www.idealista.com/inmueble/96372901/>



INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022, 1 febrero). *INE - Última Nota de prensa. Índice de precios de consumo (IPC). Indicador adelantado. Febrero 2022*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607)

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/index.htm>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *INEBASE / servicios /hostelería y turismo /cuenta satélite del turismo de España / últimos datos*. Recuperado 24 de abril de 2022, de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Info Public Consulting, SL. (s. f.). *Subvención de 1.000.000 euros en Cataluña. Infoayudas- Ayudas y subvenciones*. Recuperado 2 de marzo de 2022, de <https://www.infoayudas.com/Infoayudas-Linea-de-prestamos-en-condiciones-preferentes-para-la-financiacion-de-proyectos-de-inversion-en-la-renovacion-de-los-establecimientos-de-alojamiento-t-103910.php>

Ingeniería en Barcelona. (2020, 9 octubre). *Licencia de actividad para hoteles, hostales, albergues, etc.* Recuperado 5 de marzo de 2022, de <https://ingenieriaenbarcelona.es/project/licencia-de-actividad-para-hotel-hostal-albergue/>

Leonardo Royal Hotel Barcelona Fira. (s. f.). *Leonardo Royal Hotel Barcelona Fira*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.leonardo-hotels.es/barcelona/leonardo-royal-hotel-barcelona-fira>

Lucas Fox Alella. (s. f.). *Pisos y casas en venta y alquiler en Barcelona Ciudad - Lucas Fox*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.lucasfox.es/viviendas/espana/barcelona/barcelona-ciudad.html>

Ministerio de derechos sociales y Agenda 2030. (2021, 1 enero). *Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 - Agenda 2030*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>

Ministerio de industria, comercio y turismo. (2022, 11 abril). *Movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR)*. Recuperado 8 de abril de 2022, de <https://www.dataestur.es/general/frontur/>

Ministerio de industria, comercio y turismo. (2022, abril 11). *Encuesta de turismo de residentes (ETR)*. Recuperado 8 de abril de 2022, de <https://www.dataestur.es/general/etr/>

Ministerio de industria comercio y turismo. (2022, abril). Guía dinámica de ayudas e incentivos para empresas. Gobierno de España. [http://www.ipyme.org/\\_layouts/15/ipyme/guiaayudassector.aspx?sector=20](http://www.ipyme.org/_layouts/15/ipyme/guiaayudassector.aspx?sector=20)

Mirahostel. (s. f.). Amenities para hoteles y casas rurales. Recuperado 3 de marzo de 2022, de [https://mirahostel.com/12-amenities?qclid=Cj0KQCQjw37ITBhCWARIsACBt1IxktdUwW3Y0NaQP65zGw4aoUm2fzLxWIC3BGc9rXoofE5jS7uxxN6UaAvDBEALw\\_wcB](https://mirahostel.com/12-amenities?qclid=Cj0KQCQjw37ITBhCWARIsACBt1IxktdUwW3Y0NaQP65zGw4aoUm2fzLxWIC3BGc9rXoofE5jS7uxxN6UaAvDBEALw_wcB)

Next Door Bcn. (s. f.). Property investment in spain - Realstate agency. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.nextdoorbcn.com/>

Observatori del Turisme a Barcelona ciutat i regió. (2020, enero). *Barcelona 2020 - Informe de la actividad turística*. Recuperado 4 de marzo de 2022 de [https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/2020\\_iat20\\_0.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/2020_iat20_0.pdf)

Observatori del Turisme a Barcelona ciutat i regió. (2021, enero). *Barcelona 2021 - Informe de la actividad turística*. Recuperado 4 de marzo de 2022 de [https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/220307\\_C%C3%A0psula\\_1\\_IAOTB\\_1.pdf](https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/220307_C%C3%A0psula_1_IAOTB_1.pdf)

Onix Renta. (s. f.). *Alquiler de Inmuebles en Barcelona: pisos, oficinas, locales comerciales*. Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.onixrenta.com/>

Organización mundial del turismo. (s. f.). *Dashboard de datos de turismo*. Recuperado 4 de abril de 2022, de <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>

Organización mundial del turismo. (s. f.). *UNWTO Tourism Recovery Tracker | Tourism Dashboard*. Recuperado 4 de abril de 2022, de <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-recovery-tracker>

Ostelea Tourism Management School. (2020, 17 junio). Las certificaciones de calidad en turismo. Ostelea. Recuperado 14 de abril de 2022, de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hotelera/las-certificaciones-de-calidad-en-turismo>

Peñas, A. (2019, 13 noviembre). Ejemplo de presupuesto de reforma para que no tengas sorpresas al pedir uno. Dosplanos. Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://dosplanos.com/ejemplo-de-presupuesto-de-reforma/>

Rentu. (2020, 8 julio). *¿Cómo tramitar mi licencia de apartamento turístico?* Recuperado 14 de marzo de 2022, de <https://www.rentucasa.com/blog-de-alquiler-vacacional/como-tramitar-mi-licencia-de-apartamento-turistico/>

Room Mate Gerard. (s. f.). *Room Mate Gerard | Hotel boutique en Barcelona.* Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://room-matehotels.com/es/gerard/>

Reiteman. (2022, 17 enero). Ejemplo de presupuesto de reforma integral. Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://www.reiteman.com/ejemplo-de-presupuesto-de-reforma-integral/>

Sánchez, A. (2022, 28 febrero). *La inflación se dispara en febrero al 7,4%, su mayor nivel desde 1989.* El País. Recuperado de <https://elpais.com>

Santamaría, P. (2017, 18 diciembre). *Cómo se otorgan las estrellas de los hoteles.* abc. Recuperado 13 de junio de 2022, de [https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-como-otorgan-estrellas-hoteles-201712180129\\_noticia.html](https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-como-otorgan-estrellas-hoteles-201712180129_noticia.html)

Seventy barcelona. (s. f.). *Seventy Barcelona | Web Oficial.* Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.seventybarcelona.com/es>

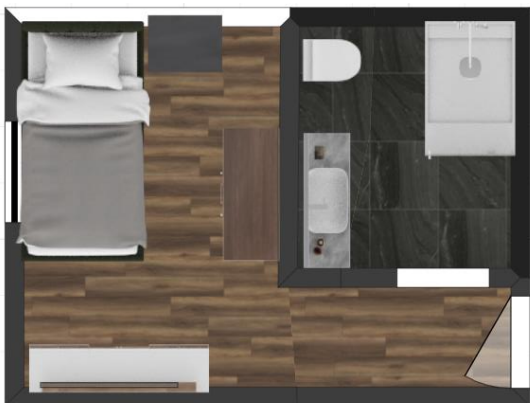
The Corner. (s. f.). *The Corner: Nuevo hotel boutique en el Eixample de Barcelona.* Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://www.thecornerhotel-barcelona.com/es/>

Tipos de interés TAE. (s. f.). ICO. <https://www.ico.es/web/quest/ico-empresas-y-emprendedores/tipos-interes-tae>

Villaécija, R. (2022, 13 enero). *El sector turístico espera recuperar este año el 90% de la actividad prepandemia.* EL MUNDO. Recuperado de <https://www.elmundo.es>

World Economic Forum. (2020, 1 enero). *Global Competitiveness Index – 2019 edition - Spain.* Recuperado 3 de marzo de 2022, de <https://report.weforum.org/GCR/edition-19/global-competitiveness-report-2019/economy-profiles/economy-profiles-ESP.html#economy=ESP>

## Anexos



*Ilustración 12: Habitación individual 15 m2*



*Ilustración 13: Habitación doble de 22 m2*



*Ilustración 14: Apartamento 55 m2*



Ilustración 15: Apartamento 67,5 m<sup>2</sup>



Ilustración 16: Apartamento 80 m<sup>2</sup>



*Ilustración 17: Distribución recepción y primera planta*