



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## Trabajo Final de Carrera



# PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN ALBERGUE DE MONTAÑA EN LA POBLACIÓN OSCENSE DE TORLA

Fecha: 16-11-2014

Alumno: Daniel Leza Infante

Directora: Sofía Estellés Miguel

## Agradecimientos

Gracias a mi madre por su amor y por estar ahí en todo momento, a mi padre por su trabajo y su consejo y a mi hermana por su ejemplo, cariño y amistad.

Gracias a mi tutora, Sofía, por su dedicación y sabias correcciones, a Aragón y sus gentes por su nobleza y a los organismos públicos de la Comunidad por su gran ayuda.

Gracias a mis amigos, a mis compañeros de aventuras y a mis hermanos de montaña, en especial a Diego Sanz y José Monterde. El camino puede ser largo y duro, pero sabemos que las montañas, como la vida, no se recorren con las piernas sino con el corazón.

Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas capaces de apreciar la belleza de la naturaleza, de sentirla y de vivirla. Como dijo el alpinista Chantal Maudit: "Persigo la felicidad. Y la montaña responde a mi búsqueda"

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Resumen.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Objeto y Objetivos del Trabajo de Final de Carrera.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Justificación de las asignaturas.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Metodología.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Antecedentes del Sector Turismo Rural y Situación Actual.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Justificación y Motivación.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Aproximación al Sector y Coyuntura Económica.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1. Introducción. ¿Qué es el Turismo Rural?.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2. Breve historia del Turismo Rural.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3. Factores de crecimiento.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4. Tipologías del Turismo Rural.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.5. Coyuntura Económica.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.5.1. Economía Española.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.5.2. Estado actual del Sector Turismo.....</b>	<b>30</b>
<b>3. Análisis Estratégico.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Introducción.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Análisis del Mercado. Macro y Micro entorno.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1. Turismo Internacional.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1.1. Panorama Global.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1.2. Destinos Turísticos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.2. Análisis del Macroentorno.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2.1. Turismo en España.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2.2. Turismo Rural en España.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.3. Análisis PEST.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.4. Análisis del Microentorno.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.4.1. Turismo en Aragón.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.4.2. Turismo rural en Aragón.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3. Análisis de la Competencia.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.1. Competencia Directa.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.2. Las 5 fuerzas de Porter.....</b>	<b>75</b>
<b>4. Descripción y Análisis interno de la Empresa.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1. Introducción.....</b>	<b>79</b>

<b>4.2.</b>	<b>Descripción de la Actividad.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.</b>	<b>Localización e Instalaciones.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.1.</b>	<b>Localización.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.2.</b>	<b>Descripción de Instalaciones.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.2.1.</b>	<b>Local y Distribución.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.2.1.1.</b>	<b>Legislación aplicable.....</b>	<b>88</b>
<b>4.3.2.2.</b>	<b>Mobiliario y Accesorios.....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.</b>	<b>Trámites legales y Constitución.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.1.</b>	<b>Forma Jurídica.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.2.</b>	<b>Trámites de constitución de una Sociedad Limitada.....</b>	<b>97</b>
<b>4.5.</b>	<b>Organización y RR.HH.....</b>	<b>102</b>
<b>4.5.1.</b>	<b>Política de empresa: Misión, Visión y Valores.....</b>	<b>102</b>
<b>4.5.2.</b>	<b>Estructura Organizativa.....</b>	<b>105</b>
<b>4.5.3.</b>	<b>Análisis de las Necesidades de Personal.....</b>	<b>106</b>
<b>4.5.4.</b>	<b>Análisis de los Puestos de Trabajo.....</b>	<b>107</b>
<b>4.5.4.1.</b>	<b>Gerente.....</b>	<b>107</b>
<b>4.5.4.2.</b>	<b>Encargada del Alojamiento.....</b>	<b>108</b>
<b>4.5.4.3.</b>	<b>Persona de limpieza.....</b>	<b>109</b>
<b>4.5.4.4.</b>	<b>Encargado de Actividades de Ocio.....</b>	<b>110</b>
<b>4.5.4.5.</b>	<b>Monitores/Guías.....</b>	<b>111</b>
<b>4.5.4.6.</b>	<b>Actividades Subcontratadas.....</b>	<b>113</b>
<b>4.5.5.</b>	<b>Organigrama.....</b>	<b>113</b>
<b>4.6.</b>	<b>Procesos y Operaciones.....</b>	<b>115</b>
<b>4.6.1.</b>	<b>Alojamiento del Cliente.....</b>	<b>115</b>
<b>4.6.2.</b>	<b>Actividades de Ocio.....</b>	<b>118</b>
<b>4.6.3.</b>	<b>Limpieza del Albergue.....</b>	<b>121</b>
<b>4.7.</b>	<b>Análisis de la situación.....</b>	<b>124</b>
<b>5.</b>	<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>127</b>
<b>5.1.</b>	<b>Definición del Producto/Servicio.....</b>	<b>127</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>El entorno: Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.....</b>	<b>128</b>
<b>5.1.2.</b>	<b>Opciones de información y acceso.....</b>	<b>129</b>
<b>5.1.3.</b>	<b>Actividades en el sector de Ordesa y Bujaruelo.....</b>	<b>131</b>
<b>5.1.3.1.</b>	<b>Rutas clásicas.....</b>	<b>132</b>
<b>5.1.3.2.</b>	<b>Ascensiones en Alta Montaña.....</b>	<b>136</b>

<b>5.2.</b>	<b>Definición del Público Objetivo.....</b>	<b>142</b>
<b>5.3.</b>	<b>Objetivos y Estrategias de Éxito.....</b>	<b>147</b>
<b>5.3.1.</b>	<b>Imagen de Marca.....</b>	<b>150</b>
<b>5.3.1.1.</b>	<b>Selección del nombre de la Marca:.....</b>	<b>151</b>
<b>5.3.1.2.</b>	<b>Diseño de marca-logotipo.....</b>	<b>152</b>
<b>5.3.2.</b>	<b>Política de Precios.....</b>	<b>155</b>
<b>5.3.2.1.</b>	<b>Precios del Alojamiento.....</b>	<b>156</b>
<b>5.3.2.2.</b>	<b>Precios de las Actividades de Ocio.....</b>	<b>157</b>
<b>5.3.2.3.</b>	<b>Precios del Alquiler de Material.....</b>	<b>159</b>
<b>5.4.</b>	<b>Distribución, Promoción y Publicidad.....</b>	<b>160</b>
<b>5.4.1.</b>	<b>Distribución.....</b>	<b>160</b>
<b>5.4.1.1.</b>	<b>Distribución Directa.....</b>	<b>160</b>
<b>5.4.1.2.</b>	<b>Distribución Indirecta.....</b>	<b>161</b>
<b>5.4.2.</b>	<b>Promoción y Publicidad.....</b>	<b>164</b>
<b>5.4.2.1.</b>	<b>Publicidad.....</b>	<b>165</b>
<b>5.5.</b>	<b>Presupuesto y Control.....</b>	<b>169</b>
<b>5.6.</b>	<b>Ventas y Previsiones.....</b>	<b>172</b>
<b>5.6.1.</b>	<b>Previsión de Ingresos por Alojamiento.....</b>	<b>172</b>
<b>5.6.2.</b>	<b>Previsión de Ingresos por Actividades de Ocio.....</b>	<b>178</b>
<b>5.6.3.</b>	<b>Previsión de Ingresos por Alquiler de Material.....</b>	<b>181</b>
<b>6.</b>	<b>Plan Económico y Financiero.....</b>	<b>183</b>
<b>6.1.</b>	<b>Presupuesto de Inversiones.....</b>	<b>183</b>
<b>6.1.1.</b>	<b>Financiación.....</b>	<b>185</b>
<b>6.2.</b>	<b>Cuentas de Resultados Previsionales.....</b>	<b>187</b>
<b>6.2.1.</b>	<b>Ingresos Previsionales.....</b>	<b>187</b>
<b>6.2.2.</b>	<b>Gastos previsionales.....</b>	<b>188</b>
<b>6.2.3.</b>	<b>Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.....</b>	<b>192</b>
<b>6.3.</b>	<b>Balance de Situación Previsional.....</b>	<b>194</b>
<b>6.4.</b>	<b>Flujos de Tesorería, VAN y TIR.....</b>	<b>196</b>
<b>6.4.1.</b>	<b>Flujos de Tesorería.....</b>	<b>196</b>
<b>6.4.2.</b>	<b>Cálculo del VAN y la TIR.....</b>	<b>197</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>201</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>204</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>210</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 2. 1 Caballos en Picos de Europa</i> .....	23
<i>Ilustración 2. 2 Agroturistas entre viñedos.</i> .....	24
<i>Ilustración 2. 3 Cara sureste de la Gran facha 3.005m snm.</i> .....	25
<i>Ilustración 3. 1 Mapa de Torla con ubicación de "La Cumbre" y competencia.</i> .....	69
<i>Ilustración 4. 1 Torla y su ubicación en Huesca y Aragón. Plano.</i> .....	82
<i>Ilustración 4. 2 Población de Torla. Iglesia.</i> .....	83
<i>Ilustración 4. 3 Torla, sus fiestas y su entorno natural</i> .....	85
<i>Ilustración 4. 4 Local del albergue en Calle Baja nº12, Torla</i> .....	86
<i>Ilustración 4. 5 Plano de localización del local. Torla</i> .....	87
<i>Ilustración 4. 6 Fotografías de Interior de una casa rural en proyecto en Zaragoza.</i> .....	90
<i>Ilustración 4. 7 Política de empresa: misión, visión y valores.</i> .....	102
<i>Ilustración 5. 1 Valles del entorno del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.</i> .....	128
<i>Ilustración 5. 2 Ruta Torla-Cola de Caballo.</i> .....	132
<i>Ilustración 5. 3 Paisaje del valle de Ordesa.</i> .....	133
<i>Ilustración 5. 4 Ruta circular valles de Ordiso y Otal.</i> .....	134
<i>Ilustración 5. 5 Paisaje de los valles de Ordiso y Otal.</i> .....	135
<i>Ilustración 5. 6 Monte Perdido 3355m y su Escupidera.</i> .....	138
<i>Ilustración 5. 7 Llegando al refugio de Sarradets, ruta Bujaruelo.</i> .....	140
<i>Ilustración 5. 8 Grupo de montañeros bajo la Brecha de Roland.</i> .....	141
<i>Ilustración 5. 9 Logotipo del albergue "La Cumbre".</i> .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2. 1 Tipología del alojamiento turístico rural.</i> .....	27
<i>Tabla 3. 1 Evolución llegadas turistas internacionales, cuotas y variaciones. Global. 2013.</i> .....	36
<i>Tabla 3. 2 Ingresos del turismo internacional y cuota de mercado de la economía mundial 2013.</i> .....	37
<i>Tabla 3. 3 Ranking internacional de llegadas e ingresos por turismo año 2013.</i> .....	39
<i>Tabla 3. 4 Turistas Internacionales destino España 2013.</i> .....	40
<i>Tabla 3. 5 Pernoctas y nº viajeros residentes y no residentes por tipo de alojamiento. España. 2013.</i> .....	42
<i>Tabla 3. 6 Alojamientos turísticos. Principales resultados de la demanda. 2013.</i> .....	43
<i>Tabla 3. 7 Alojamientos turísticos. Principales resultados de la oferta. 2013.</i> .....	45
<i>Tabla 3. 8 Pernoctaciones y viajeros por tipo de alojamiento y origen. Aragón. 2013.</i> .....	55
<i>Tabla 3. 9 Oferta de plazas y alojamientos por tipos. Aragón y provincias. 2013.</i> .....	58
<i>Tabla 3. 10 Ocupación y variación por tipo de alojamiento. Aragón. 2013.</i> .....	58
<i>Tabla 3. 11 Datos de la demanda rural. Aragón, zonas y provincias. 2013.</i> .....	59
<i>Tabla 3. 12 Oferta de plazas y establecimientos por tipo de alojamiento. Torla. 2013.</i> .....	67
<i>Tabla 4. 1 Ventajas e inconvenientes de la figura de autónomo y de Sociedad Limitada.</i> .....	95
<i>Tabla 4. 2 Análisis DAFO</i> .....	124
<i>Tabla 5. 1 Objetivos y acciones para el primer año del albergue.</i> .....	149
<i>Tabla 5. 2 Días de temporada alta</i> .....	156
<i>Tabla 5. 3 Precios del alojamiento por habitaciones y temporadas.</i> .....	156
<i>Tabla 5. 4 Precios de actividades de montaña en el día según estación y dificultad</i> .....	158
<i>Tabla 5. 5 Precios de alquiler de material técnico.</i> .....	159

<i>Tabla 5. 6 Presupuesto de Marketing para el primer año de actividad.</i>	169
<i>Tabla 5. 7 Grados de ocupación previsionales por temporada y escenario.</i>	172
<i>Tabla 5. 8 Preferencia de reserva del cliente en habitaciones múltiples</i>	172
<i>Tabla 5. 9 Ocupación previsional por temporada y tipo de habitación.</i>	173
<i>Tabla 5. 10 Porcentaje de plazas según habitación sobre el total del Albergue.</i>	173
<i>Tabla 5. 11 Previsiones de Ingresos del alojamiento primer año para el escenario optimista.</i>	174
<i>Tabla 5. 12 Previsiones de Ingresos del alojamiento primer año para el escenario pesimista.</i>	175
<i>Tabla 5. 13 Previsiones de Ingresos del alquiler de sábanas y toallas para ambos escenarios.</i>	176
<i>Tabla 5. 14 Previsiones de Ingresos por camas supletorias para ambos escenarios.</i>	177
<i>Tabla 5. 15 Resumen de provisiones de ingresos para el primer año en alojamiento.</i>	177
<i>Tabla 5. 16 Previsión ingresos actividades ocio en temporada verano para ambos escenarios.</i>	178
<i>Tabla 5. 17 Previsión ingresos actividades ocio en temporada nieve para ambos escenarios.</i>	179
<i>Tabla 5. 18 Previsión ingresos actividades externas para ambos escenarios.</i>	180
<i>Tabla 5. 19 Resumen de previsión ingresos de actividades de ocio para ambos escenarios.</i>	180
<i>Tabla 5. 20 Precio medio del material técnico por porcentaje de uso.</i>	181
<i>Tabla 5. 21 Previsión Ingresos por alquiler de material técnico para ambos escenarios.</i>	181
<i>Tabla 6. 1 Inversión necesaria para la puesta en marcha del albergue.</i>	183
<i>Tabla 6. 2 Datos del préstamo solicitado al ICO.</i>	185
<i>Tabla 6. 3 Cuadro de amortización del préstamo concedido para los 3 primeros años.</i>	186
<i>Tabla 6. 4 Pagos y cuotas del préstamo.</i>	187
<i>Tabla 6. 5 Ingresos previsionales por línea de negocio y escenario. Año 1.</i>	188
<i>Tabla 6. 6 Amortizaciones de cada tipo de inversión y total anual.</i>	189
<i>Tabla 6. 7 Gastos fijos para ambos escenarios en el año 1.</i>	189
<i>Tabla 6. 8 Gastos de personal para ambos escenarios en el año 1.</i>	191
<i>Tabla 6. 9 Gastos variables para ambos escenarios en el año 1.</i>	191
<i>Tabla 6. 10 Cuenta de PyG para los tres primeros años del escenario optimista.</i>	192
<i>Tabla 6. 11 Cuenta de PyG para los tres primeros años del escenario pesimista.</i>	193
<i>Tabla 6. 12 Balance de Situación para el escenario optimista en sus tres primeros años.</i>	194
<i>Tabla 6. 13 Balance de Situación para el escenario pesimista en sus tres primeros años.</i>	195
<i>Tabla 6. 14 Flujos de Caja para el escenario optimista de los tres primeros años.</i>	196
<i>Tabla 6. 15 Flujos de Caja para el escenario pesimista de los tres primeros años.</i>	197
<i>Tabla 6. 16 Resumen de los flujos de caja para el escenario optimista</i>	197
<i>Tabla 6. 17 Resumen de los flujos de caja para el escenario pesimista.</i>	197
<i>Tabla 6. 18 VAN para los escenarios previstos.</i>	198
<i>Tabla 6. 19 TIR para los escenarios previstos.</i>	199
<i>Tabla 6. 20 Resultados VAN y TIR y los criterios de decisión establecidos.</i>	199

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 2. 1 Evolución del PIB y el déficit público España</i>	29
<i>Gráfico 2. 2 Evolución comparativa PIB turístico ISTE con el PIB general España</i>	31
<i>Gráfico 3. 1 Principales comunidades autónomas de destino extranjero. España. 2013.</i>	41
<i>Gráfico 3. 2 Representación, según origen del viajero y alojamiento, de las pernoctas en España. 2013.</i>	42
<i>Gráfico 3. 3 Representación, según origen del viajero y alojamiento, de los viajeros en España. 2013. ...</i>	43
<i>Gráfico 3. 4 Distribución de pernoctaciones por tipo de alojamiento. España. 2013.</i>	44
<i>Gráfico 3. 5 Distribución de las pernoctaciones de residentes por comunidades. España. 2013.</i>	46
<i>Gráfico 3. 6 Origen del turista internacional con destino España en alojamiento rural. 2013.</i>	47
<i>Gráfico 3. 7 Evolución de las pernoctaciones en alojamiento rural. España. 2001-2013.</i>	48
<i>Gráfico 3. 8 Evolución del nº de plazas y establecimientos rurales. España. 2001-2013.</i>	48

<i>Gráfico 3. 9 Pernoctaciones por tipo de alojamiento. Aragón. 2013.</i> .....	55
<i>Gráfico 3. 10 Distribución pernnoctaciones según origen y tipo de alojamiento. Aragón. 2013.</i> .....	56
<i>Gráfico 3. 11 Estancia media por tipo alojamiento. Aragón. 2013.</i> .....	56
<i>Gráfico 3. 12 Evolución plazas alojamiento. Aragón-Huesca. 2006-2013</i> .....	57
<i>Gráfico 3. 13 Distribución de las pernnoctaciones en viviendas de turismo rural. Aragón. 2013.</i> .....	60
<i>Gráfico 3. 14 Distribución pernnoctaciones en alojamiento rural por zonas. Aragón. 2013.</i> .....	60
<i>Gráfico 3. 15 Distribución pernnoctaciones en alojamiento rural por zonas. Huesca. 2013.</i> .....	61
<i>Gráfico 3. 16 Distribución de pernnoctaciones según origen de los viajeros y zona. Aragón. 2013</i> .....	61
<i>Gráfico 3. 17 Estancia media en viviendas de turismo rural por zonas. Aragón. 2013.</i> .....	62
<i>Gráfico 3. 18 Plazas ofertadas de turismo rural por tipo de establecimiento. Aragón. 2013.</i> .....	63
<i>Gráfico 3. 19 Evolución de plazas en viviendas de turismo rural. Aragón-Huesca. 2006-2013</i> .....	63
<i>Gráfico 3. 20 Evolución de plazas en albergues turísticos. Aragón-Huesca. 2009-2013</i> .....	64
<i>Gráfico 3. 21 Evolución de plazas en refugios de montaña. Aragón-Huesca. 2009-2013</i> .....	64
<i>Gráfico 3. 22 Grado de ocupación por plazas en alojamientos de turismo rural. Aragón. 2013.</i> .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 3. 1 Las 5 fuerzas de Porter.</i> .....	75
<i>Figura 4. 1 Organigrama de "La Cumbre".</i> .....	113
<i>Figura 4. 2 Proceso de alojamiento del cliente.</i> .....	115
<i>Figura 4. 3 Proceso de actividades de ocio.</i> .....	118
<i>Figura 4. 4 Proceso de limpieza</i> .....	122



# **PUNTO 1:**

# **INTRODUCCIÓN**

## **1. Introducción.**

### **1.1. Resumen.**

El presente Trabajo de Final de Carrera (TFC) tiene por objeto la elaboración de un plan de empresa para la creación de un albergue de montaña en la provincia de Huesca, más concretamente en la población de Torla. Se trata de uno de los enclaves más significativos de la comarca del Sobrarbe, dada su ubicación como puerta de acceso al valle de Ordesa, perteneciente al Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, y de Bujaruelo.

La idea es unificar la paz, el silencio y el relax con la actividad, el riesgo y la aventura en un solo local. En él, el simple turista, el excursionista, montañero o alpinista se encontrará un lugar hecho a su medida, adaptado a sus necesidades, sin entrar en lujos innecesarios y costes que no le aporten beneficios. Quedará inmerso en la magia del lugar, en la cultura de la zona y en todo lo referente a la práctica del deporte al aire libre, parte inherente del estilo de vida de la comarca.

Constará en sí mismo de tres partes complementarias y necesarias al mismo tiempo, esto es, el alojamiento como principal vía de negocio, la realización de actividades de ocio en la naturaleza, enfocada a la montaña, como segunda vía de ingresos, el alquiler de material técnico por parte de los propios clientes, y se culmina con, no ya una cuarta línea de negocio, pero sí una alternativa básica para la presente propuesta, e incluida en el alojamiento, como es el uso de una cocina libre totalmente equipada y su respectivo comedor.

En cualquier caso, la pretensión será la de la comodidad y el disfrute de un tipo de cliente, que como se verá en el presente TFC, tiene las ideas muy claras y que busca algo básico, económico y completo, con una ubicación muy particular y una atención cercana con buenos conocimientos de la zona y la montaña.

Todo ello nace del hecho de ser el propio autor del presente TFC el que se describe dentro del término "cliente". En mis viajes por esa zona, conociendo sus montañas por la realización de trekking y alpinismo, me he dado cuenta de la ausencia de albergues "completos" y de orientación deportiva que tiene esa zona. A su vez siempre he hallado problemas a la hora de encontrar sitio para grupos que desayunan a horas muy tempranas, que tienen unas necesidades de guía y sobretodo de inclusión en el lugar, es decir, de sentirse parte de él, entendidos y aconsejados.

Es a partir de ese punto cuando, en la necesidad de emprendimiento, aparece la idea de llevar a buen cabo ese espíritu de aventura hecho empresa. Para los montañeros, la montaña no es solo un viaje o una aventura, sino un estilo de vida. Una forma de entender y valorar la naturaleza, su belleza y todo aquello que la misma brinda. El deporte facilita esa tarea y aprendizaje, señalando al esfuerzo como un maestro que

permite aprovecharla y disfrutarla en las condiciones más insospechadas y con la mejor de las sonrisas.

Una vez se ha aclarado brevemente en que consiste el negocio, se debe identificar, analizar y proyectar una serie de variables que permitirán valorar la posibilidad real de creación del mismo. Así pues, tal y como se verá a lo largo del trabajo, este plan de empresa atraviesa diferentes áreas hasta llegar al concepto objetivo de la viabilidad que se busca.

Para alcanzar este objetivo, en primer lugar se presenta una aproximación general al turismo rural, realizando una descripción y análisis del sector y sus cifras más relevantes. Además, ya en el punto 3, se realizará un análisis detallado del entorno general y concreto, así como de la competencia en el área de influencia del albergue objeto del presente proyecto. Como resultado de este análisis, se concluirá que, a pesar de ser un sector estático y aparentemente sin mucho donde innovar, y de que la actual situación económica puede no ser la más propicia para la apertura de nuevos negocios, sigue habiendo ese nicho para empresas que apuestan más fuerte por la especialización, el deporte y la naturaleza.

A continuación, en el punto 4, se realizará el análisis interno de la empresa, donde se describe y analiza la propia estructura de la empresa y su actividad detallando el objeto de negocio, la ubicación del local y sus instalaciones. Seguidamente se estudia la forma legal que más convendría a la hora de constituir la empresa, así como la tramitación necesaria para la puesta en marcha. Otro punto a tratar es identificar la mejor estructura organizativa para la empresa, determinando los puestos de trabajo necesarios, identificando así las necesidades de personal y diseñando el organigrama pertinente. También se describen las operaciones y procesos necesarios para la prestación de los servicios relacionados con el negocio. Además de esto, se realizará un análisis de situación a partir de un análisis DAFO que estudia la empresa y el entorno ya visto en el punto 3.

Una vez estudiados tanto el sector y el entorno, como la propia empresa, en el punto 5 se define el público objetivo en el que se centrará ese producto objetivo que se ha diseñado y todos los esfuerzos comerciales. Después se procederá al planteamiento de un plan de Marketing Mix estudiando sus principales variables: producto, precio, promoción y distribución; identificando tras ello los objetivos a alcanzar y proponiendo las estrategias pertinentes. Se anticipará una previsión de ventas de cara al punto 6.

A continuación se analiza la viabilidad económica del proyecto, ya en el punto 6, a través del plan económico y financiero, que consta de una previsión de resultados y balance para los primeros años, así como el análisis de ciertos ratios del proyecto, como el VAN, el TAE y el TIR. En cualquier caso, se plantea un análisis de rentabilidad

en dos posibles escenarios: pesimista y optimista, observando así la viabilidad económica del mismo con ciertos supuestos.

Para terminar, en el punto 7, se señalarán las conclusiones más relevantes para cada área tratada en el plan de empresa, relacionándolas con los objetivos principales que se quieren alcanzar mediante este trabajo de final de carrera.

## **1.2. Objeto y Objetivos del Trabajo de Final de Carrera.**

El objeto de este trabajo final de carrera es el desarrollo de un plan de empresa para la creación de un albergue de montaña en la localidad de Torla. El objetivo es realizar este plan en la mayor de las realidades, tomando como supuestos únicamente aquello que no pudiera conocerse más que mediante un conocimiento superior de alguno de sus campos o por fruto de la experiencia y el ensayo.

Con este trabajo se pretenden alcanzar determinados puntos en progresión, tanto a nivel personal como académico:

- 1) Poner en uso las herramientas facilitadas así como los conocimientos obtenidos en las asignaturas cursadas en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.
- 2) Diseñar un plan de empresa en el que se estudien y analicen todas las áreas clave relevantes para su fin, esto es transformar simples datos e ideas en una futura realidad técnica, comercial y económica.
- 3) Llegar a profundizar en el conocimiento específico del subsector del turismo rural a escala nacional como regional, ya que valoro en gran medida la cultura y la naturaleza que atesora España, y concretamente, el área aragonesa del Pirineo. En todo caso se pretende revelar sus posibilidades de crecimiento, al mismo tiempo que demostrar e ilustrar sobre la compatibilidad, siempre puesta en duda, tanto de criterios ecológicos como económicos en un mismo negocio o actividad.
- 4) Alcanzar, mediante dicho plan, aunque a efectos “teóricos” se refiera, la viabilidad de un negocio, que si existiese la posibilidad, podría llegar a convertirse en un proyecto de futuro. De esta forma trabajo, deporte y vida irían encaminados en una misma dirección.

Por tanto, demostrar la adquisición de los conocimientos necesarios, enseñar e ilustrar acerca de las actividades y deportes en montaña, que ciertos negocios y localidades privilegiadas pueden encontrar ese nicho de mercado a través de la naturaleza y su cuidado y, por supuesto, exponer unos resultados positivos en términos de viabilidad económica sobre este negocio, serían sin duda alguna el mayor de los éxitos.

Con el cumplimiento de estos cuatro puntos, objetivos, in crescendo, valoraría como excelente la experiencia de culminar la realización de dicha carrera con un proyecto “a mi medida”.

### 1.3. Justificación de las asignaturas.

A continuación se muestra la relación de cada capítulo del TFC con las asignaturas cursadas en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que han servido de apoyo para su realización, además de una breve justificación del porqué de las mismas:

Capítulo del TFC	2. Antecedentes Sector Turismo Rural y Situación Actual
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales I y II Economía Española y Mundial Economía Española y Regional Tecnología de los servicios turísticos
Breve justificación	Se trata de aprovechar el conocimiento obtenido en estas asignaturas junto con la búsqueda de una bibliografía concreta para, de esta forma, realizar una aproximación a dicho sector y a la coyuntura actual del mismo. Con ellas se podrá incidir en la importancia del sector servicios, donde se centrará en el turismo rural, en términos económicos, tanto a nivel internacional y nacional, como a escala regional.  A su vez permitirá tener una visión general y más esquemática del sector en el que se sitúa la empresa, esto es, qué es el turismo rural, quiénes participan, por qué ramas está formado, etc.

Capítulo del TFC	3. Análisis Estratégico
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y Política de empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	De gran utilidad para identificar y examinar el macro y el microentorno en el que se situará el albergue, partiendo de herramientas como el análisis PEST o las cinco fuerzas de Porter. A su vez aportarán las claves necesarias para estudiar la competencia en sus diferentes niveles.

	Ambas asignaturas junto con otras del siguiente punto que no han sido incluidas en este, versan en cierta parte sobre la relación de la empresa con su entorno económico además de completar los análisis que del mismo se derivan. Así pues son válidas para ambos puntos.
--	---

Capítulo del TFC	4. Descripción y Análisis Interno de la Empresa
Asignaturas relacionadas	Gestión y organización de empresas de servicios Legislación laboral y de la empresa Dirección de producción y logística Gestión fiscal de la empresa Derecho de empresa Dirección de RR.HH. Gestión de Calidad
Breve justificación	Todas estas asignaturas, con la suma de las dos relativas al punto anterior para ciertos aspectos, facilitan la información, los medios y las herramientas necesarias para la definición de la actividad, cómo proceder a la constitución de la empresa, elegir su forma jurídica y por qué, a la vez que se trata de ajustar la estructura organizativa general o la política interna con su proceder en la operativa cotidiana y de cara al servicio.  También serán relevantes en términos del estudio interno de la empresa mediante herramientas de análisis como el DAFO, teniendo claro, desde el punto anterior, la variable externa.

Capítulo del TFC	5. Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Marketing en empresas de servicios
Breve justificación	Necesarias para llevar a cabo la estrategia comercial en la venta del servicio de cara al cliente. Así pues, servirán para determinar el producto y cliente objetivo, marcar los objetivos y líneas de actuación, en lo referente a la promoción y publicidad, y controlar el cumplimiento de los mismos.  También se hará uso de ellas para elaborar la previsión de ventas de cara al siguiente punto.

Capítulo del TFC	6. Plan Económico y Financiero
Asignaturas relacionadas	Dirección financiera Contabilidad financiera Economía de la empresa II Contabilidad general y analítica
Breve justificación	Estas asignaturas desarrollan los conceptos necesarios para el análisis y la toma de decisiones más adecuadas de financiación e inversión de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma. A su vez estandarizan la realización del análisis de las principales fuentes de financiación de la empresa, mediante cálculos del TAE y su rentabilidad: VAN y TIR, que ayudarán a la toma de decisiones en el proceso financiero de la empresa.  También serán necesarias para estudiar y clasificar los diferentes costes de la empresa, así como la información contable de la misma elaborando la Cuenta de pérdidas y ganancias y el Balance de situación.

#### 1.4. Metodología.

La metodología seguida en este trabajo es relativa en cada punto desarrollado en el presente TFC.

Para los puntos 2 y 3 se fundamenta en el análisis y estudio de las principales variables de relevancia turística en las diferentes escalas internacional, nacional y aragonesa. Para ello se recurrió a estudios turísticos realizados, informes y documentación estadística sin elaborar, en su gran mayoría, para la posterior obtención y diseño de gráficos y tablas que ilustraran los respectivos resultados y conclusiones hallados.

Para la redacción de los puntos 4, 5 y 6 se apostó por la creatividad dentro de los propios conocimientos, en base a la mayor de las realidades encontradas, como pueda ser la legislación aplicable a la tipología de establecimiento turístico, las diferentes normativas, la tramitación para su puesta en marcha, etc. A su vez se recurrió a distintas empresas y organizaciones vía online y telefónica para consulta de distintos aspectos para temáticas como la compra del edificio base del establecimiento, mobiliario, precios relativos a puntos del marketing o previsiones de demanda, costes, etc.

Cabe resaltar que, en cualquier caso, la mayor parte del proceso de investigación proviene de la recopilación de páginas web oficiales, planes realizados anteriormente y

de otras obras de distintos autores relacionados con la materia. Se ha contactado con distintos departamentos del Gobierno de Aragón y de Huesca en áreas relativas al turismo y al desarrollo del mismo con fines rurales, entre otros organismos de escala provincial y regional para dotar de mayor credibilidad aquello de lo que versa dicho plan de empresa.

A su vez, es necesario resaltar que, para la elaboración del presente TFC se parte de unos conocimientos y experiencia específicos en el ámbito de la media y alta montaña en su práctica deportiva y en lo referente al turismo de ocio y naturaleza.



# **PUNTO 2:**

## **ANTECEDENTES DEL SECTOR DE TURISMO RURAL Y SITUACIÓN ACTUAL**

## **2. Antecedentes del Sector Turismo Rural y Situación Actual.**

### **2.1. Justificación y Motivación.**

Corren tiempos en los que encontrar empleo se ha convertido en una labor de difícil desempeño y en los que trabajar por cuenta ajena es la única vía para no arriesgar los pocos recursos de que dispone el propio individuo. Frente a esta concepción conformista, según qué situación, sobresale la figura del emprendedor.

Emprender significa crear algo nuevo, algo distinto o algo mejor. Significa tener una idea clara y acometerla bajo la mayor de las ilusiones y con el mayor de los compromisos, convirtiendo un sueño en una realidad y un pensamiento en un proyecto de futuro.

Con esta idea, como base, se encauza este trabajo de final de carrera, siendo así el propio trabajador el garante de su propio negocio, dirigiendo y planificando la empresa hacia donde él mismo pretende posicionarla.

Como se verá a lo largo del punto y del TFC en su totalidad, el turismo rural y el turismo natural entre sus modalidades, está, pese a los efectos de la “crisis económica”, creciendo cada vez más, tanto en oferta como en demanda, y está abriendo nuevas vías para afrontar el modelo clásico de sol y playa con su marcada concentración y masificación consiguiente en el litoral español. Un cambio de modelo que apuesta por dar a conocer la otra cara del país, su cara más auténtica y natural, que promueve el ocio al aire libre, el deporte y la conciencia natural a la vez que mejora, siempre de forma sostenible, la economía y la prosperidad de las localidades de la zona y la protección su entorno.

De esta forma se vislumbra la figura del albergue, que en términos de media y alta montaña en el Pirineo aragonés, así como en el resto de sistemas montañosos de España, recuerda al concepto de campo base, en lo que respecta a la función que realiza. Así pues, se trata de crear un lugar en el que los clientes puedan pasar una o varias noches, previas o posteriores a sus actividades de montaña, con el objetivo de darles el confort y el contacto previo necesario con el entorno para que puedan descansar de manera adecuada, en el ambiente idóneo y puedan tener las informaciones, el espacio y la guía adecuada para su planificación deportiva en montaña para sus posteriores salidas.

Tal y como se explicaba en el punto anterior, el que escribe estas líneas ha disfrutado de la oportunidad de viajar y de practicar actividades estivales e invernales en diferentes espacios naturales de montaña y, en especial, en los Pirineos. Dada la pasión por el trekking y el alpinismo y las ganas de adecuar el alojamiento turístico para una tipología de público concreta, encaminada a dicho fin, nace el término de albergue de montaña.

## 2.2. Aproximación al Sector y Coyuntura Económica.

### 2.2.1. Introducción. ¿Qué es el Turismo Rural?

Antes de pasar a comentar las diferentes características del turismo rural, es conveniente pararse a pensar que se entiende por turismo rural. El concepto de "turismo rural" es muy amplio y poco claro, por lo que se piensa que no existe una definición comúnmente aceptada. Así pues, entre las distintas definiciones existentes podemos destacar las siguientes:

- ❖ Gilbert, D.C. (1992) considera que "el Turismo Rural consiste en un viaje o pernoctación en una zona rural, ya sea agrícola o natural, que cuenta con una baja densidad de población".
- ❖ Blanco Portillo, R. y Benayas Del Álamo, J. (1994) no definen el Turismo Rural sino que lo engloban dentro de los nuevos productos turísticos relacionados con la naturaleza y definidos como "aquellas actividades recreativas y turísticas que se realizan en el medio rural y en la naturaleza, incluyendo por tanto, todas las formas de turismo asociadas a dichos términos: ecoturismo, agroturismo, turismo cultural, turismo de aventura, turismo deportivo...".
- ❖ Blanco Herranz, F.J. (1996) considera el Turismo Rural como "una expresión singular de las nuevas formas de turismo, caracterizado por:
  - Desarrollarse fuera de los núcleos urbanos.
  - Producirse de forma reducida a través de espacios generalmente amplios.
  - Utilizar de manera diversa recursos naturales, culturales, patrimoniales, de alojamiento y servicios propios del medio rural.
  - Contribuir al desarrollo local y a la diversificación y competitividad turística".
- ❖ Fuentes García, R. (1995), hace una definición teniendo en cuenta tanto las características de la oferta como las de la demanda y dice que Turismo Rural es "aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local".

Estas definiciones son una pequeña muestra de las muchas existentes, y difieren tanto en el contexto nacional como a nivel europeo. Se podría, no obstante, intentar definir a partir de sus características como son:

- a. Es un turismo que se desarrolla en el medio rural (ya en el año 1995, el INE considera medio rural a todas aquellas poblaciones menores de 15.000 habitantes), en contraposición a los núcleos urbanos, y trata de unir los intereses turísticos y medioambientales con los de la comunidad local.
- b. Supone una oferta turística reducida, lo que implica la ausencia de masificación y la utilización de pequeñas infraestructuras en armonía con la zona en la que están ubicadas.
- c. Utiliza los diferentes recursos naturales, patrimoniales y culturales propios del medio rural, pero siendo respetuoso con ellos y cuidando, ante todo, su conservación y sostenibilidad.
- d. Supone un importante factor de desarrollo para las economías locales, ya sea de forma individualizada o como complemento a la actividad agrícola y ganadera.
- e. Es demandado sobre todo por turistas cuya principal motivación es el contacto con el medio rural y el conocimiento de sus particularidades así como la huida de la masificación; hay por tanto un componente educativo que no se da en el turismo convencional o de masas.

### **2.2.2. Breve historia del Turismo Rural.**

Las primeras experiencias de turismo rural datan de mediados del siglo XX y se sitúan en países europeos como Irlanda, Reino Unido, Austria y Francia. En España, este tipo de turismo comienza tímidamente en los años sesenta, cuando existía un flujo turístico de gente desde los grandes núcleos urbanos a las zonas rurales, que por motivos laborales volvían para pasar sus vacaciones y visitar a sus familiares y amigos.

Cerca de los años setenta es cuando puede hablarse ya de los primeros antecedentes del Turismo Rural en España. Es en estos años, y gracias a ciertos programas del Ministerio de Agricultura y el de Información y Turismo, cuando se confecciona una guía para informar y divulgar las casas rurales y sus condiciones de utilización; se concedían subvenciones y créditos para la reforma y adecuación de habitaciones en las casas de los residentes en el medio rural que se incorporaban al programa.

Sin embargo no es hasta la década de los ochenta cuando el turismo rural se desarrolla de una forma más generalizada, particularmente en el norte de la Península Ibérica, sobre todo en las comunidades de Asturias, País Vasco y Navarra, donde se comienza a hablar de nuevas formas de demanda turísticas y entre ellas la del turismo rural. Son

especialmente destacables las iniciativas llevadas a cabo tanto en el País Vasco con el agroturismo como en Navarra con las casas rurales.

A partir de los noventa estas iniciativas comenzaron a extenderse al resto de España y de manera posterior empieza a desarrollarse con más fuerza la promoción y comercialización de este nuevo tipo de turismo por la gran parte de las comunidades autónomas del país.

Durante la última década se produjo un crecimiento muy significativo del turismo rural en España. Los cambios y la ampliación del cuadro motivacional del turista medio español, el rechazo de la masificación ante las grandes concentraciones de turistas en el litoral, el creciente deseo de personalización de los viajes (con una, cada vez mayor, dosis de actividad o aventura), el mayor interés general por el medio ambiente y por el aprendizaje, así como la vuelta a los valores de la cultura local, materializados en el mundo rural, han sido algunos de los argumentos utilizados con mayor frecuencia para explicar este crecimiento.

Actualmente el turismo rural es uno de los segmentos turísticos más activos del panorama nacional. Sus índices de crecimiento, tanto de oferta como de demanda son verdaderamente llamativos y el posicionamiento alcanzado en su corta historia en España lo convierten en un producto de esperanzador futuro. Sin embargo, algunos cambios en el modelo de desarrollo que se están produciendo en los últimos años pueden transformar de forma importante esta situación. Es necesario realizar una revisión del modelo tradicional y analizar las nuevas realidades a las que se enfrenta el turismo rural, entre otras, la necesidad de cambiar un posicionamiento definido por la oferta de alojamiento a otro en la que el producto venga marcado por el aprovechamiento turístico racional y sostenible de los recursos.

Es en esta línea donde el turismo de naturaleza, entendido en un sentido amplio, puede jugar un papel fundamental, tipología donde se enmarcará el albergue de montaña cuyo plan de empresa se desarrolla en este TFC. Este tipo de turismo siempre vinculado de forma importante al turismo rural, se convierte ahora en una oportunidad para las nuevas estrategias de producción turística que se están afianzando en el panorama turístico de interior español.

### **2.2.3. Factores de crecimiento.**

En primer lugar se deben destacar los cambios que se han generado en el comportamiento del consumidor turístico. Existe acuerdo entre los diferentes autores al considerar que el turista actual presenta características distintas de las que tenía en los últimos 25 años del siglo pasado.

Entre estas se pueden destacar las siguientes:

- ✓ Hay un cambio de valores en la sociedad actual que tiende a considerar en mayor medida los aspectos ecológicos. Este desarrollo de una conciencia medioambiental no sólo supone una preocupación por el entorno, sino que implica la elección de destinos menos masificados y más rurales, donde el turista busca entablar relaciones y, lo que es más importante, integrarse en el medio; se busca una calidad de vida que cada vez se echa más de menos en las ciudades y que se ha convertido en una de las principales motivaciones del viaje. Esta característica que define a muchos de los turistas actuales, es el origen principal del desarrollo del turismo rural.
- ✓ Los turistas actuales demandan, en gran medida en un mismo viaje, actividades diferentes entre sí; es aquí donde el turismo rural ofrece mayores posibilidades que el clásico turismo tradicional de masas como sería el modelo de sol y playa.
- ✓ El consumidor turístico actual fragmenta más las estancias a lo largo del año, teniendo varios periodos de vacaciones más cortos en lugar de uno sólo periodo de gran duración. Esto ha supuesto un incremento de las salidas en fines de semana, puentes, Semana Santa o Navidades. Todo esto hace que las pernoctaciones de una o dos noches se hayan convertido en una de las principales maneras de hacer turismo, y al tener menos tiempo, el cliente busca poblaciones más cerca de la propia, lo cual favorece el auge del turismo rural.
- ✓ El turista actual es más activo e independiente y, en muchos casos, a través de los viajes busca reafirmar su personalidad, por lo que busca un tipo de viaje y actividad distinta a las de las masas, reclamando productos distintos, destinos alternativos y servicios a medida. En resumen se podría decir que los turistas actuales diseñan sus propias vacaciones, y es aquí donde el turismo rural sobresale, siendo de las opciones más polivalentes y ajustables.
- ✓ Las vacaciones de los turistas hoy en día son más flexibles y espontáneas, y se reservan a más corto plazo. En ello han influido mucho las nuevas tecnologías, permitiendo la llegada de una información muy cualificada de viajes y vacaciones directamente al consumidor. El marketing se convierte en una pieza fundamental de las empresas turísticas que deben orientar sus acciones hacia el nuevo entorno y el nuevo consumidor.

En segundo lugar hay que referirse a la situación del medio rural; es evidente que la importancia del sector primario en la economía española ha disminuido sustancialmente, por desgracia, tanto en términos de población activa como en aportación al PIB y, por otra parte desde el punto de vista demográfico, el éxodo de

habitantes del medio rural hacia las grandes ciudades ha supuesto una despoblación de las áreas rurales que puede traer importantes consecuencias medioambientales y culturales. Por todo esto se ha de intentar, además de fijar población rural en términos cuantitativos, tratar de rejuvenecer esta población ofreciendo expectativas de futuro y, sobre todo, que la actividad económica y productiva dominante responda a las costumbres de la zona a fin de asegurar su desarrollo medioambiental y el mantenimiento de las tradiciones culturales. Una buena solución podría ser el correcto desarrollo del turismo rural en ese tipo de localizaciones.

Un tercer factor lo podría constituir el papel impulsor del sector público. Desde el inicio del turismo rural, el Estado ha creado líneas de crédito blando y subvenciones a fondo perdido para la rehabilitación de viviendas y su transformación en alojamientos turísticos. A lo largo de los años, y una vez ha estado más implantado este tipo de turismo, estas ayudas se han ido reduciendo, si bien hoy día son las propias Comunidades Autónomas las que suelen regularlas.

Se puede concluir este apartado diciendo que el turismo rural es un tipo de turismo en constante crecimiento en prácticamente todo el mundo. En España, sin embargo, esta modalidad es elegida por un porcentaje muy reducido de todos los turistas que visitan el país, por lo que se puede considerar un tipo de turismo en fase de desarrollo, y con una importancia cuantitativa pequeña en el conjunto del sector turístico español.

La importancia del turismo rural se debe situar dentro del medio rural y no atenerse únicamente a cifras globales; es aquí donde sí que puede verse la repercusión que este tipo de turismo está teniendo a nivel de turismo interior de España.

#### **2.2.4. Tipologías del Turismo Rural.**

En el mercado se han ido posicionando nuevos tipos de productos turísticos como el Agroturismo, el Turismo de Aventura, el Ecoturismo, el Turismo Cultural y el Turismo Deportivo. Por otra parte, es frecuente la aparición de artículos relacionados con este tipo de productos, y el marketing contempla este fenómeno como un segmento importante de demanda que pide “calidad ambiental” y “ecología”. El resultado de todo esto es un sinfín de términos que pueden confundir a gran parte del público.

Analizando los términos mencionados en el párrafo anterior se pueden encontrar similitudes y diferencias. De modo general, los puntos comunes que identifican a todos ellos son, la ubicación física (el medio rural y/o natural es donde se implantan los alojamientos y actividades que llevan asociados estas formas de turismo) y la actividad (la propuesta de cualquiera de estas facetas está asociada a un concepto de vacaciones y ocio activo). Sin embargo, el contenido de cada actividad es lo que hará diferentes

unos conceptos de otros. Según sus objetivos se priorizarán los contenidos educativos, deportivos, culturales, etc.

Así, se pueden diferenciar, entre otros subtipos, los siguientes:

- El *turismo verde* es la modalidad de turismo en que el paisaje es la principal variable, y su objetivo es la integración del visitante en el medio humano y natural. El Libro Blanco del Turismo Español, define el turismo verde como el turismo especialmente preocupado por el medio ambiente y que se desarrolla en contacto con la naturaleza.

Ilustración 2. 1 Caballos en Picos de Europa



Fuente: Elaboración propia.

- El *agroturismo* es un segmento de turismo rural, con la peculiaridad de que se ubica en granjas (caseríos, masías, cortijos, pazos, etc.) preferentemente activas, pudiendo hacer partícipe al turista en las diferentes actividades agropecuarias. Según las regiones, este término se identifica con turismo rural, aunque técnicamente ha de entenderse como una modalidad.

El agroturismo como oferta turística diferenciada surge en Europa en la década de los sesenta, siendo Italia el país donde tiene mayor desarrollo.

En las definiciones legales, técnicas y científicas de agroturismo siempre se relaciona actividad agrícola y actividad turística del empresario, tratándose en definitiva, de una actividad que complementa la renta de los agricultores y ganaderos. Los componentes básicos de la oferta son:



- Alojamiento en explotaciones agrarias.
- Alimentación basada en cocina tradicional del lugar y elaborada con alimentos autóctonos.
- En ocasiones, actividades alternativas de ocio en el entorno de la explotación.
- Participación o, al menos, posibilidad de observación de la vida y de las actividades tradicionales de la explotación.

La oferta de agroturismo, cuya gestión es desempeñada por la familia del agricultor, no es masificada y favorece la relación entre individuos de diferentes culturas: oferente (rural) y demandante (urbano). Además, el desarrollo de las actividades agroturísticas no constituye desviación del destino agrícola del suelo ni de los edificios interesados. Entre tales actividades se pueden destacar las siguientes:

- Dar hospitalidad estacional en cualquiera de las edificaciones existentes a tal fin y que dispongan de los servicios adecuados.
- Suministrar para el consumo, comidas y bebidas preferentemente con los productos propios de la explotación.
- Organizar actividades recreativas o culturales en el ámbito de la explotación.

Ilustración 2. 2 Agroturistas entre viñedos.



Fuente: web turismodevino.com

No es posible la separación de la prestación agroturística y la explotación agrícola. Esta es la principal idea que abarca este concepto, una pluralidad de servicios turísticos que puede ofrecer el agricultor a sus clientes, sin que ello

implique el cese de la actividad agrícola, pero sí utilizando las potencialidades de la explotación y del espacio rural.

- El *turismo cultural* es el basado en la utilización de los recursos culturales de un territorio (recursos artísticos, históricos, costumbres...), orientándose hacia la preservación y fomento de los mismos. Desde una aldea hasta una gran ciudad pueden constituir el ámbito de desarrollo de esta forma de turismo.
- El *turismo de aventura* utiliza el entorno o medio natural como recurso para producir sensaciones de descubrimiento en sus practicantes. Su objetivo básico es poder transmitir estas sensaciones y por ello necesita espacios poco utilizados turísticamente.

Ilustración 2. 3 Cara sureste de la Gran facha 3.005m snm.



Fuente: Elaboración propia.

- El *turismo deportivo* es la forma de turismo que utiliza cualquier actividad deportiva como el puenting, motocross, etc., donde el espectáculo y las sensaciones de riesgo son fundamentales como reclamo turístico. También, como los anteriores, se ubican en espacios rurales o naturales (vela, windsurf, piragüismo, tiro con arco, parapente o esquí).

Uno de los elementos que diferencian esta modalidad de turismo es la tipología de alojamiento ofertada. Las actividades deportivas se realizan al aire libre, en espacios frecuentemente alejados de las vías de comunicación que no cuentan con infraestructuras hoteleras. Por ello, es usual que los turistas deban pernoctar en alojamientos no convencionales (tienda de campaña, refugios de montaña, albergues especializados, instalaciones agropecuarias abandonadas).

- El *ecoturismo* es el segmento turístico donde se prioriza la preservación del espacio natural donde se ubica, por lo que su diseño contempla ante todo la “conservación” frente a cualquier otra actividad. Es un turismo especialmente preocupado por el medio ambiente y se desarrolla en contacto con la naturaleza. El término ecoturismo está estrechamente vinculado al concepto de turismo verde, no siendo incorrecta la identificación. La diferencia, más que conceptual, es histórica, en el sentido de que turismo verde es una terminología anterior a ecoturismo, hoy mucho menos utilizada, respondiendo sin embargo a un concepto similar. Igualmente, se utiliza el término de turismo ecológico como sinónimo de ecoturismo.

La mayoría de estos tipos de turismo rural pueden desarrollarse contando con alojamientos de diferentes clases., entre los que se encuentra aquel que se usará para llevar a buen término la actividad que se pretende en dicho plan de empresa. En la siguiente tabla pueden observarse gran parte de ellos.

Tabla 2. 1 Tipología del alojamiento turístico rural.

TIPOS DE ALOJAMIENTOS Y/O ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS		
Nombre	Corto	Descripción
Agroturismo	AgroT	Servicios de alojamiento, manutención y sobre las actividades propias de la agricultura.
Albergue	Alb	Alojamiento individual o colectivo con planes ocupacionales.
Apartamentos rurales	AptR	Incluye salón, cocina y baño
Camping	Camp	Instalación de acampada con servicio para alojamiento y estancias en un entorno natural.
Casa Rural de Alojamiento Compartido	CRac	El propietario puede compartir el uso de la casa con los clientes a los que destina una zona específica.
Casa Rural de Alquiler	CRa	El cliente arrienda la casa o alojamiento completo; en algunos casos, también, por habitaciones.
Casa Rural por Habitaciones	CRah	Servicios de alojamiento en casa rural por habitaciones.
Centro de Turismo Rural	CTR	Edificio de arquitectura tradicional destinado al servicio de alojamiento, restauración y actividades complementarias de ocio y tiempo libre.
Hospedería	Hosp	Edificio de relevancia histórico-monumental relacionado con el Arte, la Cultura, la Historia y la Gastronomía de su entorno.
Hotel Rural	HR	Alojamiento en un edificio tradicional y cuidado confort en un enclave rural con valor histórico-arquitectónico.
Hotel Singular	HS	Alojamiento en edificios de relevancia histórica-monumental y/o arquitectónica, urbano o rural, en entorno con importantes valores patrimoniales.
Parador	Par	Alojamiento en edificio histórico-artístico o singular con servicios completos de restauración.
Posada	Po	Alojamiento en edificio disponiendo de recepción, salones, comedor y cocina. Con calefacción tanto en habitaciones como en zonas comunes y con equipamiento y mobiliario adecuado y en perfecto estado.
Balneario	Bal	Un mundo de salud y bienestar donde cuerpo y mente encuentran el “equilibrio” necesario para mantener el tono vital del día a día.

Fuente: web netrural.com

## 2.2.5. Coyuntura Económica.

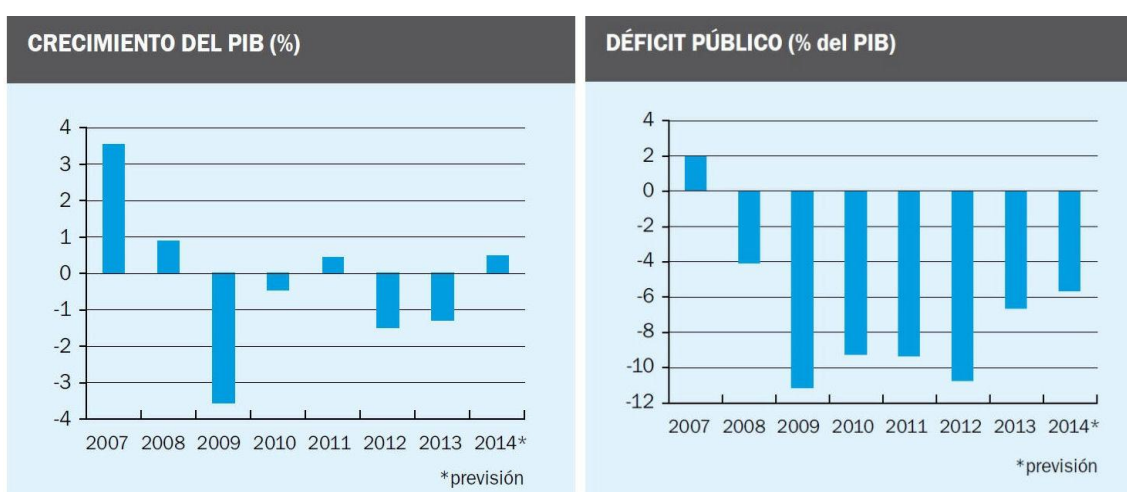
### 2.2.5.1. Economía Española.

En primer lugar, y sabiendo que no es posible determinar la coyuntura económica sólo con datos del sector en el que se situará este TFC, se ha de entender que las actividades vinculadas con el turismo se integran en el sector servicios, dentro de la economía nacional, y el desarrollo de su función se encuentra altamente condicionado por la evolución experimentada por el resto de los sectores económicos. Al mismo tiempo, tanto la coyuntura económica nacional como la de los principales mercados emisores de turistas influyen sobre los flujos turísticos reales y monetarios recibidos por el país.

Dada la variabilidad de las magnitudes de los diferentes países emisores de turismo hacia España, se revisará la coyuntura económica española desde un punto de vista general. Para ello se partirá de los datos e informaciones facilitados por diversas fuentes, entre las que destacan el *Informe Económico* de ESADE y del *Informe de Coyuntura Económica* de El Instituto de Estudios Económicos, elaborados en enero y junio de este mismo año respectivamente, para poder analizar la evolución y la actual dirección económica nacional.

Se puede afirmar que España sigue avanzando en su proceso de recuperación gracias a la notable mejora de las condiciones financieras, a las reformas estructurales y a la corrección de los desequilibrios. Pese a esto, dos factores pueden incidir en que la recuperación sea sostenida: el mercado laboral y la consolidación fiscal. Los efectos del primero son todavía débiles. Aunque la última reforma laboral está empezando a dar sus frutos, la tasa de desempleo sigue siendo muy elevada. La tasa de paro fue del 26,1% en 2013 y el informe indica que se reducirá hasta el 24,5% en 2014. El IEE prevé que el empleo crezca un 0,7%, lo que significa la creación de 111.000 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Sin duda, la reforma laboral ha favorecido que el empleo comience a recuperarse antes y con más intensidad de lo que se esperaba, pero hay que insistir en que dicha reforma es mejorable, y una profundización en la misma apoyaría más claramente el proceso de recuperación económica y de creación de empleo. Es necesario desarrollar políticas que mejoren el capital humano, para lo cual se debe reestructurar el sistema educativo para que fomente, entre otras cosas, una mayor actitud emprendedora.

Gráfico 2. 1 Evolución del PIB y el déficit público España



Fuente: Banco de España.

El otro factor para la recuperación en el que se incide es que el proceso de consolidación fiscal continúe. El todavía abultado déficit público y la elevada deuda de todos los agentes de la economía pueden suponer un freno al crecimiento futuro de este país. Mientras que los hogares y las empresas no financieras están inmersos en un proceso de desapalancamiento, la deuda pública sigue una tendencia ascendente y ha alcanzado niveles peligrosos, el 93,9% del PIB según la metodología del PDE en el año 2013. El déficit público total actual de -7,1% del PIB se mantiene en una cifra aún muy alejada del límite del -3,0% vigente para los países de la zona del euro. Se debe insistir, por tanto, en que la consolidación presupuestaria es fundamental para revertir la situación.

El contexto financiero ha continuado mejorando a lo largo de la primera mitad de este año, lo que ha hecho posible la salida de la recesión y el inicio de la etapa actual de recuperación. En este contexto, el PIB ascendió un 0,4% en el primer trimestre de 2014, lo que supone una continuación de la progresión ascendente que ha mantenido su ritmo de crecimiento desde que se inició la recuperación en el tercer trimestre de 2013., en cuyo año como puede observarse en la gráfica descendió un total acumulado del -1,3%. De este modo, se espera un crecimiento del 1,4% para el presente año, con aportaciones positivas tanto de la demanda nacional como del sector exterior.

La aportación al crecimiento del sector exterior volverá a ser positiva en los próximos trimestres, pero sensiblemente inferior a la que se ha observado en los últimos años, debido al efecto sobre las importaciones derivado de la recuperación de la demanda nacional. Además, la reciente debilidad de las exportaciones está muy relacionada con la situación menos dinámica de las economías emergentes, pero se espera que en los próximos trimestres vuelva a tasas de crecimiento más elevadas. Se puede estimar una variación del 5,1% en el conjunto del año, mientras que han aumentado las importaciones, empujadas por el dinamismo del consumo y de la inversión en bienes de equipo y se prevé que se situará en un 3,7%.

También se coincide en que resulta inaplazable una reforma íntegra del sistema tributario español. Con la reforma del IRPF se han de incentivar el empleo y el ahorro, actualmente muy penalizados por la propia estructura del impuesto. Con relación a la base general del IRPF es necesario reducir tramos dentro de la tarifa progresiva así como eliminar exenciones, deducciones o reducciones. Es imprescindible una reestructuración del Impuesto sobre Sociedades (IS) para acercar el tipo nominal del impuesto a su tipo efectivo y para fomentar la actividad y el crecimiento empresarial. Para ello la estrategia a seguir, en dos etapas, debe ser eliminar el tramo máximo del IS dejando un único tipo al 25%, incrementando la base imponible del impuesto mediante la eliminación de exenciones, deducciones y reducciones y, más adelante, en una segunda etapa, reducir el tipo nominal único del impuesto. Con relación a la imposición indirecta, es necesario aumentar la base imponible del IVA, para lo cual han de eliminarse exenciones y que, excepto el turismo, la vivienda y el transporte de viajeros, el resto de bienes y servicios que tributan al tipo reducido del 10% pasen a tributar al tipo general. Es necesario, como medida de fomento del empleo, que España se enmarque en un proceso de devaluación fiscal, reduciendo la contribución social y la carga que corresponde al empleador y al empleado.

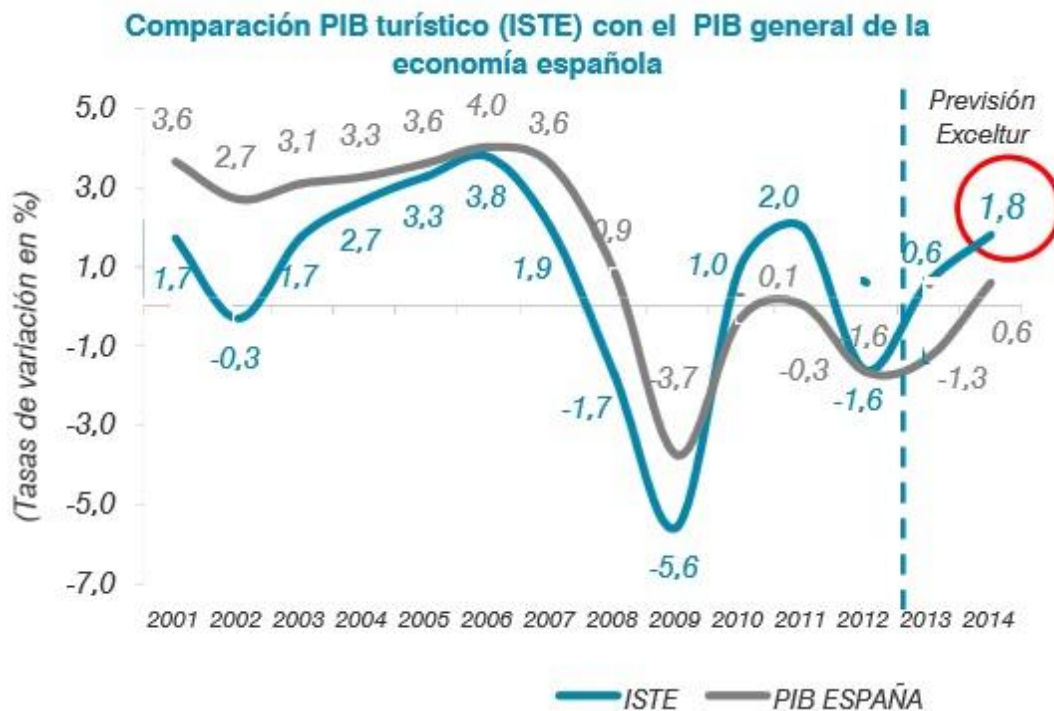
Por el lado de los gastos España ha pasado de tener un nivel de gasto público sobre el PIB del 39,1% en 2007 al 44% en 2013. Para España la OCDE prevé una bajada del gasto público de casi dos puntos en 2014. Con ello el gasto público bajará al 42,9%. Todavía está por encima de la media de la OCDE en un 41,4%, pero, a la vez, considerablemente por debajo del promedio de la eurozona, que se sitúa en el 49,3% del PIB.

#### **2.2.5.2. Estado actual del Sector Turismo.**

En lo que respecta al tema tratado, la actividad turística, ha sido y es un factor determinante del crecimiento económico español y uno de sus principales baluartes.

El turismo, según distintas informaciones desde organismos del sector, deja atrás la recesión y se pone a la cabeza de la (aún muy incipiente, como se leía en el epígrafe anterior) recuperación de la economía española. Tras un año de crecimiento negativo, el sector ha vuelto a crecer: el PIB turístico señaló un avance del 0,6% en el conjunto de 2013 y en 2014, según valora *Exceltur*, el crecimiento no sólo se consolidará, sino que se proyectará hasta alcanzar el 1,8% al cierre del año, triplicando la cifra previa.

Gráfico 2. 2 Evolución comparativa PIB turístico ISTE con el PIB general España



Fuente: web Expansión.com

En renta, el peso del turismo en la economía española pasó del 8% del PIB en 1990 al 10,7% en 2007, rozando en la actualidad el 11%. En cuanto a empleo aún alrededor del 13% de los ocupados en España, esto es, 2.255.890 empleados a fecha de inicio del año 2014.

La aportación al PIB español de las actividades turísticas estaba valorada en algo más de 112.000 millones de euros al cierre de 2012. El crecimiento del PIB turístico supone un incremento de esa aportación de más de 700 millones de euros. Y de confirmarse finalmente el fuerte crecimiento del 1,8%, el valor del turismo para la economía española se incrementaría en otros 2.000 millones de euros.

El turismo se convierte así en el pionero de la recuperación económica. Si se compara su evolución con la generalidad económica española, mientras que el sector ha crecido un 0,6% en 2013, el conjunto de la economía española cae un 1,3%, según estimaciones de distintos analistas. Y el avance del 1,8% que *Exceltur* augura para la industria turística en este año triplicaría el crecimiento del 0,6% que los analistas anticipan para el PIB general al cierre del ejercicio. Además se trata del único gran sector que ya genera empleo en el país, exactamente 22.400 afiliaciones más en 2013.

La aportación del turismo se identifica así como una de las claves para consolidar el proceso de recuperación económica española y, por ello, debería disfrutar de una mayor prioridad política y de estímulos concretos para mejorar su competitividad de cara a la necesaria, pese a todo, remodelación del sector y en pro de la ansiada



recuperación económica. Esta remodelación o cambio del sistema clásico del turismo, afecta entre a otros al turismo rural, en actual desarrollo y definición.

Para concluir, y ahondando un poco en el peso relativo del turismo rural dentro del sector turístico y del total de España, en empleo, en lo que va de 2014 la media se sitúa en 21.317 empleados, 13.000 puestos de trabajo más que en 2001, que representan más del 0,12% del total de ocupados en España y casi el 0,95% del sector turismo a fecha 31-08-2014. Números que reflejan todavía un subsector débil pero en notable crecimiento.

# **PUNTO 3:**

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **3. Análisis Estratégico.**

#### **3.1. Introducción.**

A lo largo de este punto se estudiará el sector turístico partiendo de su generalidad para, en cada nivel de amplitud del estudio que se muestre, profundizar en mayor medida en el turismo rural.

En primer lugar, se expondrá la marcha del sector como concepto internacional, señalando sus principales cifras y la situación del mismo y evolución, identificando la situación española dentro del ranking internacional de destinos.

Posteriormente el estudio se centra en el turismo general de España, el macroentorno, analizando e ilustrando las diferentes magnitudes de la demanda y oferta del mismo pasando a continuación a concretar la posición que ocupa el turismo rural dentro del sector y su correspondiente disertación.

También se hará uso del análisis PEST, que se empleará para observar los diferentes factores que incidirán en la evolución del sector en el país, añadiendo aspectos propios de la comunidad propia de la ubicación final.

Lo mismo que a escala nacional se hará a escala autonómica, en la comunidad de Aragón, la cual conformará el microentorno del albergue.

Para terminar se identificará a la competencia del albergue en la localidad señalada, considerando aquella que sin ser directa pueda situarse como amenaza, prestando especial atención a la competencia más directa. Se finalizará con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, determinando, así, el grado de competencia existente en el sector.

## **3.2. Análisis del Mercado. Macro y Micro entorno.**

### **3.2.1. Turismo Internacional.**

#### **3.2.1.1. Panorama Global.**

Para hacerse una idea del significado del turismo a escala mundial se anotan las siguientes cifras clave:

- Supone el 9% del PIB global, ya sea por efecto directo, indirecto o inducido.
- Incorpora 1/11 de los empleos internacionales.
- Registra 1,4 billones de dólares en exportación, un 6% de las exportaciones mundiales.
- Su crecimiento es ininterrumpido, desde 25 millones de turistas internacionales en 1950 hasta los 1.087 millones de 2013.

Como puede verse en las siguientes tablas 3.1 y 3.2, a escala global el turismo sigue en auge. Las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron un 5% en 2013 alcanzándose la cifra récord de los 1.087 millones de llegadas en todo el mundo, frente a los 1.035 millones de 2012, año en que por primera vez se superó la cota de los mil millones. Ello se traduce en un aumento del ingreso internacional de un 5,3%, esto es, 81.000 millones, situando la cifra total del 2013 en 1.159.000 millones de dólares USA. Como puede identificarse existe una gran correlación entre estas dos magnitudes en el turismo internacional.

Respecto a Europa, lideró el crecimiento en términos absolutos, habiendo recibido 29 millones más de turistas internacionales en 2013 y con un total alcanzado de 563 millones. El crecimiento (+5%) fue el doble de la media de la región para el periodo 2005-2012 (+2,5% anual). Así dentro de las cifras mundiales representa el 52% del total de llegadas internacionales y un 42% del ingreso con 489.000 millones de dólares USA, 35.000 millones de dólares USA más que en 2012.

En términos relativos destaca el rápido crecimiento de llegadas internacionales de la zona Asia y Pacífico con un 6,2% entre 2012-2013, así como en la media anual desde 2005 con un porcentaje idéntico. Le siguen Europa y África con un crecimiento interanual 2012-2013 de un 5,4%. En cuanto a ingresos, la región de Asia y el Pacífico (+8%) registró el mayor aumento de ingresos, seguida de las Américas (+6%) y Europa (+4%). África no registró variación, mientras que Oriente Medio sufrió un declive del 2% en comparación con los ingresos de 2012.

Todo ello sitúa a Europa como líder continental del turismo por encima de Asia y el Pacífico con un 23% y 31% del total de turistas y de ingresos globales respectivamente, y de las Américas con el 15% y el 20% respectivos.

Tabla 3. 1 Evolución Llegadas turistas internacionales, cuotas y variaciones. Global. 2013.

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%) '05-'13*
	1990	1995	2000	2005	2010	2012	2013*		2013*	12/11	
<b>Mundo</b>	<b>434</b>	<b>528</b>	<b>677</b>	<b>807</b>	<b>948</b>	<b>1.035</b>	<b>1.087</b>	<b>100</b>	<b>4,1</b>	<b>5,0</b>	<b>3,8</b>
<b>Economías avanzadas<sup>1</sup></b>	<b>296</b>	<b>334</b>	<b>421</b>	<b>459</b>	<b>506</b>	<b>551</b>	<b>581</b>	<b>53,4</b>	<b>3,8</b>	<b>5,4</b>	<b>3,0</b>
<b>Economías emergentes<sup>1</sup></b>	<b>139</b>	<b>193</b>	<b>256</b>	<b>348</b>	<b>442</b>	<b>484</b>	<b>506</b>	<b>46,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>
<b>Por regiones de la OMT:</b>											
<b>Europa</b>	<b>261,1</b>	<b>304,0</b>	<b>388,2</b>	<b>448,9</b>	<b>484,8</b>	<b>534,4</b>	<b>563,4</b>	<b>51,8</b>	<b>3,6</b>	<b>5,4</b>	<b>2,9</b>
Europa del Norte	28,2	35,8	46,6	60,4	62,7	65,1	68,9	6,3	0,9	5,8	1,6
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	141,7	154,4	167,2	174,3	16,0	3,5	4,2	2,6
Europa Central/Oriental	33,9	58,1	69,3	90,4	94,5	111,7	118,9	10,9	8,3	6,5	3,5
Eur. Meridional/Medit.	90,3	98,0	132,6	156,4	173,3	190,4	201,4	18,5	1,9	5,7	3,2
- de los cuales UE-28	229,7	267,3	332,3	363,8	380,0	412,2	432,7	39,8	2,7	5,0	2,2
<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>55,8</b>	<b>82,0</b>	<b>110,1</b>	<b>153,5</b>	<b>204,9</b>	<b>233,5</b>	<b>248,1</b>	<b>22,8</b>	<b>6,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	85,9	111,5	122,8	127,0	11,7	6,0	3,5	5,0
Asia del Sudeste	21,2	28,4	36,1	48,5	70,0	84,2	93,1	8,6	8,7	10,5	8,5
Oceanía	5,2	8,1	9,6	10,9	11,4	11,9	12,5	1,1	4,0	4,7	1,7
Asia Meridional	3,1	4,2	6,1	8,1	12,0	14,6	15,5	1,4	6,2	6,1	8,4
<b>Américas</b>	<b>92,8</b>	<b>109,1</b>	<b>128,2</b>	<b>133,3</b>	<b>150,6</b>	<b>162,7</b>	<b>167,9</b>	<b>15,5</b>	<b>4,3</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>
América del Norte	71,8	80,7	91,5	89,9	99,5	106,4	110,1	10,1	4,2	3,5	2,6
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,5	20,7	21,2	2,0	3,0	2,4	1,5
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7,9	8,9	9,2	0,8	7,3	3,7	4,9
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,3	23,6	26,7	27,4	2,5	5,0	2,6	5,2
<b>África</b>	<b>14,7</b>	<b>18,7</b>	<b>26,2</b>	<b>34,8</b>	<b>49,9</b>	<b>52,9</b>	<b>55,8</b>	<b>5,1</b>	<b>6,6</b>	<b>5,4</b>	<b>6,1</b>
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	18,8	18,5	19,6	1,8	8,2	6,1	4,4
África Subsahariana	6,3	11,5	16,0	20,9	31,2	34,5	36,2	3,3	5,8	5,0	7,1
<b>Oriente Medio</b>	<b>9,6</b>	<b>13,7</b>	<b>24,1</b>	<b>36,3</b>	<b>58,2</b>	<b>51,7</b>	<b>51,6</b>	<b>4,7</b>	<b>-5,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>4,5</b>

Fuente: OMT (Organización Mundial de Turismo).

Tabla 3. 2 Ingresos del turismo internacional y cuota de mercado de la economía mundial 2013.

	Ingresos por turismo internacional				Cuota de mercado (%)	Ingresos (\$EEUU)			Ingresos (euro)		
	Monedas locales, precios constantes (variación %)					(miles de millones)	por llegada	(miles de millones)	por llegada		
	10/09	11/10	12/11	13*/12						2012	2013*
<b>Mundo</b>	<b>5,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>5,3</b>	<b>100</b>	<b>1.078</b>	<b>1.159</b>	<b>1.070</b>	<b>839</b>	<b>873</b>	<b>800</b>
<b>Economías avanzadas<sup>1</sup></b>	<b>5,8</b>	<b>5,9</b>	<b>4,0</b>	<b>6,0</b>	<b>64,3</b>	<b>688</b>	<b>745</b>	<b>1.280</b>	<b>536</b>	<b>561</b>	<b>970</b>
<b>Economías emergentes<sup>1</sup></b>	<b>4,0</b>	<b>2,1</b>	<b>4,5</b>	<b>4,0</b>	<b>35,7</b>	<b>390</b>	<b>413</b>	<b>820</b>	<b>303</b>	<b>311</b>	<b>610</b>
<b>Por regiones de la OMT:</b>											
<b>Europa</b>	<b>-0,2</b>	<b>4,9</b>	<b>1,9</b>	<b>3,8</b>	<b>42,2</b>	<b>454,0</b>	<b>489,3</b>	<b>870</b>	<b>353,4</b>	<b>368,4</b>	<b>650</b>
Europa del Norte	3,4	2,4	3,3	7,1	6,4	67,6	74,2	1.080	52,6	55,9	810
Europa Occidental	1,4	3,9	2,7	1,7	14,5	157,9	167,9	960	122,9	126,4	730
Europa Central/Oriental	-3,5	6,8	4,0	3,4	5,2	56,3	59,9	500	43,8	45,1	380
Europa Meridional/Medit.	-1,9	6,1	0,0	4,5	16,2	172,2	187,3	930	134,0	141,0	700
- de los cuales UE-28	0,9	4,0	1,7	3,4	34,8	374,2	402,9	930	291,2	303,4	700
<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>14,9</b>	<b>8,3</b>	<b>6,7</b>	<b>8,2</b>	<b>31,0</b>	<b>329,1</b>	<b>358,9</b>	<b>1.450</b>	<b>256,1</b>	<b>270,3</b>	<b>1.090</b>
Asia del Nordeste	21,4	9,2	7,9	9,3	15,9	167,2	184,7	1.450	130,1	139,0	1.090
Asia del Sudeste	15,0	12,9	10,6	9,7	9,3	96,0	107,4	1.150	74,7	80,9	870
Oceanía	-3,0	-4,1	-1,3	1,9	3,7	43,0	42,6	3.410	33,4	32,0	2.570
Asia Meridional	10,7	11,6	-0,6	5,3	2,1	22,9	24,3	1.570	17,8	18,3	1.180
<b>Américas</b>	<b>4,2</b>	<b>5,1</b>	<b>5,7</b>	<b>6,4</b>	<b>19,8</b>	<b>212,9</b>	<b>229,2</b>	<b>1.360</b>	<b>165,7</b>	<b>172,6</b>	<b>1.030</b>
América del Norte	6,0	5,9	6,7	7,8	14,8	156,4	171,0	1.550	121,7	128,8	1.170
El Caribe	0,7	-1,5	1,2	2,1	2,1	24,2	24,8	1.170	18,8	18,7	880
América Central	0,3	9,7	7,5	3,2	0,8	8,7	9,4	1.020	6,8	7,1	770
América del Sur	-2,2	5,7	3,2	3,2	2,1	23,6	23,9	870	18,4	18,0	660
<b>África</b>	<b>2,6</b>	<b>1,7</b>	<b>7,3</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>	<b>34,3</b>	<b>34,2</b>	<b>610</b>	<b>26,7</b>	<b>25,8</b>	<b>460</b>
África del Norte	0,2	-5,5	9,1	-1,4	0,9	10,0	10,2	520	7,8	7,7	390
África Subsahariana	3,8	5,0	6,5	0,6	2,1	24,3	24,0	660	18,9	18,1	500
<b>Oriente Medio</b>	<b>16,3</b>	<b>-17,2</b>	<b>2,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>4,1</b>	<b>47,5</b>	<b>47,3</b>	<b>920</b>	<b>36,9</b>	<b>35,6</b>	<b>690</b>

Fuente: OMT.

También cabe prestar atención a la motivación de los viajes internacionales. En 2013, los viajes por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio representaron algo más de la mitad del total de llegadas de turistas internacionales (52% o 568 millones). Alrededor del 14% de los turistas internacionales indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales, mientras que otro 27% manifestó hacerlo por otros motivos, tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas o peregrinaciones, tratamientos de salud, etc.

### 3.2.1.2. Destinos Turísticos.

En 2013, solo se registraron dos cambios en el *ranking* de llegadas de turistas internacionales y de ingresos por turismo. En el *ranking* de llegadas, España (con 61 millones de llegadas) recuperó el tercer puesto, que había perdido en 2010 frente a China (56 millones). Tailandia entró en el *ranking* de los diez primeros por llegadas en décima posición, escalando de forma sorprendente cinco puestos, y ello después de haber avanzado dos puestos en el *ranking* de ingresos por turismo hasta colocarse en el séptimo lugar.

Al hacer una clasificación de los principales destinos turísticos internacionales del mundo, siempre es preferible tener en cuenta más de un indicador. Si la clasificación se hace según los dos indicadores clave del turismo –las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por turismo internacional– es interesante observar que ocho de los diez primeros destinos aparecen en ambas listas, aunque muestran marcadas diferencias en lo que respecta al tipo de turistas que atraen, así como a la duración media de la estancia y el gasto por viaje y por pernoctación. En el caso de ingresos por turismo internacional, los cambios no solo reflejan los resultados relativos, sino también (en gran medida), las fluctuaciones del tipo de cambio de la moneda de cada país con respecto al dólar de los EE.UU.

Atendiendo a posiciones, como se observa en la tabla 3.3, Francia sigue ocupando el primer puesto en cuanto a llegadas de turistas internacionales, con 83 millones de visitantes en 2012 (los datos de 2013 están aún por comunicar), y es el tercer país en cuanto a ingresos por turismo internacional (56.000 millones de dólares de los EE.UU. en 2013). Los Estados Unidos se sitúan en primer lugar en ingresos con 140.000 millones de dólares y en segundo lugar en llegadas con 70 millones. España sigue siendo el segundo país por ingresos del mundo y el primero de Europa (60.000 millones de dólares) y se posicionó en el tercer puesto en llegadas con 61 millones de visitantes. China pasó a ser cuarto en número de llegadas (56 millones) y mantiene también el cuarto puesto en ingresos (52.000 millones de dólares). Italia ha consolidado su quinta posición en llegadas (48 millones) y la sexta en ingresos (44.000 millones de dólares).

Tabla 3. 3 Ranking internacional de Llegadas e ingresos por turismo año 2013.

Llegadas de turistas internacionales						
Rango	Series	Millones		Variación (%)		
		2012	2013*	12/11	13*/12	
1	Francia	TF	83,0	..	1,8	..
2	Estados Unidos	TF	66,7	69,8	6,3	4,7
3	España	TF	57,5	60,7	2,3	5,6
4	China	TF	57,7	55,7	0,3	-3,5
5	Italia	TF	46,4	47,7	0,5	2,9
6	Turquía	TF	35,7	37,8	3,0	5,9
7	Alemania	TCE	30,4	31,5	7,3	3,7
8	Reino Unido	TF	29,3	31,2	-0,1	6,4
9	Federación de Rusia	TF	25,7	28,4	13,5	10,2
10	Tailandia	TF	22,4	26,5	16,2	18,8

Ingresos por turismo internacional							
Rango		\$EEUU			Monedas locales		
		Miles de millones	Variación (%)		Variación (%)		
		2012	2013*	12/11	13*/12	12/11	13*/12
1	Estados Unidos	126,2	139,6	9,2	10,6	9,2	10,6
2	España	56,3	60,4	-6,3	7,4	1,5	3,9
3	Francia	53,6	56,1	-2,2	4,8	6,0	1,3
4	China	50,0	51,7	3,2	3,3	0,8	1,4
5	Macao (China)	43,7	51,6	13,7	18,1	13,2	18,1
6	Italia	41,2	43,9	-4,2	6,6	3,8	3,1
7	Tailandia	33,8	42,1	24,4	24,4	26,7	23,1
8	Alemania	38,1	41,2	-1,9	8,1	6,3	4,5
9	Reino Unido	36,2	40,6	3,3	12,1	4,8	13,2
10	Hong Kong (China)	33,1	38,9	16,2	17,7	15,8	17,7

Fuente: OMT.



### 3.2.2. Análisis del Macroentorno.

#### 3.2.2.1. Turismo en España.

Como se ha podido ver en la última tabla, actualmente, España es el tercer destino más visitado del mundo y el segundo en ingresos por turismo. El país superó en 2013, por primera vez, la barrera de los 60 millones de turistas internacionales al recibir 60,7 millones, un 5,6% más que en 2012. Así, el país recuperó ese tercer puesto en la lista de destinos más visitados, al adelantar a China y colocarse de nuevo por detrás de Francia y EE.UU. En ingresos superaba los 60.400 millones de dólares USA, suponiendo un aumento de 4.500 millones, un 8'05% sobre los 55.900 millones de dólares USA en 2012.

A lo largo del punto 2 se ha podido conocer la coyuntura general del turismo español en lo que refiere a su vertiente más económica, destacando los datos relativos al PIB, dentro de la economía del país, y al empleo. En este epígrafe, sin embargo, se tratará brevemente los valores clave de la oferta y la demanda del mismo.

En lo referente a la demanda se ha de destacar la figura del turista extranjero. España está consiguiendo aprovechar ese desvío de turistas q para captar viajeros en todos sus grandes mercados emisores. Reino Unido, que concentra casi una cuarta parte del total de turistas que vienen a España, crece un 5,2% en 2013, con más de 14,3 millones de visitantes; Alemania lo hace en un 5,8%, hasta los 9,8 millones; y Francia sube un 6,9%, y supera los 9,5 millones de viajeros. Estos tres países representan con holgura más de la mitad del total de visitantes que recibe España.

Tabla 3. 4 Turistas Internacionales destino España 2013.

	Valor absoluto 2013	Variación interanual 2013-2012
<b>Total países</b>	60661073	5,6
<b>Reino Unido</b>	14327277	5,2
<b>Alemania</b>	9854760	5,8
<b>Francia</b>	9525432	6,9
<b>Italia</b>	3251019	-8,1
<b>Portugal</b>	1670545	-8,5
<b>Rusia</b>	1581785	31,6

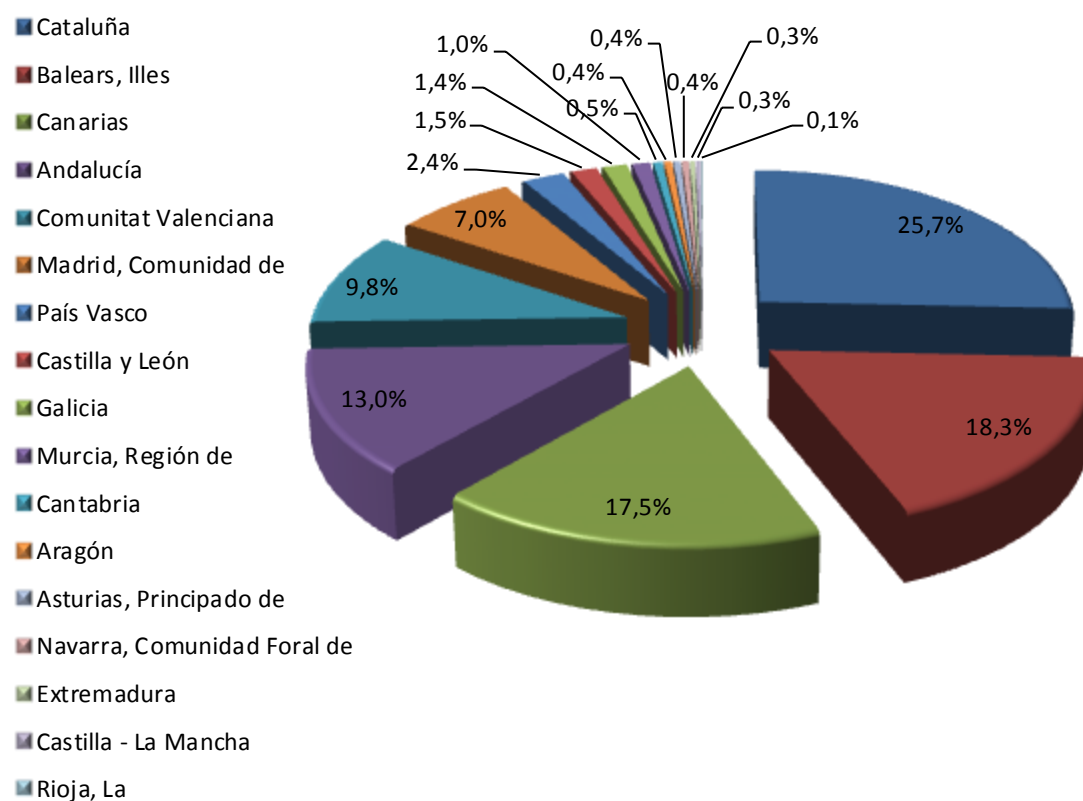
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de Estudios Turísticos (IET).

Los mayores incrementos se los apuntaron, como venía sucediendo durante todo el año, Rusia (+31,6%) y Países Nórdicos (+16,9%), pero sus volúmenes absolutos aún están lejos de los que registran los grandes mercados, con 1,58 millones y 4,87 millones de turistas durante el ejercicio pasado, respectivamente. La peor cara la

ofrecieron Italia y Portugal, que sufrieron sendos descensos de la cifra de turistas del 8,1% y del 8,5%.

Respecto al destino, todas las principales regiones en recepción de turistas apuntaron incrementos en 2013, con la única excepción de Madrid, que cerró el año con una pérdida de visitantes del 5,3% (aunque acumulaba cuatro meses consecutivos de mejoras). Cataluña vuelve a ser el principal destino para los turistas extranjeros, con 15,58 millones (una cuarta parte del total), un 8% más. Baleares alcanzó los 11,1 millones, un 7,2% más, y Canarias superó los 10,6 millones de turistas, un 4,9% más. Andalucía y Comunidad Valenciana se apuntaron incrementos del 4,7% y el 11,4%, hasta los 7,8 millones y los 5,9 millones de visitantes, respectivamente.

Gráfico 3. 1 Principales comunidades autónomas de destino extranjero. España. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de Estudios Turísticos (IET).

La demanda del turista nacional, por contra, indican podría haber tocado ya fondo, e incluso ya ha empezado a dar síntomas de recuperación viendo los últimos seis meses de 2013, pero está lejos de repuntar y recuperar los niveles de antaño tras dos años de parón. Suman menos de 143 los millones de viajes de los españoles dentro de España en 2013 (-2,7% respecto a 2012 y -3,2% desde 2011). De hecho, la demanda de los residentes se desplomó el año pasado hasta niveles de 2004.

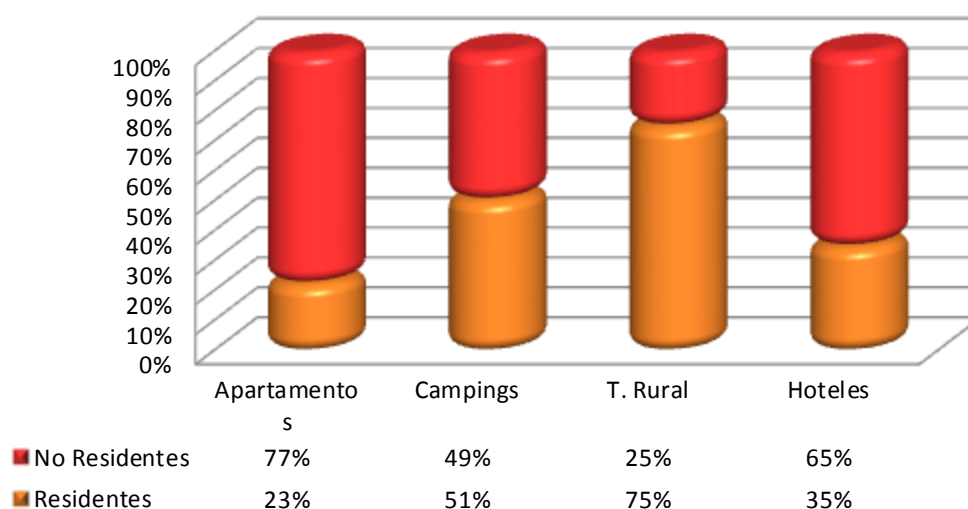
Tabla 3. 5 Pernoctas y nº viajeros residentes y no residentes por tipo de alojamiento. España. 2013.

Año 2013	Apartamentos	Campings	T. Rural	Hoteles	Total
<b>Pernoctaciones</b>	64.894.070	31.186.276	6.912.636	285.995.873	388.988.855
<b>Residentes</b>	14.751.709	15.815.314	5.211.785	100.424.653	136.203.461
<b>No Residentes</b>	50.142.361	15.370.961	1.700.851	185.571.220	252.785.393
<b>Viajeros</b>	9.234.392	6.030.743	2.500.441	83.829.573	101.595.148
<b>Residentes</b>	3.094.535	4.039.916	2.104.962	42.536.882	51.776.296
<b>No Residentes</b>	6.139.856	1.990.826	395.480	41.292.691	49.818.853

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Para ilustrar de mejor modo la tabla superior, a continuación, se expone el porcentaje que residentes y no residentes representan en cada uno de los tipos de alojamiento en cuanto a pernoctaciones y viajeros se refiere.

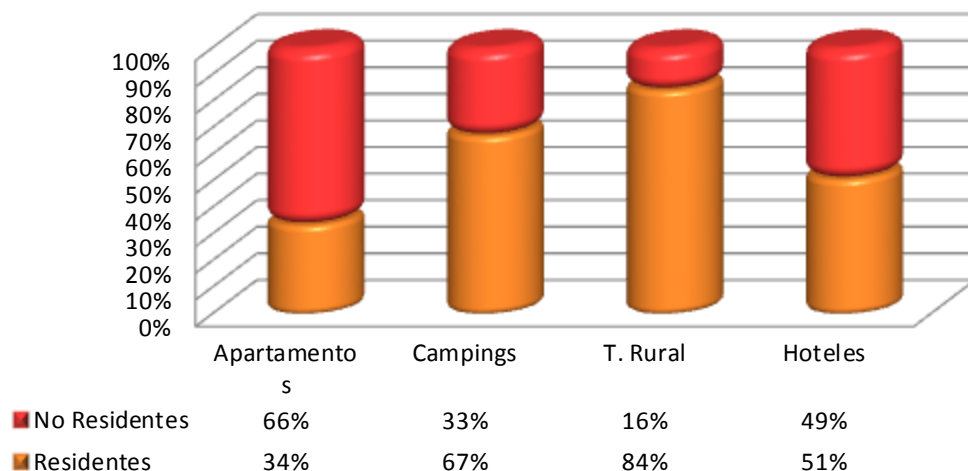
Gráfico 3. 2 Representación, según origen del viajero y alojamiento, de las pernoctas en España. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Sobresale el porcentaje antagónico de la representatividad de las pernoctaciones del turista residente entre el turismo rural, donde alcanza el 75%, y en apartamentos, donde representa únicamente el 23%. En los hoteles destacaría la figura del turista extranjero, con un 65%.

Gráfico 3. 3 Representación, según origen del viajero y alojamiento, de los viajeros en España. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir datos del INE.

Pese a que puede llegar a pensarse en una correlación lineal entre el número de viajeros y de pernoctaciones, puede verse que, por ejemplo, en los campings el número de viajeros no residentes es del doble que el de residentes, cuando en pernoctaciones triplicaban en número. En el turismo rural se verifica más si cabe la importancia del turista residente que llega a suponer casi el 85% del total.

De ambas gráficas puede deducirse la importancia en las pernoctaciones del turista extranjero, dominando con un 65% de media en el total de alojamientos, pese a la igualdad en número de viajeros total.

Tabla 3. 6 Alojamientos turísticos. Principales resultados de la demanda. 2013.

	Pernoctaciones (millones)	Estancia media (días)	Variación interanual % Pernoctaciones
Establecimientos hoteleros	286,0	3,41	-1,6 (Residentes en España) / 3,9 (Residentes en el extranjero)
Apartamentos turísticos	64,9	7,03	-0,4 (Residentes en España) / 3,8 (Residentes en el extranjero)
Campings	31,2	5,17	-4,5 (Residentes en España) / 4,1 (Residentes en el extranjero)
Alojamientos de turismo rural	6,9	2,76	-9,5 (Residentes en España) / -1,7 (Residentes en el extranjero)

Fuente: Documento INE. España en cifras 2013.

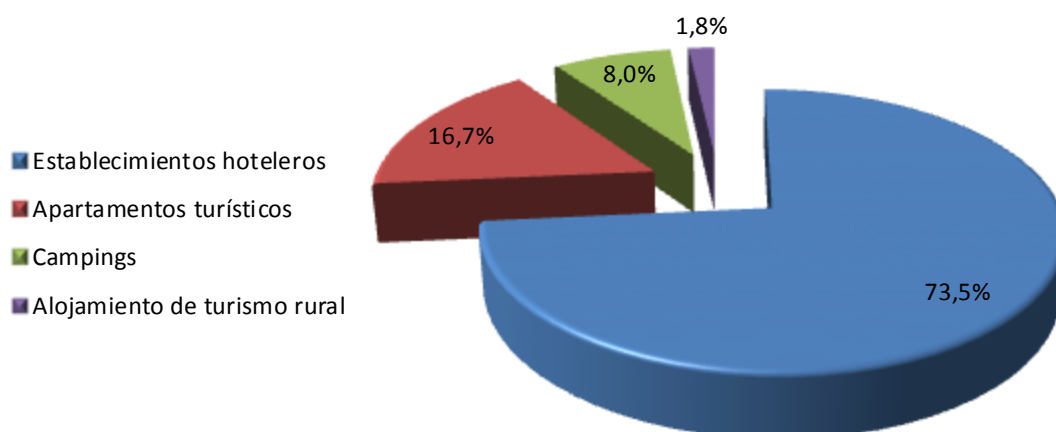
Como dato, hay que destacar que las pernoctaciones en alojamientos turísticos colectivos españoles (hoteles, apartamentos, campings y alojamientos de turismo

rural) superaron los 388,9 millones en 2013, tal y como puede verse en la tabla 3.6, con un aumento del 1,7% respecto al 2012.

Las pernoctaciones de residentes disminuyen un 2,2%, mientras que las de no residentes crecen un 3,9%. El turista extranjero está sirviendo, por tanto, para compensar la caída del negocio que generan los clientes españoles.

Atendiendo al número de viajeros por tipo de establecimiento, tanto residentes como no residentes cabe destacar el gran incremento, del 4,8%, en apartamentos turísticos llegando a 9.234.392 viajeros. En los establecimientos hoteleros, líder en valores absolutos, se registró un total de 83.829.573 viajeros, un 1% superior a 2012. En campings y alojamiento rural el aumento fue del 2,4% y del -5,7% respectivamente, dando el total de 6.030.743 y 2.500.441 viajeros correspondiente.

Gráfico 3. 4 Distribución de pernoctaciones por tipo de alojamiento. España. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Como puede verse en el gráfico 3.4 la distribución de pernoctaciones por tipo de alojamiento presenta un gran salto desde el establecimiento hotelero, con un 73,5% del total, frente al segundo posicionado, el apartamento turístico, con un 16,7%. Campings y los alojamientos rurales cierran el círculo con un 8% y 1,8% respectivamente.

En términos relativos las pernoctaciones en hoteles aumentaron un 1,9% respecto del total del año anterior, mientras que en los apartamentos turísticos este valor llegó a un 2,7% de variación positiva. En campings el dato permaneció estable, lográndose solo un 0,1% de incremento. El dato negativo se lo llevó el alojamiento rural con una caída de -7,7% en las pernoctaciones anuales.

En lo que concierne a la duración de las estancias, la estancia media aumentó un 0,5% y se situó en 3,8 pernотaciones por viajero. La estancia máxima se sitúa en el alojamiento de apartamentos con 7,03 días, seguida de la referente a los campings con 5,17 y hoteles con 3,41 días, siendo la mínima la que se registra en el alojamiento rural.

Respecto a la oferta turística durante 2013, los apartamentos turísticos y los campings aumentaron su oferta de plazas un 2,0% y 1,0% respectivamente. Sin embargo el turismo rural reduce su oferta de plazas un 1,3%. Por otro lado, en 2013 aumentó el grado de ocupación por plazas en hoteles (2,1%), en apartamentos turísticos (0,8%) y campings (0,6%). Mientras que el turismo rural presenta un descenso de su ocupación del 6,3% respecto del año anterior.

Tabla 3. 7 Alojamientos turísticos. Principales resultados de la oferta. 2013.

	Estableci- mientos abiertos estimados	Plazas medias estimadas	Grado de ocupación por plazas*	Variación interanual % Plazas ofertadas
Establecimientos hoteleros	14.785	1.431.165	53,1	-0,1
Apartamentos turísticos	123.645	453.801	38,8	2,0
Campings	753	492.721	35,4	1,0
Alojamientos de turismo rural	15.044	139.266	13,4	-1,3

Fuente: Documento INE. España en cifras 2013.

El número de establecimientos decrece, en términos hoteleros y de turismo rural, en un -1,2% y un 1,21% respectivamente frente a los valores de 2012, observando un ligero incremento de los mismos en el número de campings con un 0,4% más de establecimientos. Destaca, en cualquier caso, el incremento del 1,9% de apartamentos turísticos, en línea con la variación positiva de plazas ofertadas.

### 3.2.2.2. Turismo Rural en España.

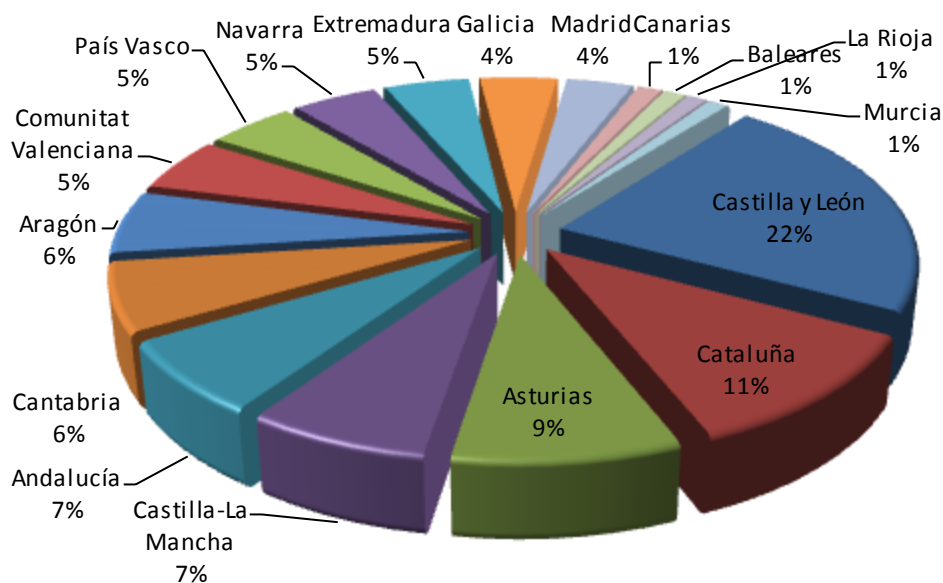
Con una pequeña representación en el total del turismo español, la modalidad rural se encuentra en desarrollo, pasando actualmente por una etapa de ajuste oferta-demanda, como podrá verse en el análisis de sus principales números, algunos de los cuales ya se han expuesto en el global del turismo español.

En términos de demanda cabe destacar la elevada importancia del turista interior, ya que llega a representar el 84,2% del total de viajeros y el 75,4% de las pernoctaciones del subsector. Las pernoctaciones en alojamientos de turismo rural se redujeron un 7,7% en 2013 respecto al año anterior, al quedarse en los 6,9 millones. Las pernoctaciones de residentes registraron un mayor descenso (-9,5%) que las de no residentes (-1,7%).

La distribución de las pernoctaciones en 2013 muestra cómo el turismo rural está menos concentrado por destinos que otras actividades turísticas, así como la preeminencia de esta actividad en Comunidades Autónomas distintas a las de mayor flujo turístico, véase Castilla y León, Asturias, Cantabria o Aragón, por ejemplo. En este aspecto es interesante resaltar las comunidades en las que el turista residente en España distribuyó sus pernoctaciones, ya que se trata del turista mayoritario como se ha podido ilustrar.

Así, como puede verse en la gráfica 3.5, Castilla y León se impone con el 22,3% de las pernoctaciones, seguida por Cataluña con el 11,1% y Asturias con el 8,7%. Del resto cabe mencionar los porcentajes de Castilla-La Mancha y Andalucía con el 7%, Cantabria con el 6,5% y Aragón con el 6%.

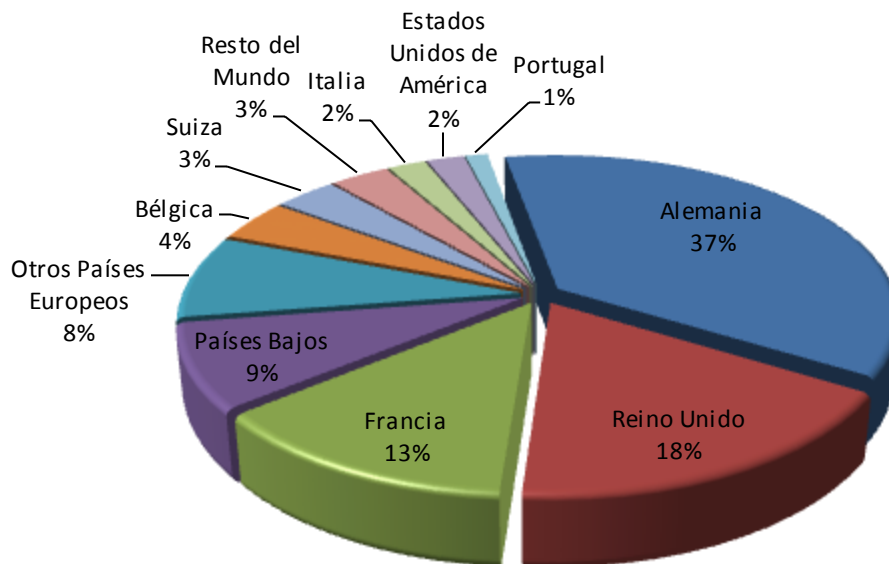
Gráfico 3. 5 Distribución de las pernoctaciones de residentes por comunidades. España. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Rescatando la importancia del turista no residente, se vuelve útil conocer su procedencia.

Gráfico 3. 6 Origen del turista internacional con destino España en alojamiento rural. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

El turista europeo predomina en el total de pernoctaciones como se observa en el gráfico 3.6, siendo sus máximos exponentes Alemania con un 37%, Reino Unido con un 18% y Francia con un 13%. Se trata de los mismos países que más contribuyen en número de turistas al turismo global español, pero en este caso invirtiendo las dos primeras posiciones.

Es también relevante que del total de pernoctaciones de 2013, el 65,6% se concentraron entre los meses de mayo a octubre, concentrando la demanda en los meses centrales del año, sin poder aún tomar este subsector turístico como un desestacionalizador del modelo clásico.

En cuanto a la estancia media, se sitúa en 2,76 días, que tiene como principal causa, en gran medida, la alta variación negativa de las pernoctaciones de los residentes nacionales con un -9,5%, pese a la también negativa variación extranjera con un -1,7%. En cuanto a comunidades, las islas son las que mayor estancia media acumulan con 5,32 días para las Islas Canarias y 4,49 para las Baleares. En la península destacan Andalucía (3,48), Asturias (3,34), la Comunidad Valenciana (3,04) y Aragón (2,99).

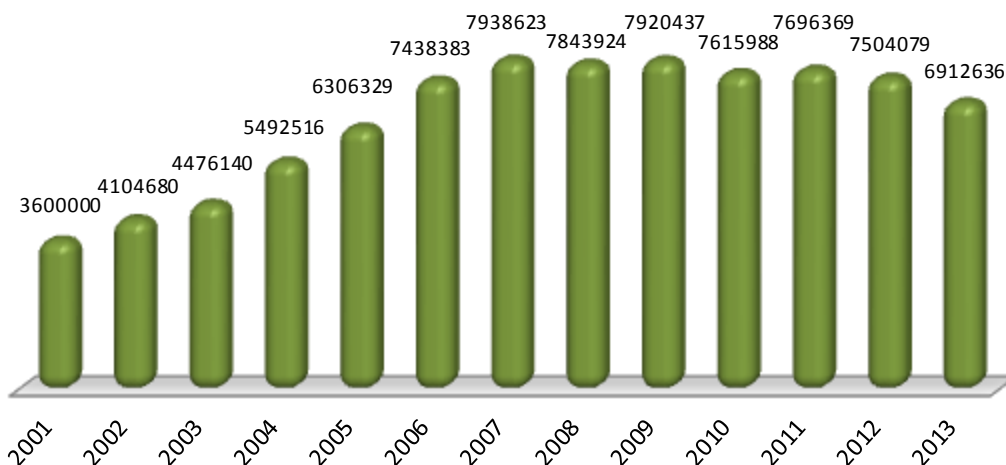
Es sabido que el turismo rural vivió hace aproximadamente una década una fase de crecimiento exponencial respecto al turismo nacional. Éste supuso una expansión rápida de la oferta al ser percibido como una solución atractiva para la dinamización de determinadas zonas rurales.

No obstante, aunque durante estos primeros años expansivos la demanda creció en paralelo a la oferta de forma equilibrada, a partir de los años 2006 y 2007 la oferta



evoluciona con mayor intensidad que la demanda, que ha llegado a contraerse. Acuciada por la actual crisis, la consecuente caída de la demanda nacional, que sustenta al sector, hace que éste se encuentre en un momento de desajuste oferta-demanda tal cual indican los dos siguientes gráficos.

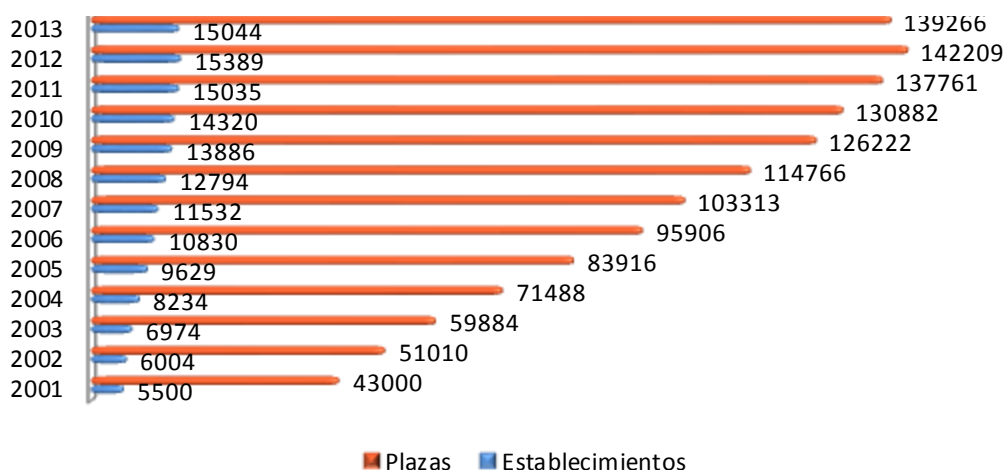
Gráfico 3. 7 Evolución de las pernoctaciones en alojamiento rural. España. 2001-2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En el primero de ellos, el gráfico 3.7 puede observarse la evolución de las pernoctaciones en alojamiento rural desde el año 2001 hasta la actualidad, donde se encuentra que su máximo recae en el año 2007. Desde ese tope, su evolución ha sido irregular con subidas y bajadas con una tendencia final descendente, situándose en el año 2013 la menor cifra alcanzada desde 2005.

Gráfico 3. 8 Evolución del nº de plazas y establecimientos rurales. España. 2001-2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Sin embargo, este decrecimiento de la demanda no se corresponde con el crecimiento incesante de la oferta durante los últimos 12 años, siendo 2012 el año de los máximos en número de establecimientos y de plazas ofertadas. La única caída se observa en el

último año, donde se ofertaron 139.266 plazas de media a lo largo del año, un 1,3% menos que en 2012, evidenciando la problemática del desajuste y de un crecimiento descontrolado.

Para concluir con los datos de la oferta hay que fijarse en el dato de la ocupación, con una media del 13,4%, y un descenso del 6,3% durante este año. El grado de ocupación medio por plazas en fin de semana también bajo un 0,3% y se situó en el 23,6%.

Es por ello que para paliar los efectos negativos del ajuste se debería proceder a la diversificación y fomento de la demanda, tanto interior como internacional. Pero esto sólo será posible si se aúnan los medios de promoción para el correcto posicionamiento del turismo rural en los mercados internacionales con potencial de pernoctación. Con este fin lo primero sería estandarizar la clasificación de alojamientos y el producto ofertado, mejorando posteriormente la formación del personal y la comercialización del servicio.

### 3.2.3. Análisis PEST

A continuación se realizará un breve análisis del entorno mediante el método PEST, en el cual se hace referencia a los factores Políticos, Económicos, Socio-demográficos, Tecnológicos y Legales presentes en España y referentes al sector turístico rural al que atiende dicho trabajo.

#### A. Factores Políticos.

A nivel político, pese a las ya conocidas políticas de recortes, con las escasas muestras de recuperación económica, pero con estabilidad política en lo que refiere al rumbo a tomar en cuanto a la necesidad de promoción del sector turístico español, motor económico del país, se está empezando a fomentar la inversión y el emprendimiento en el mismo y en el turismo rural como factor desestacionalizador.

Este tipo de turismo contribuye a alcanzar algunos de los objetivos más importantes del Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT) y tiene reflejo a lo largo de todo el documento, tanto en medidas específicas como en otras de carácter complementario que afectan a la oferta y la demanda del mismo.

A tal efecto, y teniendo como meta afianzar el turismo rural a niveles sostenibles y viables en el tiempo y hacia el exterior, en 2013 se aprobó un Plan de Promoción Exterior del Turismo Rural que se ve continuado y ampliado para el año 2014 como Plan Integral de Turismo Rural que incluye, además de nuevas acciones de promoción, actuaciones sobre la oferta.

Los objetivos prioritarios de esta estrategia turística desarrollada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo son estructurar este producto para facilitar su comercialización, mejorar el posicionamiento de España e incrementar la demanda internacional. Para conseguirlos, se han diseñado acciones con una doble vertiente: sobre la oferta y sobre la demanda.

Sobre la oferta, destaca el fomento del producto Ecoturismo en la Red de Parques Nacionales así como el programa de formación para empresas sobre Ecoturismo Sostenible. Y para activar la demanda se llevará a cabo una campaña publicitaria online, 187 actuaciones de promoción y apoyo a la comercialización en 17 mercados y la potenciación del canal específico para el turismo de naturaleza.

Por otra parte, en lo referente a subvenciones y ayudas, al ser una pequeña y mediana empresa se “dispone” de los préstamos ICO, a nivel nacional, o, a nivel autonómico, de las ayudas que podría ofrecer el IAF (Instituto Aragonés de Fomento). Ambos suponen una opción para la financiación y consultoría a la hora de desarrollar la actividad.

También hay que reseñar que la Secretaría de Estado de Turismo facilita dos vías de acceso a ayudas para los emprendedores con: Emprendetur I+D+i y Emprendetur Jóvenes Emprendedores.

### **B. Factores Económicos.**

Para no tomar datos pasados como base de una situación futura. En este caso se hará empleo de los resultados obtenidos del panel de consenso elaborado por la Fundación de Cajas de Ahorro.

El Panel de Previsiones de la economía española realizado por Funcas se trata de una encuesta que se realiza a 18 servicios de estudios a partir de la cual se obtienen las previsiones "de consenso" de los analistas como la media aritmética de las previsiones del total de entrevistados. A modo de comparación, aunque sin formar parte del consenso, también se presentan las previsiones del Gobierno, el Banco de España y los principales organismos internacionales. La encuesta, que se viene realizando desde 1999, se publica bimestralmente en la primera quincena de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.

Analizando el cuadro-resumen con los datos aportados por los analistas encuestados se obtienen las siguientes conclusiones según qué variable:

- ✓ La previsión de consenso eleva una décima porcentual, hasta el 1,3%, el crecimiento del PIB en 2014, como consecuencia del aumento de la aportación de la demanda nacional (1,3 puntos porcentuales, pp, frente a 0,8 del panel de julio) y de una nueva reducción de la correspondiente a la exterior (0 pp, frente a 0,4) por el empeoramiento del saldo de la balanza de pagos por cuenta corriente en el primer semestre, cuyo déficit ascendió al 1,9% del PIB.  
  
Para 2015, el consenso sitúa el crecimiento en un 2%, una décima más que en el anterior panel, aportando la demanda nacional 1,8 pp. (1,4 en el panel de julio) y la exterior 0,2 pp. (En julio, 0,5 pp).  
  
Es llamativa, y además no se esperaba, una composición tan desequilibrada del PIB.
- ✓ La inflación continúa cayendo tanto en media anual, ahora en el 0,1% para este año, dos décimas menos que el consenso de julio, y un 0,8% en 2015, una décima menos que el panel anterior, como en tasas interanuales del 0,2% a final de 2014, cuatro décimas menos que en julio, y 1% en diciembre de 2015, una décima menos.
- ✓ Con relación al panel anterior, se revisa al alza en dos décimas la evolución del empleo, tanto para este año, 0,7%, como para el próximo, 1,5. La previsión para la tasa de desempleo se sitúa ahora en el 24,6%, tres décimas menos que

en julio pasado, para 2014, y en 23,2% para 2015, cinco décimas menos que en el panel anterior.

- ✓ Este nuevo panel vuelve a revisar a la baja, ahora notablemente, en cinco décimas, el superávit por cuenta corriente esperado para 2014 y en siete décimas el de 2015, hasta el 0,5% y el 0,7% del PIB, respectivamente.
- ✓ Según la previsión de consenso, el déficit para 2014 se situará precisamente en el 5,6%, una décima menos que en el panel de julio. Igualmente se reducirá en una décima el de 2015, 4,7%. En ambos casos, el déficit supera al objetivo del Gobierno (5,5 y 4,2% para este año y el próximo, respectivamente).

### C. Factores Socio – Demográficos.

En los últimos 15 años tanto en España como en el resto de Europa se ha producido un cambio de mentalidad y de valores sociales en los que la ecología, el respeto a la naturaleza, la voluntad de integración en el medio y el auge por la actividad y el deporte en el entorno natural, se han tornado en pilares fundamentales para la motivación de los viajes y el alojamiento rural.

El actual estilo de vida de ciudad caracterizado por la urgencia, las multitudes, el ruido y el estrés supone la búsqueda de un nuevo modelo turístico más “auténtico” en contraposición al ya saturado turismo tradicional de masificación en núcleos urbanos.

Destaca el turista de interior de naturaleza y el turismo de litoral no masificado, con un presupuesto limitado y en pro de la autogestión del viaje mediante la búsqueda online, tanto de información como de alojamiento y posterior reserva. En este panorama destaca la proliferación de actividades naturales de diversos tipos como las relativas al descanso y el relax, como puede darse en los balnearios o centros Spa, actividades de inmersión cultural y natural como el turismo interior en pequeñas localidades, el turismo cultural, ecológico, etc.

Pero si hay un tipo de turismo rural que empieza a destacar sobre el resto es el llamado turismo de naturaleza, de aventura o de riesgo. La actividad deportiva está en auge en todo el mundo, motivada por un cambio de hábitos alimenticios y de bienestar general, ha incrementado la práctica de deportes antes muy minoritarios como el senderismo, el ciclismo en ruta o montaña, el trekking, la escalada o el alpinismo entre otros relacionados en mayor medida con la diversión directa como el rafting entre otras prácticas integradas en packs “multiaventura”.

Todo ello fomenta que cada persona quiera conocer de primera mano los entornos naturales que les rodean e integrarse en un estilo de vida cada vez más perseguido que fomenta el intercambio de experiencias, la búsqueda del uno mismo, la superación deportiva y la interrelación con otras personas.

En este aspecto las figuras de alojamientos de índole deportiva con la oferta de actividades de montaña y aventura prosperan en gran medida, no solo por la eficiencia propia del establecimiento en concreto, sino por la actitud proactiva de una sociedad con ganas de sentir y de vivir nuevas experiencias, y que comparte con otras personas todo aquello que se ha tenido el placer y la suerte de disfrutar en un medio natural.

#### **D. Factores tecnológicos.**

La velocidad de los cambios tecnológicos en los últimos años, la mejora de las conexiones y el acceso inmediato y continuo a la red por parte de los usuarios, que además quieren compartir lo que viven al minuto, obliga a las plataformas turísticas y alojamientos a adecuarse más y mejor a la experiencia de éste. Algo que pasa, obligatoriamente, por la adaptación de las webs a los dispositivos móviles (cada vez más somos móviles), la generación de contenido de calidad para la organización de su viaje y, por supuesto, la venta online.

La web se ha extendido, las conexiones se han mejorado y ofrecen más posibilidades al cliente, al que hay que dar productos más adaptados, ya que además está siempre conectado, pudiendo comprar al instante desde cualquier dispositivo. Algo especialmente destacado en el sector turístico, como demuestra el Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013, según el cual todo lo relacionado con los viajes sigue liderando las ventas e-commerce.

En Internet ya no hay intermediarios y se puede llegar y contactar con viajeros de todo el mundo, que además quieren compartir sus experiencias, lo que ha supuesto el nacimiento de plataformas del estilo *Tripadvisor* o directorios como *Booking*. Todo esto implica el cuidado de la gestión de la reputación online por parte de los alojamientos, que han de estar presentes en las redes sociales para atender a los usuarios y deben tener herramientas para la gestión de su imagen, a través de los portales donde están inscritos y desde los que también se vela por el interés del usuario, para conseguir que las reseñas y críticas de las casas u hoteles rurales sean fieles a la realidad.

Invertir en las tecnologías de la información y comunicación tiene que ser primordial dentro del sector turístico ya que a parte de lo detallado anteriormente y de lo importante que es para la relación con los clientes, también facilita tareas de gestión y distribución dentro de la empresa. Mediante los Sistemas de Gestión de Propiedades (GSP) se coordinan las funciones de ventas, planificación y explotación, administrando las reservas y controlando el número de clientes que solicitan los servicios. También se mejoran las funciones generales de administración como la contabilidad, finanzas, investigación y planificación de marketing, previsión y gestión de ingresos, nóminas, compras, etc.

Se concluye que las tecnologías de información bien aplicadas se traducen a una mejor interacción entre las empresas dedicadas a este sector con sus clientes. Así en resumen, puede decirse que, sin duda, el reto del turismo rural y su futuro está en adecuarse a las necesidades del cliente online, en mejorar su experiencia de usuario y en el uso de internet con sus medios web y plataformas para informar, promocionar, captar y distribuir sus servicios.

#### **E. Factores Legales.**

Se deberá tener en cuenta la legislación mercantil, ya que como empresa se debe seguir unas leyes determinadas según la forma jurídica elegida a la hora de crear la empresa, al igual que ocurre con la legislación fiscal de cara a los diferentes impuestos al propio albergue como en lo que respecta al cliente y su futurible capacidad de adquisición.

En cualquier caso la legislación más directa que afectará al futuro albergue es la siguiente:

- Orden Ministerial de 25 de septiembre de 1979, sobre prevención de incendios en establecimientos turísticos. (B.O.E. núm.252, 20 de octubre de 1979).
- Orden Ministerial de 31 de marzo de 1980, por la que se modifica la Orden de 25 de septiembre de 1979 sobre prevención de incendios en establecimientos turísticos. (B.O.E. núm.87, 10 de abril de 1980).
- Decreto 102/1991, de 20 de mayo, de la Diputación General de Aragón, sobre acreditación del cumplimiento de las normas contra incendios en establecimientos de alojamiento turístico.
- Decreto 84/1995, de 25 de abril, de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de Albergues y Refugios como alojamientos turísticos.

En resumen, legislación de prevención antiincendios, medidas y normas contra incendios y el Reglamento de ordenación de albergues y refugios en sus requisitos mínimos y específicos por parte de la comunidad de Aragón.

### 3.2.4. Análisis del Microentorno.

En este apartado se estudiará la demanda y la oferta turística en la comunidad de Aragón, con detalle en la provincia de Huesca.

Para empezar se hará, al igual que se ha realizado con el turismo nacional, un estudio de las principales variables del turismo en general, para, posteriormente, pasar a analizar el subsector rural partiendo de un conocimiento más amplio de la realidad de la comunidad. De esta forma, podrá evidenciarse la importancia del turismo rural de la zona aragonesa y de su impulso y dominio desde la provincia oscense y su principal atractivo, el Pirineo.

#### 3.2.4.1. Turismo en Aragón.

Se comenzará por mostrar, como se ha hecho hasta el momento, los principales datos de la demanda turística aragonesa en términos globales para poder así ubicar al turismo rural en su lugar.

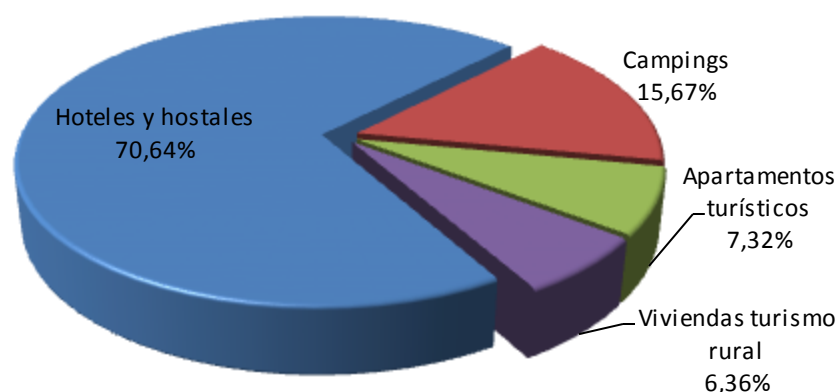
Tabla 3. 8 Pernoctaciones y viajeros por tipo de alojamiento y origen. Aragón. 2013.

	Hoteles y hostales		Campings		Apartamentos turísticos		Viviendas turismo rural	
	Esp.	Ext.	Esp.	Ext.	Esp.	Ext.	Esp.	Ext.
<b>Pernoctaciones</b>	3.331.256	701.548	589.393	305.258	350.539	67.265	310.262	53.044
<b>Viajeros</b>	1.680.963	398.862	184.787	98.104	103.541	15.537	108.745	13.054

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Así pues, se puede ver que el número de viajeros totales con destino Aragón, ya sea residentes como extranjeros, suma para el año 2013 un valor total de 2.603.593, un resultado un 1,40% superior al del año 2012 con 36.553 viajeros más. Respecto a las pernoctaciones, comparando con 2012, el incremento es inferior, pero aún positivo, con un 0,26% más que ese mismo año, alcanzando las 5.708.565 a final de año.

Gráfico 3. 9 Pernoctaciones por tipo de alojamiento. Aragón. 2013.



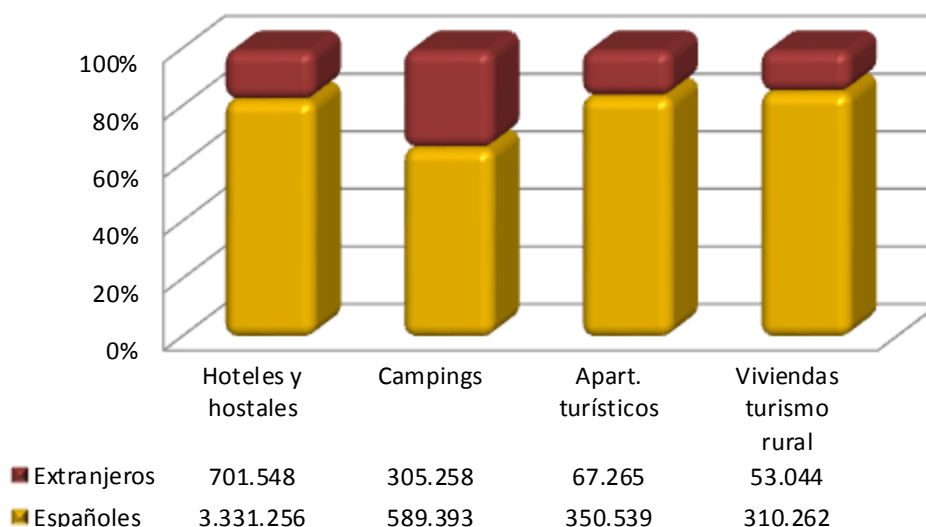
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.



Por tipo de alojamiento ambas variables evidencian una distribución desigual. De las pernoctaciones, casi el 71% tienen lugar en hoteles y hostales. El alojamiento rural recoge el 6,36% de las mismas. En viajeros ocurre lo mismo pero a un nivel incluso superior, recibiendo los hoteles el 80% de los mismos, dejando al turismo rural una cuota de sólo el 4,68%.

Dentro de estos porcentajes resalta, al contrario que en determinados casos del turismo español en general donde el turista extranjero era predominante, la figura del turista nacional en el turismo aragonés.

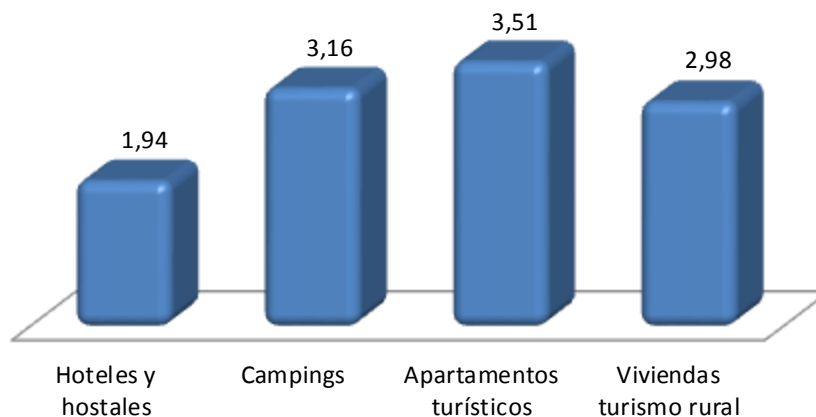
Gráfico 3. 10 Distribución pernoctaciones según origen y tipo de alojamiento. Aragón. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Así, puede observarse que los españoles realizan el 85%, 84% y el 83% del total de las pernoctaciones de las viviendas de turismo rural, apartamentos turísticos y Hoteles y hostales respectivamente. En campings pese a estar más próximos los extremos suponen un 66% del total.

Gráfico 3. 11 Estancia media por tipo alojamiento. Aragón. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

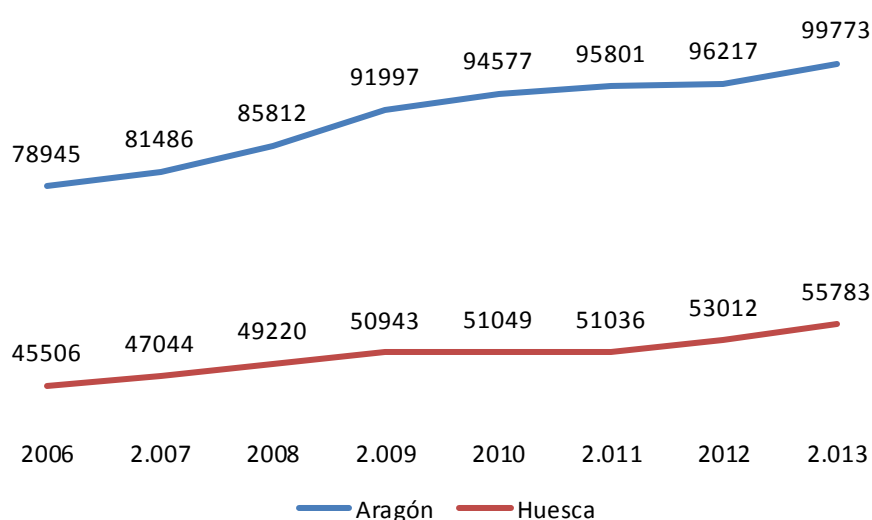
En cuanto a la estancia media puede verse que los apartamentos turísticos son los que mayor media de la misma acumulan con 3,51 días, seguidos de los campings con 3,16 y las viviendas de turismo rural con 2,98. Los hoteles sobresalen en el dato negativo de contar únicamente con 1,94 días. En cualquier caso se trata de números bajos con respecto a la media española de 2013 con 3,8 días por viajero.

El mayor inconveniente, contrastando con el año 2012, es que casi toda la tipología de alojamiento, exceptuando los campings en los que permanece invariable, ha caído en esa variable. En este caso, y por orden, los hoteles han caído en un 0,51% en la estancia media, los apartamentos turísticos un 0,28% y las viviendas de turismo rural con un 2,61%, en la mayor de las caídas.

En cuanto a la oferta general aragonesa, esta no ha sabido adaptarse, como ha ocurrido en el total del territorio español, a los requerimientos de la demanda, generando por consiguiente un descenso del grado de ocupación en los últimos años.

A continuación se expone la evolución de la oferta en Aragón y de su máximo exponente, en cuanto a oferta y demanda, Huesca.

Gráfico 3. 12 Evolución plazas alojamiento. Aragón-Huesca. 2006-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

El incremento de la oferta es continuo en ambos casos desde el año 2003, salvo el periodo 2010-2011 en Huesca, pese a que en el gráfico sólo aparezcan datos desde el 2006. Como puede verse el ritmo de crecimiento de las plazas es muy superior al crecimiento de la demanda. Así mientras la demanda, pernoctaciones totales en Aragón, creció un 0,26% en 2013, la oferta alcanza porcentajes de 3,70% y 5,23% de incremento en las plazas ofertadas en Aragón y en Huesca respectivamente para el mismo periodo. Sucediendo un fenómeno paralelo en cuanto a establecimientos.

Actualmente la Comunidad de Aragón cuenta con 2.953 establecimientos turísticos. De ellos la mayor parte corresponde con las viviendas de turismo rural con un total de 1.365 y con el alojamiento hotelero con 968 establecimientos. En menor cuantía se

encuentran los apartamentos turísticos, los campings, albergues y refugios de montaña.

Tabla 3. 9 Oferta de plazas y alojamientos por tipos. Aragón y provincias. 2013.

		Aragón	Provincias		
			Huesca	Teruel	Zaragoza
<b>Total alojamientos</b>	Establecimientos	<b>2.953</b>	1.521	792	640
	Plazas	<b>99.773</b>	55.783	17.258	26.732
<b>Alojamiento hotelero</b>	Establecimientos	<b>968</b>	402	256	310
	Plazas	<b>44.578</b>	18.721	7.915	17.942
<b>Apartamentos turísticos</b>	Establecimientos	<b>381</b>	228	99	54
	Plazas	<b>6.264</b>	3.848	1.499	917
<b>campings y acampada en casa rural</b>	Establecimientos	<b>102</b>	70	17	15
	Plazas	<b>32.786</b>	24.384	3.468	4.934
<b>Viviendas de turismo rural</b>	Establecimientos	<b>1.365</b>	743	389	233
	Plazas	<b>10.242</b>	5.435	2.954	1.853
<b>Albergues turísticos</b>	Establecimientos	<b>117</b>	62	29	26
	Plazas	<b>4.853</b>	2.526	1.312	1.015
<b>Refugios de montaña</b>	Establecimientos	<b>20</b>	16	2	2
	Plazas	<b>1.050</b>	869	110	71

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En la tabla también puede verse el valor que ostenta la provincia de Huesca en cada uno de los tipos de alojamiento, aunando, en ocasiones, más de la mitad de la oferta de la comunidad. Cuenta con el 42% de las plazas hoteleras de Aragón, el 61% de las plazas dedicadas a apartamentos turísticos, el 74% de las plazas de campings y el 55% de la oferta rural, integrada por las viviendas de turismo rural (en su mayoría casas rurales), albergues turísticos y refugios de montaña.

Para completar los datos de la oferta general es necesario conocer el grado de ocupación, al determinar la descompensación oferta-demanda de una forma útil y práctica.

Tabla 3. 10 Ocupación y variación por tipo de alojamiento. Aragón. 2013.

Grado de ocupación	2012	2013	Variación 2013-2012
<b>Hoteles y Hostales</b>	28,03	29,24	4,32%
<b>Apartamentos turísticos</b>	17,75	18,13	2,14%
<b>Campings</b>	26,93	25,34	-5,90%
<b>Alojamiento rural</b>	11,58	10,97	-5,27%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Como puede verse en la tabla 3.10, las variaciones positivas en 2013 corresponden con los establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos, con un 4,32% y un 2,14% más de ocupación. Sin embargo en los campings y las viviendas de turismo rural la ocupación ha caído alrededor del 5,5% sobre el año anterior. Estos últimos tipos de alojamientos deberían iniciar ajustes de cara a concentrar y ajustar la oferta y promover la demanda tanto interior como extranjera.

### 3.2.4.2. Turismo rural en Aragón.

Una vez identificada la parte del turismo aragonés que corresponde al turismo rural en términos de demanda y oferta, se estudiará dicho subsector de manera individual reflejando sus principales números, dejando claro el panorama actual del mismo. Se prestará especial atención a la estadística de Huesca dada su importancia y como futura localización.

Para afrontar esta parte del epígrafe se hará uso de la estadística correspondiente a las viviendas de turismo rural, que en lo referente a la demanda, se compone de las viviendas rurales (casas rurales), albergues turísticos y refugios de montaña.

Tabla 3. 11 Datos de la demanda rural. Aragón, zonas y provincias. 2013.

	Pernoctaciones			Viajeros	Grado de ocupación por plazas	Estancia media
	Total	Esp.	Ext.	Total	Porcentaje	Nº días
<b>Aragón</b>	363.306	310.262	53.044	121.799	10,97%	2,98
<b>Huesca</b>	203.558	162.350	41.208	58.683	12,37%	3,47
<b>Pirineo Aragonés</b>	189.956	155.303	34.653	57.517	12,51%	3,30
<b>P.N. Ordesa</b>	33.041	30.929	2.112	9.056	15,40%	3,65
<b>Teruel</b>	98.377	91.030	7.348	36.133	9,24%	2,72
<b>Zaragoza</b>	61.370	56.882	4.488	26.984	10,23%	2,27

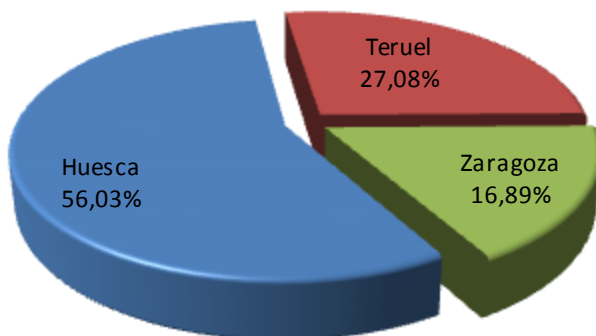
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

En primer lugar hay que remitirse a los valores alcanzados por las pernoctaciones y el número de viajeros. Aragón, comparando con el año 2012, ha visto decrecer ambas magnitudes en un -3,43% y un -0,79% respectivamente, alcanzando un total de 363.306 pernoctas y 121.799 viajeros. El mismo caso sucede para Huesca y la zona pirenaica en particular con decrecimientos de sus números tanto de pernoctas, con un -0,58% y un -3,05%, y en viajeros, con -3,38% y -3,55%, respectivamente.

Sin embargo, y como dato positivo y destacado, sobresale el crecimiento que en 2013 ha experimentado el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, tanto en pernoctaciones, con un 11,69%, como de viajeros con un 13,60%. Ello hace pensar en la importancia que está tomando el turismo de aventura y montaña en la provincia, aunque queda claro que son números absolutos aún muy bajos para impulsar de forma sólida el turismo rural de la comunidad.

Para visualizar en mejor medida los datos y su significado se han realizado varias gráficas que los ilustran.

Gráfico 3. 13 Distribución de las pernoctaciones en viviendas de turismo rural. Aragón. 2013.



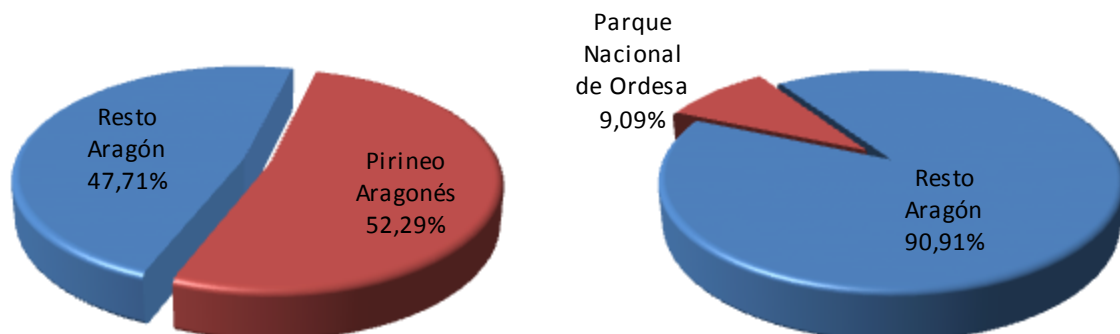
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

En segundo lugar se identifica el destino de las pernoctaciones en alojamiento rural de Aragón, donde destacaría con más de la mitad, Huesca, con el 56% de las mismas, seguido de Teruel con un 27% y por último Zaragoza con casi un 17%. Todo ello no es más que consecuencia del porqué de la actividad rural, en este caso la presencia de los Pirineos al norte de la comunidad y del sistema ibérico con vertiente sur.

Siguiendo con las pernoctaciones del turismo rural hay que prestar gran atención a la principal de las atracciones naturales de la comunidad, el Pirineo aragonés en la provincia de Huesca.

Respecto al conjunto de la comunidad aragonesa, viendo el gráfico 3.14, las pernoctaciones en el Pirineo aragonés suponen el 52,3% del total, mientras que las pernoctas en el Parque Nacional de Ordesa y Monte perdido llegan a superar el 9%.

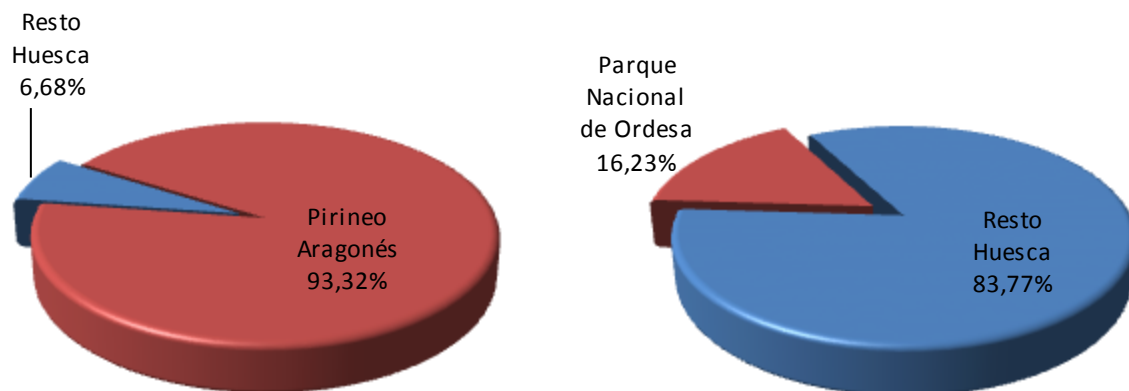
Gráfico 3. 14 Distribución pernoctaciones en alojamiento rural por zonas. Aragón. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

En tanto a la provincia de Huesca, las pernoctaciones en el Pirineo aragonés generan el 93'3% del total de Huesca, quedando el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido en un 16% de la comunidad, cifra muy elevada para tratarse de la actividad turística rural de los municipios de Torla, Broto, Fanlo, Tella-Sin, Puértolas y Bielsa.

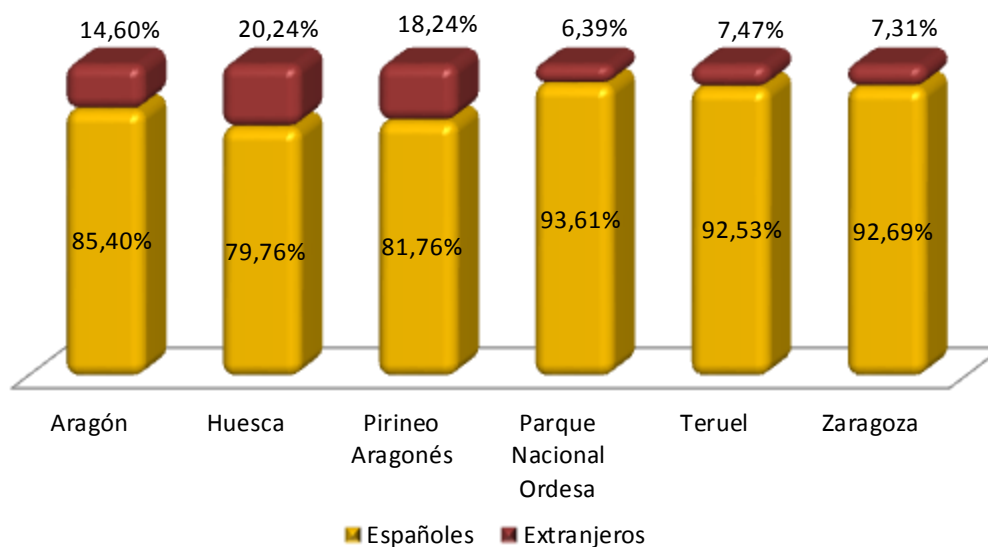
Gráfico 3. 15 Distribución pernoctaciones en alojamiento rural por zonas. Huesca. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

De cara a la procedencia del turista que pernocta en Aragón en alojamiento rural puede decirse que es casi en su totalidad residente en España, con números que no bajan del 80%. Se trata, pues, de un turismo o muy poco promocionado o muy poco consumido en Aragón por el turista extranjero que desea visitar el país en su vertiente más "intima". A medida que se profundiza en este tipo de turismo de la zona se adivina una mayor presencia española, insuficiente, en cualquier caso, si se desea desarrollar un sector de futuro capaz de crecer salvando la demanda interna.

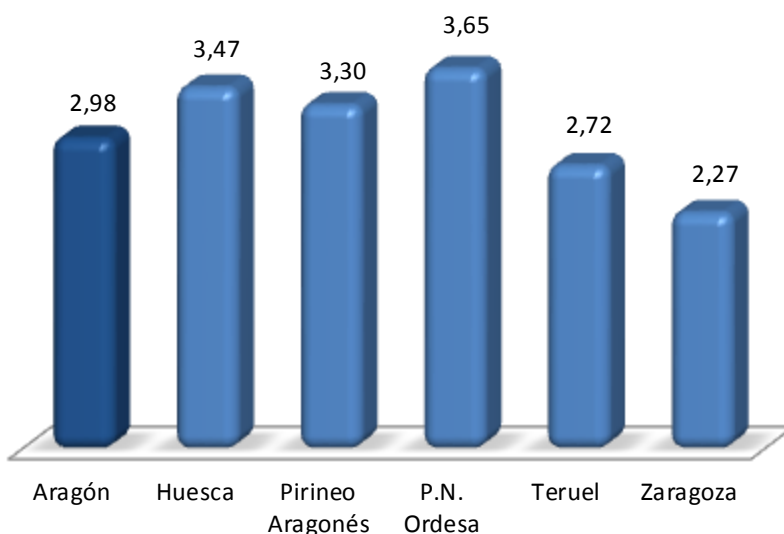
Gráfico 3. 16 Distribución de pernoctaciones según origen de los viajeros y zona. Aragón. 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

De entre las provincias aragonesas, únicamente Huesca atrae, como mínimo, un 20% de pernoctas de turistas extranjeros, aumentando, así, en esta variable, el porcentaje total de la comunidad de Aragón, lastrada en este aspecto por el “exceso” de pernoctas de residentes en Teruel y Zaragoza. De la misma manera el Pirineo aragonés equilibra en su medida la balanza de procedencia, pese a que el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido solo integre un 6% de extranjeros en sus pernoctas. Este dato sorprende dado que la actividad natural y de montaña es un segmento muy internacional, pero quizás carezca de la promoción que antes se comentaba de cara al exterior.

Gráfico 3. 17 Estancia media en viviendas de turismo rural por zonas. Aragón. 2013.



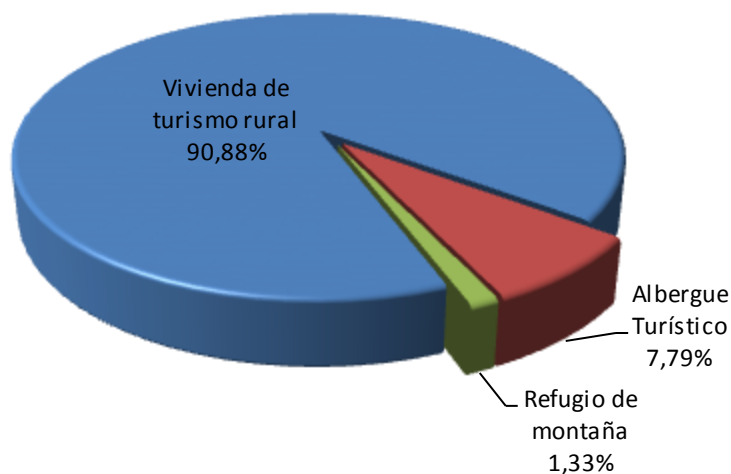
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

En lo que concierne a la estancia media, en el epígrafe del turismo rural en España se vio que la media nacional se situaba en los 2,76 días, cuota que, según datos del gráfico 3.17, supera la media aragonesa en 2013 con 2,98 días. Este dato obtiene tal cifra gracias a la estancia media oscense con 3,47 días, llegando a alcanzar en ciertas zonas, como el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, los 3'65 días, casi a niveles de la media del turismo total español con 3,8 días. Dato muy importante dado que será Torla, parte de la estadística del Parque Nacional, donde se ubicará el albergue. Con aporte negativo destacan los datos de Teruel y Zaragoza, con 2,72 y 2,27 días respectivamente.

En términos de oferta rural las plazas se reparten en tres categorías clásicas del alojamiento de este tipo de turismo: La vivienda de turismo rural, el albergue turístico y los refugios de montaña.

Los porcentajes que corresponden a uno y otro en la comunidad de Aragón son muy dispares. El mismo caso se observa en Huesca con unos porcentajes prácticamente idénticos en esta distribución de plazas.

Gráfico 3. 18 Plazas ofertadas de turismo rural por tipo de establecimiento. Aragón. 2013.

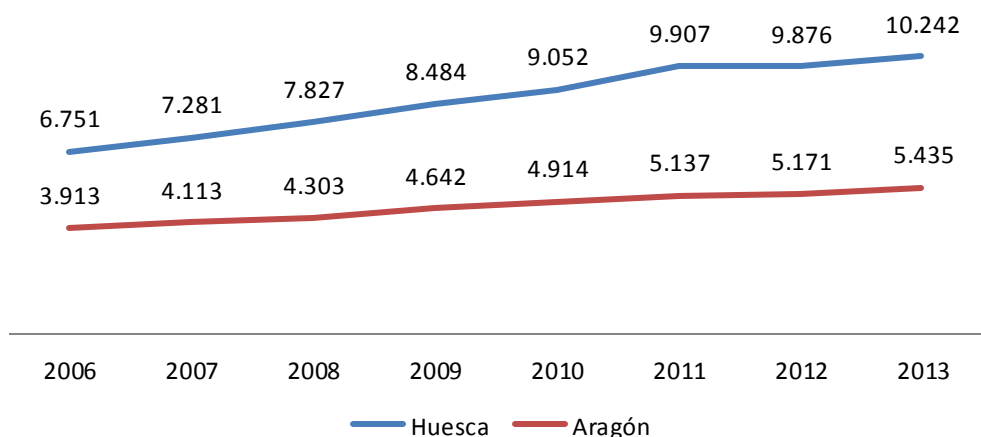


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Puede observarse la gran oferta de vivienda rural que copa el 91% del total aragonés para el alojamiento rural. El albergue turístico y el refugio de montaña, con un 8% y un 1% suponen para el cliente, una oferta mínima, dada su limitación por causa de la especialización en montaña en muchos casos.

A continuación se expone la evolución de las plazas para los diferentes establecimientos rurales.

Gráfico 3. 19 Evolución de plazas en viviendas de turismo rural. Aragón-Huesca. 2006-2013



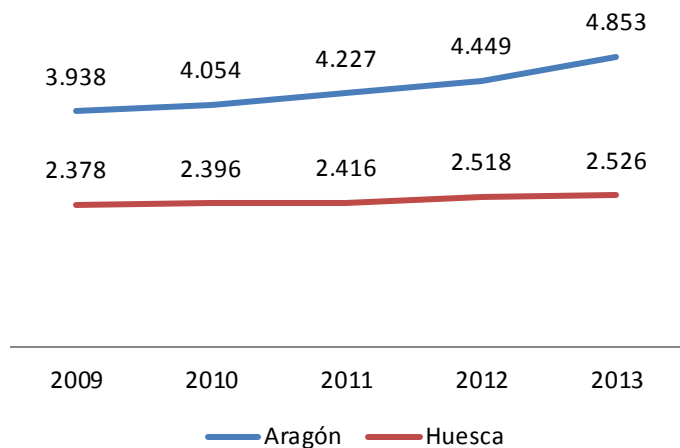
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

El incremento de las plazas en la vivienda rural es constante en el tiempo tanto en Aragón como en Huesca. El último año su crecimiento ha sido de un 3,71% y de 5,11% respectivamente. En tanto a establecimientos, actualmente, Huesca cuenta con 743



viviendas, un 55% de la oferta aragonesa, que suma 1.365. La dimensión media de los mismos se mantiene alrededor de las 7,50 plazas por local.

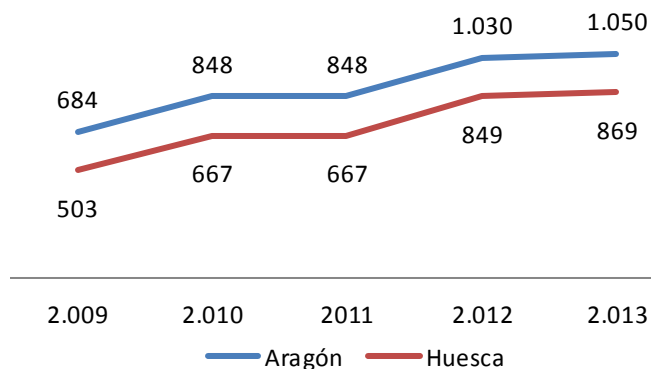
Gráfico 3. 20 Evolución de plazas en albergues turísticos. Aragón-Huesca. 2009-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

En el caso de los albergues turísticos la oferta se ha disparado en la comunidad de Aragón, llegando a un 9,1% de crecimiento de plazas en el año 2013, por solo un 0,3% de Huesca. Esto es debido a la apertura de 8 albergues en la provincia de Zaragoza y 3 en Teruel. Así el total de establecimientos queda en los 117 para Aragón, integrando Huesca 62 de los mismos. La dimensión de los establecimientos es de una media de 41,5 plazas.

Gráfico 3. 21 Evolución de plazas en refugios de montaña. Aragón-Huesca. 2009-2013.



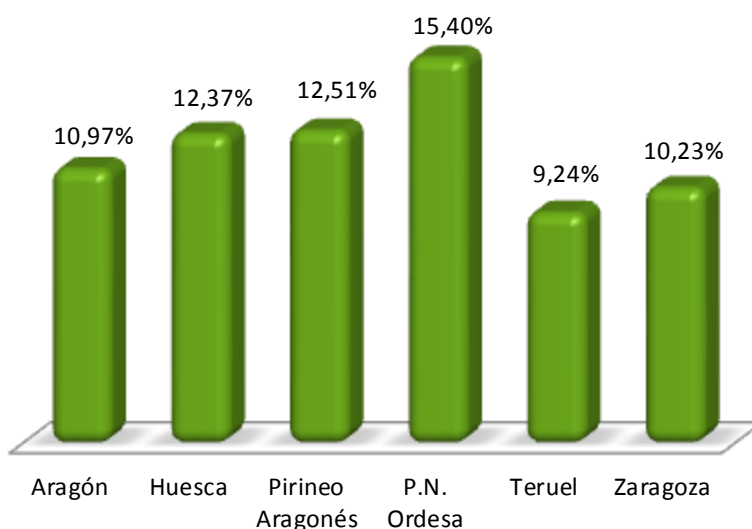
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Fijándose en las plazas de los refugios de montaña Huesca aporta el 83% de las plazas aragonesas en este ámbito, justificado en todo caso por ser Huesca la provincia de los Pirineos, debiendo proporcionar alojamiento tanto en términos de seguridad para el montañero como comodidad al turista de aventura. Únicamente son 20 los refugios en Aragón y 16 de ellos se encuentran en los Pirineos, Huesca. Su crecimiento, cercano al

2% en plazas este último año, es muy sostenido, dada su localización y legalidad al respecto. Su dimensión es de 52,50 plazas de media.

Para terminar, hay que identificar los grados de ocupación de los alojamientos rurales. La gráfica ilustra perfectamente las diferencias internas de la comunidad.

Gráfico 3. 22 Grado de ocupación por plazas en alojamientos de turismo rural. Aragón. 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

El destino turístico de montaña y de la zona norte de la comunidad es el que aumenta el grado de ocupación medio de Aragón en alojamiento rural con una media del 10,97% de las plazas. Zaragoza y Teruel quedan muy abajo en este aspecto, mientras que Huesca, los Pirineos y en mayor medida el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido mantienen una ocupación media aceptable respecto de la media nacional del turismo rural del 13,4%, superada solo por el Parque Nacional de Ordesa, con una ocupación del 15,40%, aportando un nuevo dato positivo a esta localización.

### 3.3. Análisis de la Competencia.

Es lógico pensar que el total de la competencia estaría conformado, en primer lugar, de mayor a menor área geográfica, y siempre para la búsqueda de un turismo rural de montaña y naturaleza, por el alojamiento rural de los todos los destinos de montaña españoles. En segundo lugar, se centraría en alojamientos de la franja pirenaica, incluyendo Navarra y Cataluña, y posteriormente en alojamientos del alto Aragón, como son estas cuatro comarcas. La competencia directa correspondería a la zona norte de comarca del Sobrarbe, y siendo más específicos aún, a la del propio municipio de Torla, ya que se competiría realmente por el entorno del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.

El Pirineo aragonés, localizado en al norte de la provincia de Huesca, está compuesto por cuatro comarcas. De oeste a este, estos territorios son La Jacetania, Alto Gállego, Sobrarbe y La Ribagorza. En total agrupan a 81 municipios, en 7.880,2 kilómetros cuadrados de superficies. Alberga uno de los 13 Parques Nacionales existentes en España, el de Ordesa y monte Perdido, que además forma parte de la primera Reserva de la Biosfera declara en este país, la de Ordesa y Viñamala. Este Parque Nacional a su vez es el enclave natural del albergue de montaña que se pretende crear.

Para comenzar a tratar la competencia cabría fijarse brevemente en su localización dentro de la zona norte limítrofe con el Pirineo, con prioridad en el propio Aragón y de Huesca en concreto. A modo de resumen:

En cuanto a establecimientos rurales destaca la alta concentración de estos en Huesca, con un total de 652, representando más del 53% del total en Aragón. A su vez el Pirineo aragonés contiene alrededor del 93% del total de la provincia, lo cual indica el tipo de turismo y de servicios que se demandan en mayor número en la comunidad. También habría que destacar al gran número de establecimientos en Lleida o Navarra, recalcando la gran oferta de este alojamiento en Asturias con 1.452, que pese a su menor extensión sobresale en 240 establecimientos por encima del total aragonés, que dispone a su vez de un 7,6% del total nacional.

Pero no se ha de tener en cuenta solo el alojamiento rural, véase casas rurales o albergues, sino también la presencia de los campings, ya que son una opción de bajo coste, incluso dentro del mundo rural de bajo precio. Así pueden localizarse 63 campings en el interior de la provincia de Huesca, el 68% de los 93 del total de la comunidad. De estos 63, 59 se encuentran en el dominio del denominado Pirineo aragonés. Aragón ofrece un 8% de la oferta nacional de campings. Su número es estable en el tiempo debido, entre otros factores, a la saturación de los mismos en el espacio natural a la entrada de los Parques Nacionales y Naturales que presenta el Pirineo.

Otros rivales posibles son las comúnmente conocidas como casas rurales, que conforman casi el total de la oferta rural en Huesca, como se ha visto en el epígrafe anterior, pero al estar concebidas para grupos mínimos de personas, disponer de una capacidad media, en Huesca, inferior a las 8 plazas por vivienda y tener un coste ligeramente más elevado hacia el cliente, no terminan de entenderse como un rival del todo directo. Aun así, se considerarán en el epígrafe posterior para la competencia directa, ya que al igual que los hoteles de la zona, se han sabido adaptar a los nuevos tiempos, con diferentes opciones de alojamiento y actividades complementarias.

Los refugios de montaña, con un total de 16 en Huesca, casi todos bajo el control de la Federación Aragonesa de Montañismo (FAM), suponen competencia en el grado de alojamiento específico para montaña, pero se diferencian en gran medida puesto que estos se encuentran en localizaciones de difícil acceso en montañas y valles del pirineo y a los que solamente, en su mayoría, es posible llegar sin vehículo y tras un gran esfuerzo físico. No contienen más que elementos básicos para la estancia y la alimentación, sin lujos y con una comodidad limitada. Sirven como base en las ascensiones y rutas de montaña. En el caso del que versa este TFC, el refugio, más que competencia, supone un complemento para el desarrollo de actividades de ocio en montaña.

En cuanto a albergues, en el epígrafe anterior se pudo ver que existen un total de 62 en la provincia de Huesca, de los 117 del total de Aragón, lo que supone más del 52% del total. Esto es, sin embargo, un pequeño porcentaje del total de la oferta rural y de montaña de la zona, pero que no deja de ser un número elevado para ser competencia directa a lo largo del pirineo, en lo que respecta al número de plazas ofrecidas y a sus actividades de ocio. No obstante su número no aumenta más que por aperturas muy limitadas. De hecho desde 2007 solo se ha incrementado en 13 establecimientos, con una mayoría en zonas distintas de la que finalmente será la localización de la empresa, Torla, en la comarca del Sobrarbe.

Finalmente, al reducir la zona a estudiar hasta alcanzar el área correspondiente al municipio de Torla puede observarse la siguiente oferta en la tabla 3.12, a partir de la cual se seleccionará, en el epígrafe siguiente, a los competidores más directos o que puedan representar cierta amenaza para el futuro albergue.

Tabla 3. 12 Oferta de plazas y establecimientos por tipo de alojamiento. Torla. 2013.

Tipo de establecimiento	Plazas	Establecimientos
Hoteles y Hostales	566	12
Campings	2.308	6
Apartamentos turísticos	98	23
Viviendas turismo rural	167	27

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Aragonés de Estadística (IAEST).

Torla aglutina un total de 68 establecimientos turísticos en su municipio, aunque es cierto que su número se reduce al atenderse a la localidad en sí misma. En su mayoría se trata de apartamentos turísticos y de viviendas de turismo rural, estas últimas principalmente casas rurales. Pero el mayor número de plazas está en manos de Hoteles y sobretodo de Campings.

En el epígrafe posterior, se estudiará directamente esta variedad de alojamientos.

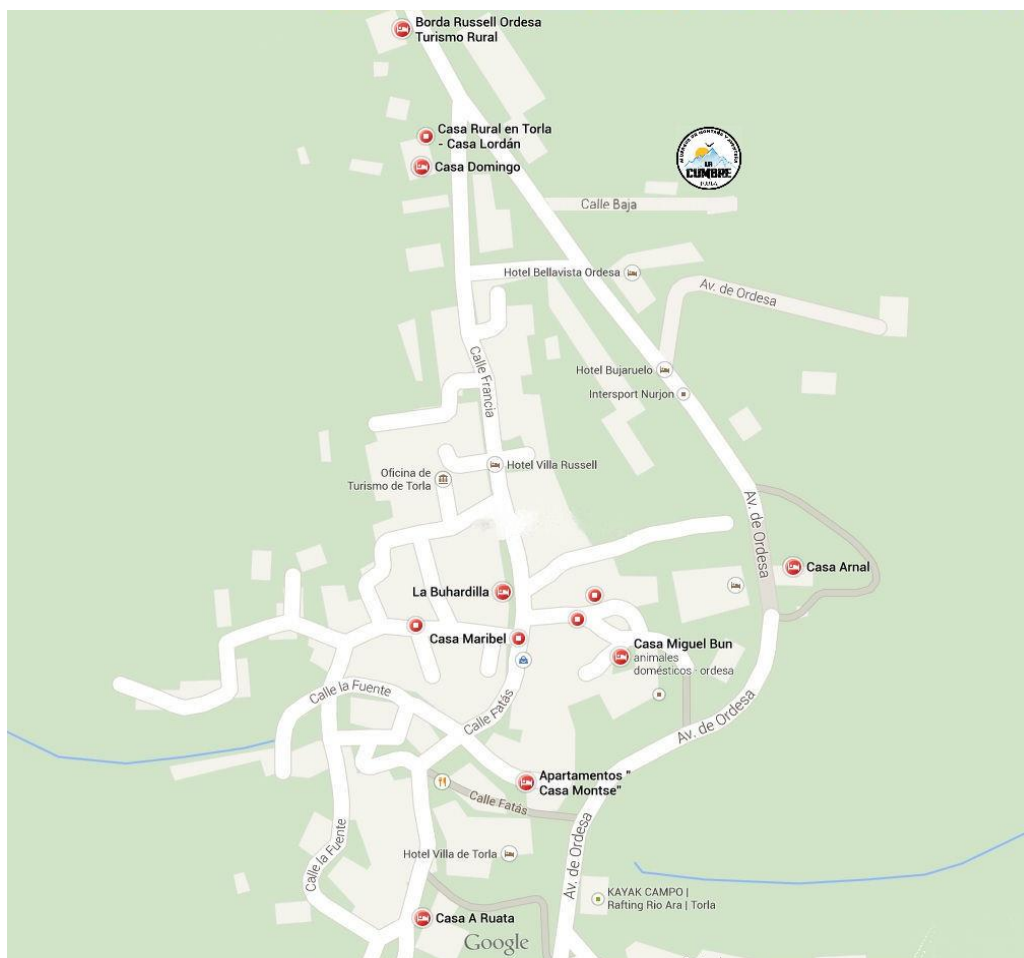
### 3.3.1. Competencia Directa.

Para determinar qué es lo que se va a identificar como competencia directa de cara a la creación del albergue se han recogido una serie de puntos, estos son:

- Establecimientos con base en la localización escogida, Torla
- Alojamiento identificado con lo rural y el entorno
- Ambientación y decoración natural y de carácter local
- Puedan ejercer de alojamiento sustitutivo
- Tenga un nivel de precios asumible por un cliente de clase media
- Posean acceso directo o indirecto a actividades de naturaleza y montaña

A partir de ellos se podrán seleccionar aquellos que recojan las mayores similitudes para un cliente estándar que busque alojamiento en la población y desee llevar a cabo actividades de ocio a partir de una estancia económica pero completa. Los datos para el análisis se han obtenido mediante información en la propia oficina de turismo y a partir de buscadores especializados y de las propias páginas web de los negocios.

Ilustración 3. 1 Mapa de Torla con ubicación de "La Cumbre" y competencia.



Fuente: Google Maps con elaboración propia.

Una vez sondeada la localidad, se encuentran los siguientes competidores potenciales:

1. Hoteles: Existen seis hoteles en la localidad, que van desde las dos hasta las cuatro estrellas. Son: Hotel Villa de Torla, Hotel Ordesa, Hotel Edelweiss, Hotel Bujaruelo, Hotel Villa Russell y Hotel Abetos.

Se trata de hoteles enfocados más al descanso y a un turismo de tranquilidad. Cuentan en su mayoría con Wi-fi, televisión, minibar, aire acondicionado, teléfono en las habitaciones, piscina, baños completamente equipados, y un largo etcétera de comodidades y lujos.

Los precios se mueven desde los 40€ a los 90€ por una habitación individual, en temporada baja y alta respectivamente, en algunos casos con desayuno incluido, pero muy por encima de los precios del albergue dada su calidad y confort.

Las actividades de ocio y aventura se integran en la mayoría de la oferta hotelera complementando la estancia.

2. Casas Rurales: Existen muchas posibilidades en este tipo de alojamiento.

Casa Lordán: Dispone de cinco habitaciones (cuatro dobles y una individual) equipadas con baño y televisión y dos apartamentos (cada uno con dos habitaciones – tres camas – y cuarto de baño, salón y cocina). La decoración predominante es la línea rústica con la madera como material principal.

Sus precios se mueven entre los 25-33€ por la habitación individual en temporada baja y alta respectivamente, entre los 36-44€ de la habitación doble o los 72-89€ del apartamento para cuatro personas.

No ofrecen ningún servicio de actividades de ocio, únicamente información.

Casa Arnal: La conforman cuatro habitaciones dobles, todas ellas con baño incluido y con posibilidad de cama supletoria. En la planta baja tiene de zona común un salón con chimenea en la que se sirven los desayunos.

Sus precios son muy contenidos, el precio de la habitación doble es de 35€ en cualquier caso, sea cama de matrimonio o individuales. Así pues el precio por persona es de 17,5€. El mínimo de noches es de dos.

Tampoco ofrecen actividades de ocio complementarias.

Borda Russell: Es una vivienda de Turismo Rural independiente, con un extenso jardín propio, dispone de parking cubierto, zona de barbacoa y terraza. Tiene tres habitaciones dobles, tres baños, salón y cocina completos. Casa para seis personas.

El precio es de 154€ por noche entre las seis personas, es decir, unos 25,50€ por persona. El mínimo de noches de alquiler de la casa asciende a tres.

Solo disponen de información sobre actividades de ocio.

Casa Maribel: Compuesta por dos apartamentos de tres personas cada uno, tienen una habitación doble y una individual, cuarto de baño, salón y cocina. Ambos están totalmente equipados en cocina y salón.

El precio por apartamento se mueve entre los 55-66€ de la temporada baja a la alta, es decir, unos 20€ de media por persona. El mínimo de alquiler son dos noches.

No dispone más que de información de actividades de ocio.

La Buhardilla: Es una casa dividida en dos plantas. En la baja se encuentra una habitación de matrimonio con baño de ducha, cocina equipada y salón con TV y DVD y una terraza. En la primera, abuhardillada, hay dos habitaciones con dos camas cada una y baño con bañera.

El precio ronda los 110€ para seis personas, lo que deja en unos 18€ el gasto por persona. No se estipula el mínimo de duración de la estancia.

En cuanto al servicio de actividades de ocio, es meramente informativo.

Casa Montse: Con una gran ubicación dentro de la localidad, consta de tres apartamentos, dos para 2-4 personas y el restante para 4-6 personas. Cuentan con cocinas completamente equipadas, ropa de cama y baño, Wi-fi, TV y salón-comedor y baño completo. Todo en estilo rústico.

Los precios para los dos primeros van desde los 60-65 para dos personas y desde 80-85 para cuatro. En el tercero son de 90-100€ para cuatro personas y de 100-110€ para seis. El precio por persona va desde 18€ a 30€ según número de personas y temporada.

No dispone de actividades de ocio complementarias al alojamiento, solo información.

Casa a Ruata: Casa de dos plantas con capacidad para 4-6 personas. Tiene en la primera planta una cocina equipada, comedor con sofá-cama y un cuarto de baño completo. En la segunda planta, dos habitaciones abuhardilladas (una con dos camas y otra con cama de matrimonio), ambas con televisión.



El precio en temporada alta (es el único disponible) es de 80-90-100€ para 4-5-6 personas respectivamente. El precio por persona estaría entre los 16,50€ y los 20€. No indica mínimo de noches para su alquiler y reserva.

No aporta actividades de ocio complementarias ni información al respecto.

Casa Miguel Bun: Se trata de una vivienda del s. XVI de piedra totalmente reformada para acoger dos apartamentos de cuatro plazas cada uno, ampliable a seis. Cada uno consta de dos habitaciones, cada una con una cama de matrimonio y otra individual, un baño completo con bañera y un salón-cocina equipado, televisión y calefacción.

El precio de cada apartamento es de 85€, una cifra mínima dado que si el alquiler es de seis personas el precio individual es inferior a 15€ por persona. No se informa de mínimo de noches.

No disponen de información sobre actividades de ocio.

3. Refugios: El Refugio Lucien Briet es una excepción a la localización clásica del refugio aragonés, ya que se encuentra en una disposición céntrica dentro de la localidad.

Lo componen dos edificios contiguos e independientes, anteriormente antiguas bordas reformadas. En el primero de ellos hay una habitación para 16 personas y otra para 14, ambas con calefacción. En la entrada se encuentran los baños y duchas comunes. En el segundo disponen de dos habitaciones para 4 personas, una habitación para 3 personas y una habitación doble con cama de matrimonio. Todas ellas con baño propio. Además para todos los clientes existe una cocina-comedor de uso común con capacidad para unas 18 personas, aunque carece de menaje de cocina y hornillos.

En cuanto a precios, se apuesta por lo económico y lo práctico, siendo de 10€ únicamente la estancia en litera en habitación compartida, de 12€ el precio por persona en habitaciones de 3-4 personas, y de 20€ en la habitación doble. El alquiler de sábanas del que disponen se cobra a 4€. Solicitan llevar el propio saco si no se va a alquilar las mismas.

Dispone a su vez de servicio de restauración facilitando desayunos y media o completa pensión a unos precios muy competitivos.

No tienen actividades de ocio pero sí disponen de información.

4. Campings: Existen varias alternativas, tanto en la localidad de Torla como en el valle de Bujaruelo. Todas ellas disponen de alojamiento al aire libre en camping y algunas opciones incluyen una especie de Refugio y/o Bungalows de

diferentes tamaños. Son: Ordesa Camping-Bungalows, Camping Rio Ara, Camping San Antón, Camping Valle de Bujaruelo, y Refugio-Camping de Bujaruelo.

Todos ellos de construcción mayoritaria en madera y con un estilo rural acorde al medio. Presentan estilo sobrio y se corresponde con lo que un cliente esperaría encontrarse tanto en un camping como en el resto de estilo de alojamiento en su interior.

La media por persona-vehículo-tienda es de 13,50€, siendo cada elemento de 4,50€. Aquellos que presentan refugio, el precio medio por persona es de 15,50€ suponiendo habitaciones llenas en la reserva y/o plaza libre. En cuanto a los bungalows el precio medio alcanza los 22€ por persona, ya que suponen pequeños apartamentos completos, cosa por la cual también existe un mínimo de noches de alquiler.

En lo referente a actividades complementarias solo disponen de información al cliente.

5. Agencias o compañías de actividades en naturaleza: Existen pequeños grupos de guías organizados y alguna compañía menor pero la más importante, la Compañía de Guías de Torla, formará parte indirectamente de la estancia ofrecida al cliente, obteniendo el albergue un ingreso añadido por la captación de los mismos. Se externalizarán las actividades, con esta compañía, no referentes a rutas, ascensiones y travesías, como se verá más adelante en el TFC.

De este estudio de la competencia se puede sacar una serie de deducciones generales por la comparación de las instalaciones y servicios ofrecidos en cada una de ellas:

Sobre Producto y Precio:

- Ningún competidor, salvo los hoteles, integra en su oferta de alojamiento el complemento de actividades de ocio en naturaleza y montaña.
- Los hoteles suponen un alto coste, alrededor de 60€ en general por persona, para un cliente de capacidad económica media-baja con aspiraciones de ejercer turismo de aventura y montaña e integrarse en el medio rural. Por ello no pueden considerarse competidores directos en su globalidad.
- Siempre que se alquile una casa rural empleando todas las plazas el cliente podría llegar a preferir ese tipo de servicio que el propio de un albergue en común. Esto es debido a que los precios podrían ir por persona desde los 15€ hasta los 25,50€ con gran variedad de elementos de confort y una gran

independencia y privacidad. Su contrapunto suele encontrarse en el mínimo de noches para el alquiler.

- Se puede concluir señalando a los competidores clave del estudio: Los campings, por su bajo coste y cada vez mayores opciones internas para alojarse y no suponer un inconveniente en comodidad, y el refugio Lucien Briet con su localización céntrica en la localidad, su capacidad (43 plazas) y, salvo por la ausencia de actividades de ocio, una gran similitud con la tipología de negocio del futuro albergue planteado en el proyecto. Todo ello, incorporando a su oferta el servicio de restauración y unos precios generales enormemente ajustados.

En cuanto a Distribución y Promoción:

- Se han accedido a estas informaciones por las propias webs de cada establecimiento, por buscadores y páginas de oferta rural y en ocasiones mediante el propio teléfono o mail. Puede determinarse que existe una gran ausencia de publicidad del negocio rural en la zona, promoviéndose la estancia en la localidad únicamente por redes sociales y algún anuncio breve y genérico sobre la provincia de Huesca y sus entornos más visitados.
- Este tipo de productos no suele ofrecerse en las agencias de viajes (salvo a nivel de hotel y excepciones en casas rurales ofertadas en packs de ocio o multiaventura en pareja o familia) sino que su principal forma de comercialización es a través de las centrales de reservas y los principales buscadores del sector que pueden encontrarse por Internet.

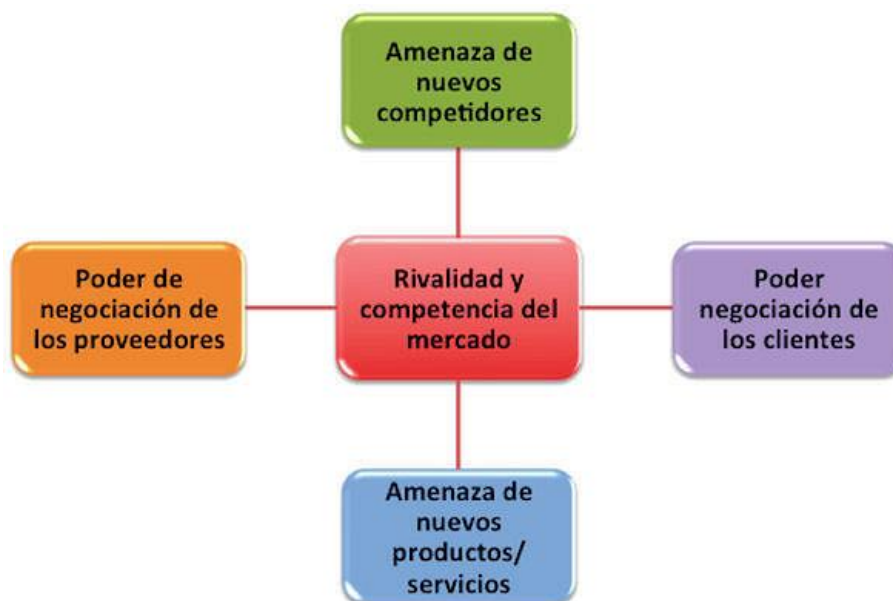
A modo de resumen se puede apuntar que el futuro albergue carecería de competencia directa absoluta ya que no existe en la zona estudiada tal figura de negocio con la inclusión de actividades de montaña en su propia oferta. No obstante varios establecimientos pueden suponer una oferta sustitutiva para el cliente, incorporando mayor comodidad a un coste levemente superior, desestimando la infraestructura como los campings o ayudándose de la oferta a grupos y un mínimo de noches para sugerir bajos precios a la vez que se genera un beneficio tanto para el cliente como para el establecimiento.

El albergue tendrá que hacer frente a este reto mediante el mejor uso posible de la promoción y distribución de su actividad, la mayor calidad y trato al cliente en su estancia y aprovechando aquello que le hará diferente y único, su ambiente enfocado a la montaña y sus actividades de ocio y aventura.

### 3.3.2. Las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria. Según Porter la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Figura 3. 1 Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M (1997).

#### 1- Amenaza de nuevos competidores:

Este apartado versa sobre la entrada de nuevos establecimientos que a la larga puedan resultar potencialmente peligrosos para el albergue en cuanto a competencia directa.

Esta entrada puede verse o no dificultada por lo que normalmente se conoce como barreras de entrada al sector. Estas barreras pueden definirse como aquellos obstáculos que por una razón u otra ya han sido superados por los establecimientos, en este caso, turísticos, que han podido entrar a competir en el negocio.

En el sector del turismo, y en Aragón en particular, estas barreras hacen referencia principalmente a los siguientes ámbitos:

- Inversión necesaria: El montante que se precisa para llevar a cabo un negocio de esta índole suele ser elevado, ya que, aparte de un local de grandes dimensiones, se requiere de una instalación mínima, mobiliario y una

adecuación del establecimiento a la clientela para la que se crea. Puede salvarse este impedimento a pequeña escala mediante el alquiler del local o la propiedad del mismo, pero en cualquier caso, la inversión inicial que requiere la apertura de este tipo de establecimientos es muy elevada en tanto a costes administrativos y reformas necesarias. En resumen, puede decirse que si se quiere competir en este sector hay que disponer de una gran cantidad de dinero, dándose además la circunstancia de que su recuperación es cuanto menos tardía.

- Barreras Administrativas y legales: Puede ser engorroso asumir la cantidad de legislaciones que entran en juego para la apertura de un local de índole turística, desde materia anti incendios, a legislación específica aplicable para la figura del negocio turístico creado pasando por la documentación, los trámites y demás requisitos requeridos por campos como medio ambiente o la propia política de construcción de la localidad, la provincia o la comunidad en cuestión.

Barreras, como por ejemplo, las economías de escala o el acceso a los canales de distribución no serían aplicables en este caso, máxime cuando en este último caso los canales no remiten a un camino común estándar más allá de los buscadores online, sino que cada empresa busca su propia vía de acceso al cliente, ya sea mediante web o redes sociales.

## **2- Poder de negociación de los proveedores:**

Al no ser una figura intermediaria en el sector turístico, los proveedores de los que hará uso el albergue “La Cumbre” no suponen ningún tipo de fuerza a “gestionar”. Se trata de la provisión de material técnico de montaña, electricidad, gas, red telefónica e internet, entre otros tantos. Evidentemente el cambio de un proveedor a otro carece de importancia monetaria o estratégica, o en lo que refiere al hecho de la calidad última del producto.

## **3- Poder de negociación de los clientes:**

Dado que se trata de una actividad económica con una gran oferta y una capacidad infinita de opciones en lo que respecta al fin de la actividad a desarrollar por el cliente, dónde desarrollarla y en que ámbito prefiere realizarla, es lógico afirmar que el cliente tiene un alto poder de negociación. Además se ha de partir de la base de que se trata de una actividad voluntaria por lo que incluso puede decidir no llevarla a cabo.

El cliente en primer lugar cuenta con una información elevada por distintos medios de la oferta turística, sobre la que después decidirá en base a la tipología de turismo deseado y al alojamiento requerido.

Es cierto que “La Cumbre” se encuentra en la entrada de uno de los principales Parques Nacionales del país y el más impresionante tratándose de alta montaña, pero

ello no impide que el cliente en base al precio o a las comodidades y facilidades de un establecimiento u otro pueda decidir alojarse en la competencia. También determinara esta decisión el número de personas que quieran alojarse pudiendo acceder a ofertas o a estancias habilitadas a tal efecto.

Además el coste de cambio es nulo para el cliente que, salvo que se le fidelice y se cumpla sus expectativas, carecerá de la motivación para volver de nuevo a “La Cumbre”. Todo ello garantizará a su vez que se hable bien del establecimiento y poder emplear dicha crítica como promoción gratuita del negocio.

Como conclusión se podría decir que la segmentación del sector, los costes de cambio y el nivel de información del cliente en este sector y mercado facilitan un alto poder de negociación por parte del cliente.

#### **4- Amenaza de nuevos productos y servicios:**

En este aspecto pueden definirse como productos sustitutos:

- Las Casas rurales
- Los Bungalows
- Los Campings
- Los Refugios
- Los Hostales
- Viviendas en propiedad

Pero en cualquier caso, no se considerarían sustitutos directos, ya que no se ofrece lo mismo exactamente, teniendo el cliente que renunciar a ciertos aspectos o a adquirirlos a un mayor precio.

En Torla no se ha encontrado la figura del Albergue de montaña como tal, por lo que “La Cumbre” aparece como el principal reclamo en este aspecto y sin la amenaza de ningún sustitutivo perfecto que pudiera hacerle frente en un corto-medio plazo.

#### **5- Rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad existente es muy elevada ya que se sustenta del atractivo natural de un entorno único en el Pirineo. La proliferación de negocios en Torla de diferentes tamaños y con una gran especialización en el sector del turismo de naturaleza y aventuras es cuestión de pocos años. Por todo ello “La Cumbre” deberá imponerse rápido de cara a su cliente objetivo, conociendo sus motivaciones, anticipando sus necesidades y analizando sus prioridades de precio-comfort.

El albergue deberá aprovechar lo máximo posible su actividad de marketing, la propia calidad del servicio, su ambiente y la especialización del establecimiento en las actividades en montaña y otras de aventura (gracias a la alianza con la principal compañía de guías de la región), para alzarse exitoso en la localidad.

# **PUNTO 4:**

# **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS**

# **INTERNO DE LA EMPRESA**

## **4. Descripción y Análisis interno de la Empresa.**

### **4.1. Introducción.**

Habiendo estudiado en el punto anterior el mercado del macro y micro entorno referente al sector del turismo y el turismo rural, es tiempo de mirar hacia el interior de la empresa.

En primer lugar se describirá la actividad a desarrollar por “La Cumbre”, se detallará su localización y se incidirá en las instalaciones, incluido el local, su distribución, mobiliario y demás accesorios. También se hará referencia a la legislación aplicable al mismo insistiendo en sus artículos más importantes.

Otra cuestión a tratar son los trámites legales y de constitución que habrá que superar para la puesta en marcha de la actividad, atendiendo a la figura jurídica seleccionada previamente en base a una serie de criterios básicos.

Posteriormente se comentará el sistema organizativo de la empresa, con su estructura jerárquica, su política empresarial, las necesidades de personal, puestos de trabajo, etc. A todo ello le seguirá la descripción de los procesos necesarios, operación por operación, para el desarrollo de la actividad diaria del albergue.

Para finalizar el punto, se realizará, a modo de resumen, un análisis DAFO, que reuniendo la información del punto 3 con la de dicho punto, aportará en cierta medida una imagen de la situación en la que se encontraría el albergue.



#### 4.2. Descripción de la Actividad.

La empresa, denominada “La Cumbre” es un albergue rural enfocado al turismo de naturaleza, principalmente de montaña, en el municipio oscense de Torla en la comarca del Sobrarbe. Su actividad CNAE se encuentra incluida en el código 5520: Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

Su principal actividad es la oferta de un alojamiento con una gran relación calidad-precio, que aspira a ser una vivencia de inmersión en el medio natural donde se ubica, renunciando a los lujos innecesarios en pro de un ambiente rural alejado del bullicio de la ciudad y la rutina del día a día. Se trata, pues, de una escapatoria hacia lo natural, el disfrute y la aventura.

El albergue consta de 34 plazas ampliables a 36, un salón/comedor con cocina completa y una pequeña salita de estar y lectura. La reserva podrá ser tanto de plazas sueltas como de grupos, pudiendo reservarse el total de una habitación por un precio de oferta en relación a la reserva individual.

En el albergue no se dispondrá de servicio de restauración, ya que el propio municipio puede cubrir esa demanda. También se busca, y se promueve, la autogestión del cliente, el cual tiene un uso libre e ilimitado de la cocina, la nevera y el resto de electrodomésticos y el comedor. Por este motivo, no tiene porqué ir ligado a horarios o menús que pudieran dificultar sus salidas tempranas a la montaña, visitas turísticas, etc.

Lo que se pretende es crear entre los clientes un clima cordial y de respeto en el que compartir experiencias, rutas y conocimientos, creando así una vivencia en común. Todo ello, en parte, se conseguirá por medio de la oferta de actividades de ocio en pleno Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido. Este factor de aventura que acompaña el espíritu montañero del albergue, no solo supone otra vía de ingresos, sino que lo que consigue es completar la oferta y redondear la experiencia.

El conjunto está pensado para clientes que busquen algo económico, completo, bien ubicado y que disponga, o bien de información, o bien de la capacidad de guía en actividades naturales y de gestión de grupos en las mismas.

Se facilitará información sobre rutas de senderismo y trekking en valles y alta montaña, así como de ascensiones a algunos de los picos más significativos y representativos de la zona. Todas ellas entre tantas otras, sean propuestas o no por el cliente, serán atendidas por el personal altamente cualificado, quien ejercerá de guía de grupo. El resto de actividades, véase, escalada tanto en roca como en hielo, esquí alpino, rafting o barranquismo se subcontratarán a una de las compañías más conocidas, de mayores éxitos y garantías de la comarca, la Compañía de Guías de Torla.

El albergue, contemplando la necesidad inherente a dichas actividades, o a las propias que deseen llevar a cabo los mismos clientes bajo su cuenta y riesgo, dispondrá también de la posibilidad de alquiler de equipo de montaña, véase, piolet y crampones o raquetas. Esto garantizará material de calidad para la seguridad del cliente y la correcta práctica de la actividad, sin que el mismo deba hacer una gran inversión para su realización.

En cualquier caso, y como el cliente podrá comprobar, lo rural y sencillo del ambiente del albergue no debe dejar entrever dudas acerca del conjunto. La calidad del servicio, la profesionalidad y consejo del personal, y la cualificación y experiencia de los guías, suman la mejor garantía para una experiencia de altura.

### **4.3. Localización e Instalaciones.**

En los siguientes puntos se hará hincapié en la ubicación seleccionada para la localización del albergue, Torla, se describirá la población y su entorno y se estudiará el inmueble y las instalaciones con las que contará.

#### **4.3.1. Localización.**

Un aspecto muy importante a considerar en el caso de un servicio turístico es el medio físico en el cual se va a prestar dicho servicio y más al tratarse de turismo rural, donde lo más importante es el emplazamiento del mismo.

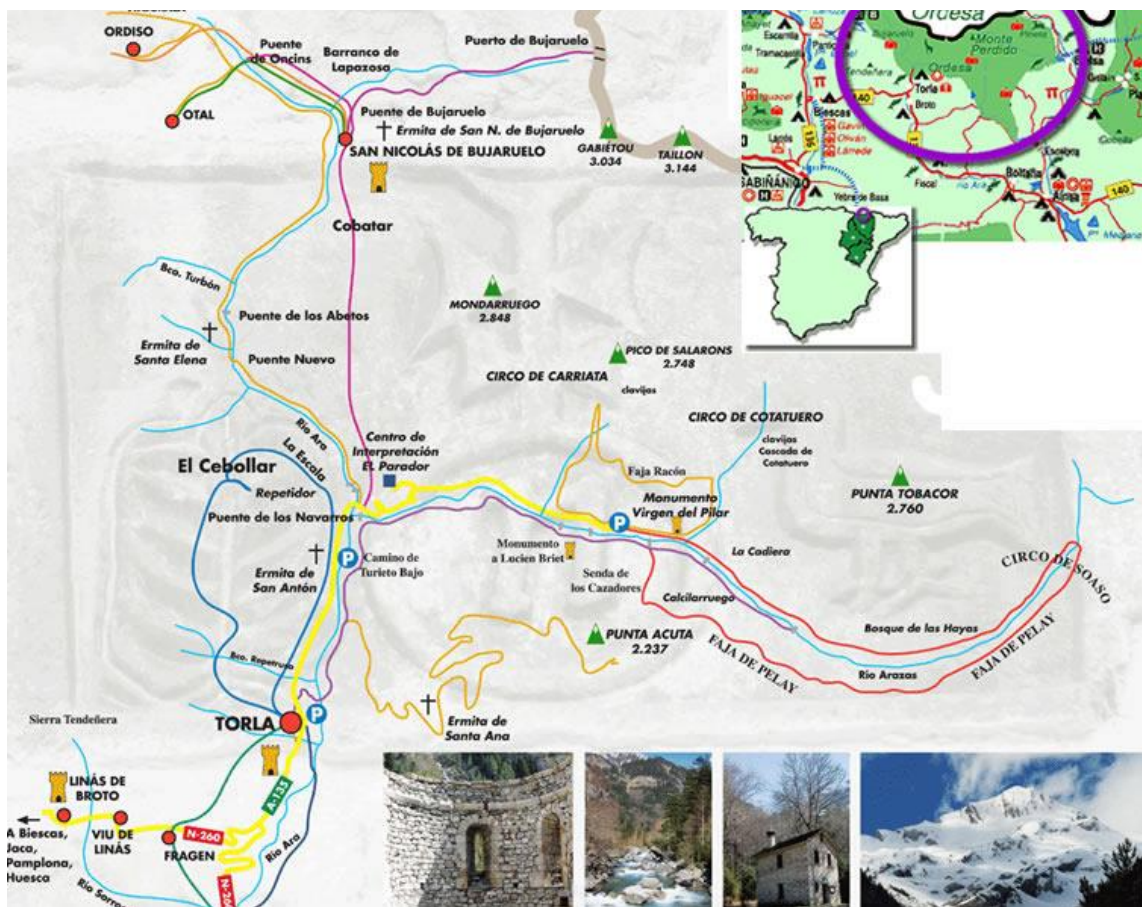
Se valoraron diferentes poblaciones del alto Aragón para la ubicación del albergue distintas de Torla, como Benasque (la Chamonix de los Pirineos) más al este, o Sallent de Gállego algo más al oeste, pero se descartaron visto que la primera de ellas tenía una oferta rural ya de por sí saturada y la segunda población ofrecía, pese a la riqueza de parajes, una tipología de turista más enfocada al alto nivel técnico.

Así pues la empresa se encontrará ubicada en la población de Torla, en la comarca del Sobrarbe, en la parte más norte dentro de la provincia de Huesca. Esta posición centrada en el alto Aragón y cuna de un turismo que mezcla lo familiar junto con el nivel medio y técnico del montañismo y el alpinismo, garantizará afluencia de clientes durante toda la temporada y una de las situaciones más privilegiadas de cara a uno de los destinos naturales más visitados de los Pirineos, el valle de Ordesa.

Se encuentra a unos 100 km de Huesca capital, y el acceso por carretera solo puede realizarse por la N-260 desde Broto o desde Biescas a través del puerto de Cotefablo (1.423 m.). Su altitud es de media unos 1.032 msnm y su superficie de alrededor de 169,2 km<sup>2</sup>. Su población es escasa con únicamente 292 habitantes censados en 2013, cosa la cual deja una densidad de únicamente 1,73 hab. /km<sup>2</sup>. Encontrándose en el valle glaciar del río Ara, Torla, es la puerta de acceso al valle de Ordesa, perteneciente

al Parque nacional de Ordesa y Monte Perdido, así como al valle de Broto y de Bujaruelo.

Ilustración 4. 1 Torla y su ubicación en Huesca y Aragón. Plano.



Fuente: web redAragón.com.

Se trata de un espacio natural en el que las posibilidades del turista, como ya se ha visto en el punto anterior, se multiplican exponencialmente. Infinidad de rutas conducen por espesos bosques, hermosas praderas, increíbles saltos de agua y seductores picos, formando todo ello un atractivo conjunto natural de irrechazable visita que el Albergue utilizará como reclamo y como propuesta principal para la localización de actividades.

Además del núcleo de Torla, el municipio lo conforman también las poblaciones de Fragen, Linás de Broto y Viu de Linás. Parte de su término municipal está ocupado por el Monumento natural de los Glaciares Pirenaicos, esto es, un elemento natural de singular valor paisajístico y geológico, en las comarcas de Alto Gállego, Sobrarbe y Ribagorza, provincia de Huesca, Aragón, España. Tiene una superficie de 3.190 ha y otras 12.897 de zona periférica de protección, y su altitud oscila entre los 2.700 y los 3.000 msnm (metros sobre el nivel del mar).

Ilustración 4. 2 Población de Torla. Iglesia.



Fuente: web turismosobarbe.com

Como pueblo del Alto pirineo aragonés, Torla ha sido paso fronterizo con Francia durante siglos. Creó su propia cultura e historia debido a su desconexión, y a su difícil emplazamiento, con España, así como con Francia. Durante el reinado de Juan II se debió de construir un torreón o castillo para defenderse de las primeras invasiones de los franceses. En el siglo XIV fue villa de realengo y sede de vicaría.

Hasta hace unos años en los que Torla se abrió al turismo, su medio de vida fue la ganadería, y el estraperlo o contrabando de los años 40-50. Gracias al "paquetero" muchas casas y familias del lugar pudieron mantenerse. Hoy día Torla vive volcada al turismo, su mayor fuente de ingresos, motivo por el cual la población fue valorada como un punto clave para la localización del Albergue.

Con el tiempo, aunque sobre todo en los últimos 20 años, Torla está aglutinando toda clase de servicios para satisfacer las necesidades del visitante. Alojamientos de todas las clases, restauración y oficina de información, son sólo algunas de las principales prestaciones del municipio. Sin contar con los completos e interesantes Centros de Interpretación de "El Parador", donde se ofrece una detallada información del Parque Natural de Ordesa; y el "Centro Sensorial", ubicado en la Casa Olivan, pensado para personas con alguna discapacidad, contando con toda clase de medios para mostrar la riqueza natural de la zona.

Todo ello provoca que se dispongan de servicios complementarios al Albergue, lo que facilita un entorno más inclusivo de cara al turista, pero a su vez, también hace más

fácil la labor de la competencia de la zona y fomenta el llamamiento de la misma hacia esta población.

Es reconocida por la belleza de su conjunto urbano, formado por tradicionales viviendas en las que se contempla todas las características de la arquitectura tradicional pirenaica. Gruesos muros pétreos, elegantes portalones, ventanas ajimezadas y vertiginosas techumbres de pizarras coronadas por chimeneas *truncocónicas*, muestran la belleza de las construcciones pirenaicas. Recorriendo sus calles, son muchas las viviendas que llaman la atención del visitante, sobretodo en la Plaza Mayor donde se alzan “Casa Bun”, “Casa Lardiés”, “Casa Sastre” y “Casa Viú”, recogiendo todos estos elementos arquitectónicos.

De bella factura es también la Iglesia parroquial, datada en pleno siglo XVI se adscribe al gótico tardío, presentando una bella estampa en la que la robustez de la piedra se ve aligerada por sus esbeltos techos, teniendo todo el conjunto como telón de fondo las grandes y escarpadas moles montañosas de los valles que rodean la localidad. Ya cruzando el río Ara, tenemos un maravilloso puente medieval desde donde parten numerosas caminatas hacia interesantes lugares de la zona.

La riqueza folclórica y etnológica de Torla es verdaderamente extraordinaria, original y peculiar, resultado evidente de siglos de aislamiento. Quedan todavía numerosos retazos de la lengua tradicional, el aragonés de Sobrarbe. Pero de todo lo conservado, sin duda los dos grandes motivos de orgullo para los torlenses son sus *dances* tradicionales y el denominado Carnaval.

Cada 12 de octubre, en honor a la Virgen del Pilar, los mozos casaderos de Torla, vestidos con los mantos tradicionales, ejecutan tres tipos de danza:

El *Rapatán*, es exclusiva de la Villa de Torla. Es el más esperado de todos los dances por su espectacularidad y evidente riesgo físico para los danzantes. Sus personajes, Mayoral el más mayor y Rapatán el más joven. En ella los danzantes y las mozas representan la recogida del ganado cada invierno, dando una lección de pastoreo al público, que ejerce, irónicamente, del ganado mismo. Las otras dos danzas, el *Palotiau* y la *Jota* son similares a los de los pueblos de la comarca.

En el mes de febrero destaca el carnaval, de gran valor antropológico, transmitido de generación en generación.

Prohibido durante la Dictadura, el empeño de la juventud torlense de los años 80-90 consiguió recuperar su afamado Carnaval. Para ello, el último domingo de febrero, el Tenedor (cazador local) atrapa al Carnaval (especie de demonio grotesco y burlón) y para demostrar su valía y recibir las alabanzas del pueblo, el Tenedor lo pasea casa por casa ejecutando la Ronda, en la que se cantan jotas y se da buena cuenta del vino rancio, rosquillas, buñuelos y empanadas de membrillo tradicionales de estas fechas. Finalmente tiene lugar el inigualable juicio al Carnaval en el que un Juzgado formado por curas y monjes acusa al Carnaval de todos los males acaecidos en el pueblo a lo

largo del año (desde un brazo roto hasta los malos noviazgos). El juicio se realiza en fabla y ante las acusaciones de los jueces, el Carnaval responde con contestaciones cargadas de gracia que provocan las risas e hilaridad de los espectadores. Finalmente condenado, se mata al Carnaval.

Ilustración 4. 3 Torla, sus fiestas y su entorno natural



Fuente: Collage elaboración propia. Fotografías propias y de turismo de Torla.

### 4.3.2. Descripción de Instalaciones.

Si existe algo de vital importancia en la puesta en marcha de un negocio es el local en el que se realizará la actividad. En el caso del que versa este TFC el local es, quizás, de un grado superior, ya que se trata de seleccionar el lugar en el que los clientes harán vida y tomarán fuerzas para sus días de aventura y visita. Además de ello se procederá a desarrollar brevemente su distribución, la legislación aplicable al futuro albergue, y, por último, se enumerará las instalaciones con las que contará y el mobiliario necesario para su puesta en marcha.

#### 4.3.2.1. Local y Distribución.

Tras una incesante búsqueda en pro de la calidad, del tamaño ajustado al proyecto que se pretende y de un precio asequible dentro de ciertos límites, se encontró el edificio perfecto para el desarrollo del albergue.

Ilustración 4. 4 Local del albergue en Calle Baja nº12, Torla



Fuente: web Fotocasa.es

Se trata de una casa de unos 320m<sup>2</sup> útiles, con menos de 8 años de antigüedad y reformado en su mayoría (principalmente cocina y baños), y un valor, tras un descenso de más de 50.000€ por la caída de precios de la vivienda en general y la dificultad de

venta de la propia, de 365.000€. Esto quiere decir que el precio por metro cuadrado es de 1.140,63€/m<sup>2</sup>, por debajo de los 1.244€ del precio medio por metro cuadrado de Huesca a día de hoy.

El inmueble, dividido en dos construcciones adosadas, consta de seis habitaciones, cinco cuartos de baño, cocina totalmente equipada, un comedor de gran tamaño, un amplio recibidor y una pequeña bodega con bóveda de piedra.

Ilustración 4.5 Plano de localización del local. Torla



Fuente: web Fotocasa.com

La casa se encuentra en la C/Baja Nº12 de Torla, al este del municipio, con preciosas vistas del valle dominado por el Mondarruego, gran pico de 2.847m. Ambas secciones de la vivienda, unificadas en todo caso, constan de la planta baja, la primera planta y buhardilla (solo en una de las secciones), y una bodega imitación de la construcción de la época, como ya se ha mencionado.

La construcción del inmueble, hecho en piedra y con vigas de madera a vista y estructura interna reforzada en hierro, era la idónea para el tipo de decoración y de ambientación de la que se pretende hacer gala.

Atendiendo a la distribución del local, presenta como primera estancia un hall lo suficiente amplio para situar la recepción. A partir de ahí se encuentra una escalera central de hierro y madera con giros de 180º que comunica con la primera planta y la buhardilla. Otra escalera, esta vez de piedra y en paralelo a una rampa añadida para facilitar el acceso a minusválidos, lleva a la bodega de la planta inferior, que hará las



veces de sala de estar y de lectura, dada su atmósfera. Esta última posee una pequeña ventana en lo alto que la comunica con una calle secundaria.

Ya en la planta baja, en una de las secciones, se encuentra una habitación para doce personas con baño propio. Al otro lado coincide el comedor, con espacio para unas 30 personas, y la cocina libre. En la primera planta, en una sección, arriba de la habitación de doce personas, está la habitación para diez personas con baño propio. Al otro lado se hallan las dos habitaciones para cuatro personas, ampliables a 5 personas, con un baño a compartir entre las mismas, y las dos habitaciones restantes para dos personas, con baño propio cada una de ellas.

Se ha procedido con esta distribución debido a que parece la más lógica posible, dada las instalaciones del edificio y la funcionalidad que se le dará. De esta forma quedan la mayoría de las habitaciones en la primera planta, dejando en la baja la recepción, salón y cocina en una misma estancia, y al otro lado la habitación que acogerá al mayor número de personas, evitando así molestias innecesarias de paso de clientes en la planta superior.

En cuanto a reformas, no ha sido necesaria la reforma sustancial del inmueble ya que lo único preciso ha consistido en pintar el establecimiento en su interior y retejar ciertas zonas del tejado de pizarra. También se ha procedido a la mejora de la accesibilidad tanto en la planta baja con rampa de acceso al hall y evitando obstáculos y demás impedimentos al paso de silla de ruedas tanto a la habitación inferior como al propio baño y al conjunto de estancias comunes como salón-comedor y sala de estar inferior, para la cual existe acceso también mediante rampa de leve inclinación.

En cuanto a instalaciones, se han revisado, acorde a la legislación, las instalaciones de calefacción, termo y resto del sistema eléctrico, así como el conjunto de fontanería.

#### **4.3.2.1.1. Legislación aplicable.**

El albergue “La Cumbre” deberá ceñirse a lo establecido en el:

DECRETO 84/1995, de 25 de abril, de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de Albergues y Refugios como alojamientos turísticos. En el mismo se indica:

- Disposiciones generales Art. 1-9: Definición de la actividad y temas genéricos.
- Requisitos comunes mínimos exigibles a los albergues y refugios Art. 10: Se obliga a disponer de una recepción y de espacio mínimo en escaleras y pasillos de un metro. A su vez la obligatoriedad de sistema de calefacción y de servicios e instalaciones básicos como taquillas, guardabotas, guardaesquí, material de socorro, salvamento y de primeras curas.

- Requisitos mínimos de los albergues Art. 11-14: Se dispone normativa para las habitaciones respecto a su ventilación, el porcentaje de las mismas para determinado número de plazas, superficie mínima por persona, altura, servicios higiénicos mínimos, etc. También se contempla la prestación mínima del servicio en las habitaciones y, en lo concerniente a la sala de estar/comedor y cocina, en lo que respecta a espacios y mobiliario.
- Procedimiento. Art. 20-22: Se indica el organismo competente para la tramitación de la apertura y la documentación necesaria, esto es, planos, certificaciones, licencias, memorias, documentaciones, listas de precios. De aquí destacaremos la certificación de sanidad condiciones higiénicas del establecimiento, potabilidad de agua y evacuación de residuales, y la documentación que acredita el cumplimiento de las medidas mínimas de prevención de incendios para establecimientos turísticos.

DECRETO 247/2008, de 23 de diciembre, del Gobierno de Aragón, Artículo 6. Modificación del Decreto 84/1995, de 25 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de Albergues y Refugios como alojamientos turísticos.

- En el mismo se reformulan los artículos 20 y 21 del DECRETO 84/1995, sin ninguna añadidura.

También corresponde al albergue por normativa y por evidencia en temas de seguridad ceñirse a la normativa anti incendios y de prevención de accidentes. Se trata de la siguiente:

ORDEN MINISTERIAL de 25 de septiembre de 1979, sobre prevención de incendios en establecimientos turísticos. (B.O.E. núm.252, 20 de octubre de 1979).

ORDEN MINISTERIAL de 31 de marzo de 1980, por la que se modifica la Orden de 25 de septiembre de 1979 sobre prevención de incendios en establecimientos turísticos. (B.O.E. núm.87, 10 de abril de 1980).

DECRETO 102/1991, de 20 de mayo, de la Diputación General de Aragón, sobre acreditación del cumplimiento de las normas contra incendios en establecimientos de alojamiento turístico.

Todo lo referente a la legislación empleada se encuentra en el punto de bibliografía al final del TFC.

#### **4.3.2.2. Mobiliario y Accesorios.**

En lo que respecta al mobiliario del inmueble, véase de baños, habitaciones, comedor, bodega y recepción, se adquirirá por completo, a excepción de la cocina, donde el conjunto de armarios bajos y altos ya venía dado con la compra, incluyendo a su vez

los electrodomésticos básicos: horno, microondas, lavavajillas, lavadora y secadora y una amplia nevera con congelador de línea verde y acabado en tono plata.

Las compras se harán por completo en IKEA Zaragoza, debido a la cercanía, stock de los diferentes artículos y su diseño. Las taquillas se adquirirán a través de la empresa Marma, especializada en taquillas metálicas. Otros artículos como el equipo informático y multifunción, el teléfono inalámbrico o la televisión se adquirirán en APP Informática, Amazon y Mediamarkt respectivamente. En lo que refiere al interiorismo, se basará en unas fotografías (ver ilustración 4.6) de un proyecto rural acometido por una empresa de decoración, propiedad de unos amigos, situada en Huesca, Piconto. Ese proyecto rehabilitaba una casa rural en la provincia de Zaragoza y la dotaba con el estilo que se observa en las siguientes fotografías y que actuará como referente:

Ilustración 4. 6 Fotografías de Interior de una casa rural en proyecto en Zaragoza.



Fuente: web Piconto.com

Para abaratar costes, se prescindirá de decorador y de personal dedicado al montaje de los muebles y demás aparataje y elementos decorativos, ya que lo harán los propios socios de la empresa.

Las diferentes habitaciones, estancias de la casa, su mobiliario y accesorios son los siguientes:

a) Habitaciones:

- Habitación de 12 personas: Pensada para grandes grupos o camas sueltas. Formada por seis literas para doce personas, con sus respectivos colchones, y doce taquillas para objetos personales y/o de valor. También se instalará una lámpara de techo de cristal blanco.
- Habitación de 10 personas: Pensada para grandes grupos o camas sueltas al igual que la anterior. Formada por cinco literas para diez personas, con sus respectivos colchones, y diez taquillas para objetos personales y/o de valor. También se instalará una lámpara de techo de cristal blanco.

- Dos habitaciones de 4 personas, ampliable a cinco con supletoria. Consta de dos literas para cuatro personas con sus colchones, sin taquillas, ya que la entrada es con llave. Además se dispondrá de un armario de dos puertas y lámpara de techo de cristal blanco.
- Dos habitaciones de 2 personas: Se dispondrá de una habitación de dos personas preparada para parejas, con cama de matrimonio, su colchón de espuma, dos mesitas de noche, dos lámparas de mesa, un armario de dos puertas y una lámpara de techo. La otra habitación, apta también para parejas ya que se dispone de cuña de unión para las dos camas, pero más enfocada a un par de amigos, consta de dos camas, colchones de espuma, una mesita de noche compartida con lámpara, un armario de dos puertas y lámpara de techo.

b) Baños:

- Baño habitaciones de 2 y 4 personas: Ya que se cuenta con un armario de puertas y cajones como base del lavabo, únicamente se añadirá un portaobjetos en cada ducha para los diferentes productos de higiene y un mini armario donde situar el neceser y cualquier otro producto. La iluminación ya se encuentra correctamente tras la reforma, incluyendo ojos de buey con leds.
- Baño habitaciones de 10 y 12 personas: Al igual que en los anteriores se situaran portaobjetos en cada ducha y pequeños armarios para distintos objetos a una altura superior encima de los lavabos.

c) Comedor:

- Sala de estar y comedor: Para su uso en desayunos, comidas y cenas, ya sean cocinadas en el albergue o de origen externo, y como sala de estar, juegos y televisión. Dispondrá de cinco mesas para un total de treinta personas, treinta y seis sillas para un supuesto lleno. Incluirá una tv con instalación en pared, una estantería para los juegos de mesa, revistas y cartas y una gran luz de techo.

d) Sala bodega:

- Sala de lectura y estar; Habilitada en la bodega como zona de conversación, relax y lectura, contará con una mesa para cuatro personas con sus sillas, una mesa de centro de dos alturas, un revistero, dos pequeños sillones, un sofá de dos plazas, una lámpara de pie para una luz más directa y una lámpara de techo.

e) Entrada y recepción:

- Entrada: Se habilitará una zona con un pequeño banquito para el cambio de calzado y una estantería de uso zapatero de amplias dimensiones para poder dejar las botas.
- Recepción: Dispondrá de iluminación de techo, un pequeño mueble, estante de pared, para las llaves, una mesa alta para la atención al cliente y su silla de escritorio, un flexo, un teléfono inalámbrico y un ordenador de sobremesa para poder facturar a los mismos, atender reservas, comunicaciones vía mail, etc.

Aparte de lo ya descrito, se incluirá el utillaje básico de cocina (Ollas, sartenes, platos, cubiertos, bandejas y demás utensilios) y los juegos de cama necesarios, con sábanas, mantas y colchas para los dormitorios de dos personas, así como toallas para lavabo y ducha para estas últimas. Las habitaciones de grupo, véase las de cuatro, diez y doce personas, constarán de cubre colchón y manta, debiendo llevar el cliente saco de dormir o las sábanas pertinentes, al igual que sucede con la toalla de baño. En caso de solicitarlo, con un mínimo incremento del precio, se facilitarán las propias sábanas y/o las toallas precisadas en el servicio correspondiente.

A su vez el albergue contará con red Wi-fi interna, disponible para los huéspedes, de acceso gratuito. De esta manera se aprovechará la conexión a internet necesaria para la comunicación en tema de reservas, web y contacto con clientes para facilitar un servicio añadido a la propia estancia, considerándose un complemento básico.

#### 4.4. Trámites legales y Constitución.

##### 4.4.1. Forma Jurídica.

Este punto, pese a parecer una decisión sin excesiva dificultad, obligará a determinar y prever multitud de variables sobre el desarrollo del modelo de negocio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del presente proyecto.

Es difícil establecer unos criterios generales que permitan determinar la forma jurídica más adecuada para este caso en concreto, haciéndose evidente que a la hora de emprender existen tantas alternativas como tipos de sociedades. Sin embargo, a efectos prácticos, no todos pueden plantearse la idea de crear una SA, y para los pequeños emprendedores la cuestión suele estar, más bien, entre hacerse **autónomo** o montar una **sociedad limitada**.

A continuación se analizarán los aspectos principales de las dos alternativas, para, partiendo de esa base, encontrar la figura empresarial más idónea.

- **Constitución:** Los trámites para hacerse autónomo son mucho más simples y sobre todo menos costosos que los de crear una Sociedad Limitada. De hecho, es posible darse de alta como autónomo en apenas una mañana y a coste cero (dependerá de los ingresos previstos para el posible pago del Impuesto de Actividades Económicas).

Por el contrario para crear una empresa bajo el formato de SL serán necesarios bastantes más trámites y sobre todo más gastos. Para empezar será obligatorio abrir una cuenta corriente y desembolsar un capital social inicial que no podrá ser inferior a 3.012 euros frente a los cero euros que habrá que aportar como autónomos. Además, será necesario inscribir la empresa en el registro y solicitar un CIF, lo que suele demorarse hasta 30 días, teniendo que pagar los gastos de constitución en el Registro, la notaría y el abogado, en el caso de que se tengan que redactar los estatutos. Con este tipo de gestiones habrá que desembolsar entre 400 y 600 euros, en función de los honorarios del letrado.

- **Responsabilidad:** Si la velocidad de constitución está a favor de la opción autónoma, no ocurre lo mismo con la responsabilidad del empresario. En el caso del autónomo, la responsabilidad es ilimitada, no hay diferencia entre el patrimonio mercantil y el personal. En el supuesto de que se esté casado en régimen de gananciales, el patrimonio del matrimonio responde de las deudas que puedan derivarse de su actividad.

Sin embargo, en las sociedades la responsabilidad se limita al capital aportado. Si la empresa se declarara en quiebra, sólo responderá con los bienes que tiene la misma, nunca con el patrimonio de sus propietarios.

Hay que tener en cuenta que ahora la nueva ley de emprendedores también ha supuesto una mejora al introducir la figura del Emprendedor de Responsabilidad Limitada (ERL) que protege parte del patrimonio del empresario en caso de quiebra del negocio. Según la normativa, la vivienda habitual del emprendedor queda a salvo de los acreedores siempre que no haya habido fraude o negligencia grave en la gestión y que su valor no supere los 300.000 euros.

- **Gestión contable:** Como autónomos habrá que presentar la declaración trimestral de IVA y su versión anual, además de llevar un libro de cuentas. Es decir, sólo habrá que controlar las facturas que entran y salen, siempre que se tribute por el sistema de estimación directa simplificada.

Como empresa habrá que acometer esas mismas gestiones contables y algunas más. Y es que para las sociedades mercantiles sí es obligado disponer de una contabilidad oficial y será necesario distinguir de forma muy clara los bienes de la sociedad y los de sus socios. A esto hay que añadir la presentación de sus cuentas anuales y libros contables en el Registro Mercantil. Resumiendo, el control de las cuentas y las obligaciones contables son mucho mayores que las de un trabajador autónomo. De hecho, suele ser necesario contar con un asesor que se encargue de estas cuestiones.

- **Impuestos:** Uno de los apartados que más suele interesar a quienes desean emprender. Las diferencias aquí son notables. Para empezar, los autónomos tributan en el Impuesto de la renta, mientras que la SL lo hace en el Impuesto sobre Sociedades.

Los autónomos tributan en el IRPF y el tipo de gravamen a aplicar dependerá, según ingresos, de las tablas de IRPF, situándose en un rango que se mueve entre el 7% y el 52%. Para la sociedad limitada el tipo impositivo en el Impuesto sobre Sociedades es fijo (25% para las pymes y 30% el tipo general, aunque se puede lograr un tipo de solo el 20% por creación y mantenimiento de empleo).

Un cálculo medio establece que en caso de obtener beneficios superiores a 30.000€-40.000€ conviene tributar por impuesto de sociedades al tipo fijo del 25%. Por lo tanto, un elemento clave a considerar será el volumen hipotético de beneficio que se espera mantener en la actividad.

- **Desgravaciones:** Son numerosas las ocasiones en que el autónomo sólo puede desgravarse el 50% de los gastos, y del IVA y, en su mayoría, mucho menos. Por el contrario, como sociedad mercantil, se puede desgravar hasta un 100% todo lo que esté relacionado con la actividad que se realice.
- **Financiación:** Es uno de los principales problemas con los que se encuentra el autónomo. Adquirir un crédito es mucho más difícil que para una sociedad, ya

que la mayoría de los bancos y cajas los incluye en el segmento de particulares. Por lo general, la oferta de productos financieros tiene poco que ver con sus necesidades. Además, al conceder un préstamo, las entidades solicitan la aportación de avales personales.

Como sociedad, por el contrario, se puede acceder con mayor facilidad a un crédito. No sólo es cuestión de confianza sino de buena imagen. Para los clientes, ser Sociedad Limitada tiene más gancho, sobre todo en el caso de grandes empresas y bancos.

Así, se podrían resumir estos puntos clave en la siguiente tabla:

Tabla 4. 1 Ventajas e inconvenientes de la figura de autónomo y de Sociedad Limitada.

AUTÓNOMO	
<b>VENTAJAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rapidez y agilidad para constituirse como tal.</li> <li>○ No se necesita capital inicial.</li> <li>○ Mayor agilidad al tomar decisiones.</li> </ul>	<b>INCONVENIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene responsabilidad ilimitada: en caso de deudas, hay que responder con el patrimonio personal o familiar.</li> <li>➤ Pueden tener una carga fiscal superior a la de la sociedad limitada.</li> <li>➤ Menos posibilidades de desgravarse gastos.</li> <li>➤ Mayor dificultad para acceder a un crédito bancario.</li> </ul>
SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA	
<b>VENTAJAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La responsabilidad es limitada: en caso de quiebra o deudas, el empresario no responde con sus bienes personales.</li> <li>○ Pueden tener una carga fiscal inferior al del profesional autónomo.</li> <li>○ Tienen mayores opciones para desgravarse gastos.</li> <li>○ Mayor facilidad para acceder a financiación bancaria.</li> </ul>	<b>INCONVENIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excesiva burocracia: en España se tarda de 30 a 40 días en crear una sociedad limitada.</li> <li>➤ Es preciso, como mínimo, disponer de un capital de algo más de 3.000 euros, más gastos de gestión.</li> <li>➤ Problemas y desacuerdos con los otros socios, en caso de que se tengan.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



En el caso que se trata, se ha optado finalmente por la forma jurídica de **sociedad de responsabilidad limitada** atendiendo a los siguientes criterios base para la decisión:

- Se supondrá, como aspiración estable, unos beneficios hipotéticos del orden de los 30.000€ a partir del tercer o cuarto año de actividad, por lo que convendría el tipo impositivo fijo derivado del IS.
- Serán dos los socios en la empresa, Daniel Leza Infante y su hermana Rocío Leza Infante, ambos con una participación del 50% y sin intención de una futura entrada de socios ni de poseer, en un futuro, un único miembro, la mayoría de las participaciones.
- Pese a todo el trabajo realizado, siempre existe la posibilidad de que alguna variable del estudio haya sido mal estudiada, planificada o, simplemente, que la difícil realidad económico-financiera en la que se haya España, no permita sacar el negocio adelante. Ello junto con el elevado importe de la inversión inicial y el poder disfrutar de la seguridad en cuanto a los bienes personales, hacen que se requiera una fórmula para minimizar la responsabilidad de cara a terceros.
- El Albergue necesitará que se hagan pocas pero determinantes contrataciones de cara a su funcionamiento rutinario, por lo que siendo una sociedad, poder disfrutar de deducciones se vuelve algo necesario.
- Visión de futuro al tener grandes expectativas de negocio. La demanda de nuevos servicios por parte de los clientes, junto con la oferta integral y de calidad, son factores determinantes para esta decisión. Se pretende mantener constante la posibilidad de ampliar servicios.
- Existe la posibilidad, más o menos cierta, de que se requiera financiación externa, no solo de cara a la puesta en marcha del proyecto sino en futuras inversiones en la que la financiación externa se imponga como la alternativa idónea. Por ello se contará con mayor facilidad, de cara al acceso a financiación por las entidades de crédito, si se cuenta con la denominación de SL y todo lo que ello supone.

No obstante, salvo que se prevean cifras de facturación muy elevadas, lo más común es convertirse primero en profesional autónomo. Más adelante, si el negocio va bien, en ocasiones es conveniente crear una sociedad limitada. Se ha optado por esta forma por tal de evitar confusiones y una dedicación excesiva en vano de cara a una decisión futura, partiendo de la figura del autónomo y su futuro, y siempre condicional, decisión de su cambio a sociedad.

#### 4.4.2. Trámites de constitución de una Sociedad Limitada.

Una vez decidida la forma jurídica que adoptará el albergue, se procederá a enumerar los pasos que habrá que seguir para inscribir la sociedad en las diferentes entidades públicas.

A continuación se expone el listado de trámites obligatorios necesarios para constituir la sociedad. Estos son, por orden temporal:

##### 1- Solicitud del Certificado de Denominación Social:

Es el primer paso que habrá que llevar a cabo. Consiste en obtener del Registro Mercantil Central el *Certificado Negativo del Nombre*. Dicho certificado acredita que la denominación social con la que se desea inscribir la sociedad no figura ya inscrita, esto es, que el nombre elegido para el albergue no se ha utilizado ya por otra entidad.

Para ello se debe presentar una instancia oficial con un máximo de tres nombres elegidos puestos en orden de preferencia. Este trámite se debe llevar a cabo previo otorgamiento de escritura pública. Expedida la certificación de que no figura registrada la denominación solicitada, ésta quedará registrada a nombre del interesado o beneficiario de la misma durante el plazo de seis meses, contados desde la fecha de expedición.

La certificación negativa tendrá una vigencia de 3 meses a efectos de otorgamiento de escritura, contados desde la fecha de su expedición por el Registrador Mercantil Central, es decir, se dispondrá de 3 meses hasta que se otorgue la escritura de constitución por el notario. Caducada la certificación el interesado podrá solicitar su renovación con la misma denominación. A la solicitud deberá acompañar la certificación caducada, esto es, la original.

El coste del trámite puede variar según la modalidad usada en su ejecución, esto es, desde los 15€ en su recogida de forma presencial, hasta los aprox. 33€ por mensajería ordinaria. En cuanto al plazo de la respuesta, suele oscilar entre los 3 y 7 días desde la solicitud.

El nombre de mayor prioridad, concedido y certificado, fue “La Cumbre S.L.” haciendo referencia al estilo alpino y de naturaleza que se trata de ofrecer al cliente. Más adelante veremos el porqué de ese nombre.

##### 2- Depósito en Entidad Bancaria del Capital Social:

Una vez obtenido el certificado anteriormente mencionado, se deberá acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre del albergue, “La Cumbre

S.L.” Al ser una SRL se habrá de desembolsar íntegramente el capital. La propia entidad facilitará un certificado en el que figurarán las personas depositarias y la cuantía del depósito. Posteriormente, se deberá entregar al notario. En cualquier caso, podrá utilizarse dicho dinero, los 3.006€ ingresados para el ámbito de la sociedad.

Como es posible imaginar, el coste es 0, y en lo referente a tiempos es todo al momento, aunque en ocasiones la entidad bancaria puede tardar unas 24 horas en entregar el Certificado.

### 3- Otorgamiento de la Escritura Pública y Estatutos de la sociedad:

Para poder superar este trámite crucial se procederá a la redacción de los Estatutos de la sociedad, las normas que regirán la misma. Es recomendable ponerse en manos de personal jurídico para que los redacte y se pueda confeccionar unos estatutos que realmente se adapten a la empresa; o bien también la Notaria puede elaborarlo, aunque suelen trabajar con modelos de estatutos muy simples, basándose únicamente en la ley. En ellos se recogerán distintos datos de la empresa, véase:

- Nombre de la sociedad.
- Objeto social.
- Capital Social.
- Domicilio social.
- Régimen de participación de cada socio.
- Duración de la sociedad (Para el caso en que desee limitar).
- Necesidad de estar colegiado o inscrito en algún tipo de registro.
- Inicio de las operaciones sociales.
- Duración del órgano de administración, en caso de existir dicho plazo.
- Retribución del cargo de Administrador si este fuera retribuido.

Una vez redactados los Estatutos, el siguiente paso es firmar la escritura de constitución de la sociedad ante el Notario/a, tal vez, el trámite más costoso, pero sin él no es posible inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Se deberá presentar la siguiente documentación:

- Certificación negativa del nombre, obtenida en el RMC.
- DNI y NIF de las personas fundadoras.
- Certificado depósito capital social (aportaciones dinerarias).

- Datos de la Sociedad (Estatutos).

En cuanto a tiempos, se firma en el acto, pero la Notaría tarda unos cuantos días en prepararla y entregarla.

#### 4- Declaración Censal, Solicitud CIF y opción de IVA:

Una vez que se disponga de la escritura de constitución solicitaremos el CIF mediante la presentación del modelo 036. Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual que se identifica con su NIF. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

En cuanto al impuesto de Actividades Económicas, es un tributo de carácter local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Además se necesita un alta para cada actividad que se va a ejercer. En el caso que trata en TFC, como la normativa actual establece que las sociedades que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a un millón de euros estarán exentas del pago, no se estará obligado al mismo.

Como documentación, aparte del modelo impreso 036 (en este impreso se deben declarar las obligaciones fiscales que genera la actividad; para hacerlo de forma correcta en cada Delegación de Hacienda hay un departamento de Información Tributaria en el que asesoran sobre el número de epígrafe de IAE y las obligaciones que corresponden a la actividad en concreto), se necesitará los Estatutos y original y copia simple de la escritura, así como la propia Certificación del Registro.

Todo ello se presentará en la delegación de Hacienda de Huesca en la Plaza de Navarra nº 11. La Declaración censal deberá realizarse antes de inicio de actividad, para la Solicitud del C.I.F se dispondrá de 30 días desde otorgamiento de la Escritura.

#### 5- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y AJD:

Es el Impuesto que grava, entre otros apartados, la constitución de una sociedad. Se deberá pagar el 1% del capital social.

La documentación a presentar es la que sigue:

- Copia simple y original de la Escritura.
- Fotocopia CIF provisional.
- Impreso 600.

Se presentará en la Dirección General de Tributos. DGA, sita en la Calle Ricardo del Arco, nº 6 Huesca. El coste es prácticamente nulo (0,30€ por el pago del impreso 600). El trámite se realiza al momento pero el plazo es de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la Escritura Pública.

#### 6- Inscripción en el Registro Mercantil

Es el acto por el que la sociedad adquiere personalidad jurídica, y por lo tanto, puede ejercer la actividad mercantil correspondiente. Es importante finalizar correctamente este trámite por diferentes razones:

- a) Si se quiere disponer del capital social.
- b) Si se pretende pedir el CIF definitivo (una vez inscrito en el Registro, debemos volver a Hacienda y solicitar, mediante otro Modelo 036, el CIF definitivo).
- c) Si este trámite no está correctamente finalizado, se tendrá una Sociedad irregular, es decir, sólo a partir de la inscripción en el Registro la sociedad adquiere personalidad jurídica (como ejemplo, los socios/as no responden personalmente con su patrimonio en caso de que existan deudas impagadas por la sociedad).

La documentación a presentar es la que sigue:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- Primera copia de la Escritura.
- Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.
- CIF provisional.

El Registro Mercantil al que deberemos acudir es el correspondiente al domicilio social fijado en estatutos. En este caso estará en la Plaza Concepción Arenal, nº 3 de Huesca. El plazo con el que contarán las Sociedades Limitadas es de dos meses desde la firma de la Escritura. Este trámite durará 15 días hábiles, que es el tiempo estándar de inscripción de la sociedad.

#### 7- Otros Trámites:

En este apartado se expondrán los trámites restantes, referentes al inicio de actividad y apertura del Albergue, “La Cumbre S.L.”. Son los que siguen:

- 7.1 Legalización de Libros: Entrega de la documentación necesaria (Libro Diario, Libro de Inventarios y Balances, Libro de Actas y en el caso que se trata, Libro de Socios) en el Registro Mercantil de Huesca. Al inicio de la actividad.

- 7.2 Licencia Municipal de Obras y Apertura: Habrá que presentar en el Ayuntamiento, en el Departamento de Urbanismo, en Huesca, toda la documentación antes del inicio de la actividad. Compuesta de: Modelo normalizado, Fotocopia del CIF, Fotocopia de la declaración previa en Hacienda, Planos y licencia de obras y el Recibo del ingreso previo.
- 7.3 Alta de Socios en Régimen Especial de Autónomos: Al ser socios trabajadores deberemos realizar este trámite en los 30 días siguientes al inicio de la actividad, entregando la siguiente información: Original y fotocopia del DNI de los socios, original y fotocopia del documento de afiliación o Modelo A1 por duplicado (Si es la primera vez que causa alta), alta en IAE o declaración previa en Hacienda y alta en RETA - modelo TA-0521/B.
- 7.4 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: Este trámite se realizará antes del inicio de actividad o bien, antes de la contratación de trabajadores. Se deberá presentar: Original y fotocopia del DNI del Representante, original y copia del contrato de la escritura, la declaración previa en Hacienda, la Inscripción de empresa: modelo TA-6 y la Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP
- 7.5 Alta de los Socios y Trabajadores en Régimen General: Se llevaría a cabo antes del inicio de la actividad o antes de la contratación de trabajadores. LA documentación a entregar es: la fotocopia de Inscripción de empresa: modelo TA-6, fotocopia DNI del trabajador, Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación- modelo A-1 - (Si es la primera vez), y el alta del trabajador - modelo TA-2.
- Los últimos tres puntos se tramitarán en las Administraciones de la Tesorería General de la Seguridad Social, en este caso, en la C/ San Jorge, nº 34-36 Huesca.
- 7.6 Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo: En los 30 días siguientes a la apertura se presentará el modelo oficial por cuadruplicado en el Gab. Seguridad e Higiene, sito en la Avda. del Parque, 2-3º Dcha, Huesca, y a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en la C/ San Juan Bosco, nº 1 bajos, Huesca.
- 7.7 Legalización de Libros de Visitas: Se necesita presentar el modelo oficial al inicio de la actividad o al contratar trabajadores en la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de Huesca.

#### 4.5. Organización y RR.HH.

En este punto se tratarán varios temas relacionados con la organización y el capital humano de la empresa.

Tratándose de una pequeña empresa, es obvio que los recursos humanos serán limitados. Por ello, será de gran importancia formar un conjunto polivalente e implicado con las tareas y el funcionamiento diario del albergue, permitiendo así el correcto desempeño de las actividades y el trato de calidad hacia el cliente.

Así pues, para ir paso a paso, se desarrollará, en primer lugar, la política de empresa con su definición de misión, visión, valores y filosofía de la misma. Se continuará con la estructura organizativa seleccionada, se procederá a delimitar los puestos de trabajo y las funciones de cada uno de ellos y, por último, se ilustrará todo ello con el organigrama pertinente una vez conocidas las necesidades de personal.

##### 4.5.1. Política de empresa: Misión, Visión y Valores.

Está garantizado que las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con sus clientes como empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor su modelo de negocio y sus correspondientes acciones de marketing, dándole un rumbo a seguir al conjunto de la organización y sus componentes, ya que tanto sus dirigentes como los empleados saben perfectamente, quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y los valores que tienen que mostrar y promover para poder conseguirlo.

Ilustración 4. 7 Política de empresa: misión, visión y valores.



Fuente: Elaboración, fotografía y diseños propios.

Es por ello que se han desarrollado estos tres puntos:

- **Misión:** Define principalmente, cuál será la labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

La misión de “La Cumbre” es dar alojamiento de calidad a un precio justo a todas aquellas personas que respetan y valoran la naturaleza, y ven en ella una vía para desarrollar actividades deportivas, de ocio y aventura. Fomentar el valor de la convivencia, el respeto al medio ambiente y la práctica responsable del deporte al aire libre como guía principal de la línea de negocio y como aporte de valor al entorno.

- **Visión:** Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La visión versa sobre conseguir sentirse en familia con el cliente y compartir experiencias y sensaciones. Todo ello hará que se pueda entender al máximo sus prioridades, consiguiendo un nivel máximo de atención y logrando establecer un trato único, distintivo y personalizado con el mismo.

Se prioriza alzarse como un centro competitivo y eficiente, y conseguir una imagen referente de calidad y de sostenibilidad en el cliente. Este último será, ahora y en el futuro, el único centro de referencia en la actividad diaria y en todo proyecto e idea de mejora.

La línea estratégica pasa por alcanzar la solidez en el servicio en términos de atención y diferenciación, y por crecer de forma estable y consistente en el sector de turismo rural.

- **Valores y Cultura:** Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten, a su vez, crear ciertas pautas de comportamiento.

No hay que olvidar que los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, se corre el riesgo de perder credibilidad.

- Cultura de empresa y filosofía:



Consiste en aunar, un alojamiento que permita e impulse la convivencia entre clientes de diferentes ámbitos, con el sentimiento común del gusto por la naturaleza, su disfrute y su cuidado. Sobre principios como la austeridad, la sencillez y el trato hogareño, se puede comprobar la capacidad de generar el suficiente beneficio económico al tiempo que se crea valor en el entorno directo y en el medio natural.

- Para la consecución de esta filosofía, estos serán los valores de “La Cumbre”:

Orientación a las personas:

1. Se considerará a los clientes como familia. Respeto, empatía, responsabilidad, autenticidad y compromiso. La calidez y el aprecio son la mejor carta de presentación.
2. El equipo conforma a gerentes y trabajadores. Todos irán en la misma dirección, siendo la diferencia que crea la excelencia.
3. Las expectativas del cliente son la meta a perseguir. El trato debe ir más allá del deber. El cliente siempre espera algo más, y es prioritario dárselo.

Se comunican entusiasmo y emociones:

4. Se compartirá el amor por la naturaleza y la montaña. Se cuida y se aprovecha. Se aportarán sensaciones y conocimientos sobre el medio y toda la experiencia que se posea.

Hay que creer en la innovación y en el cambio:

5. Se tiene la responsabilidad de “escuchar” y evaluar nuevas ideas. Crear feedback con clientes y trabajadores, y fomentar y premiar toda contribución.

Tener flexibilidad y proactividad:

6. Hay que anticiparse a los hechos, adaptarse a las circunstancias y proponer siempre alternativas para mejorar el presente y futuro de la actividad.

Ofrecer calidad y profesionalidad:

7. Se ha de dar siempre la máxima calidad en todo servicio, siempre con la experiencia y la rapidez como fundamento. No basta con dar la imagen de profesional, hay que demostrarlo.

#### 4.5.2. Estructura Organizativa.

La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los diferentes departamentos, secciones o puestos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien para “formalizar” los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr una adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue, esto es, cumplir lo desarrollado en el apartado anterior.

Henry Mintzberg, en su famosa y práctica clasificación de estructuras organizativas, estudiadas en su “teoría de las configuraciones” define seis tipos de estructuras. El albergue “La Cumbre” se enmarca a la perfección en una de ellas, la estructura simple.

Este tipo de estructura se identificaría por una serie de factores:

Parte fundamental: Ápice estratégico.

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Poca.
- Formalización del comportamiento: Poca.
- Agrupación: Funcional.
- Sistema de planificación y control: Poco.
- Dispositivos de enlace: Poco.
- Descentralización: No, Centralización.

Factores de contingencia:

- Tamaño: Pequeña.
- Edad: Joven.
- Sistema técnico: Poco sofisticado.
- Entorno: Sencillo y dinámico.
- Poder: Fuerte por el director.

Queda claro que es la tipología de organización idónea para empresas formadas por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico, donde la más común es la organización del pequeño empresario.

Casi siempre viene caracterizada por su escaso “staff” de apoyo, “tecnoestructura” y línea media. La división del trabajo es reducida y la coordinación se logra mediante la supervisión directa. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo.

Por lo general es la estructura ideal para una organización flexible que opera en un medio dinámico. Suelen ser organizaciones jóvenes y pequeñas con estructuras ligeras

y adaptables. El control, además, es altamente centralizado por la dirección, normalmente en manos de los propios socios, como es el caso.

Así pues, la estructura simple parece la más adecuada para la empresa. En caso de una marcha positiva en un futuro o de la posibilidad de incrementar servicios e incluso expandirse, siempre quedará la posibilidad de adaptar la estructura organizativa a otra más adecuada por tamaño y personal.

#### **4.5.3. Análisis de las Necesidades de Personal.**

Puesto que dentro del concepto creado de albergue son varias las líneas de actuación para las que se requiere de personal dedicado, se estudiará qué se necesita para cada una de ellas:

- ✓ **Gerencia:** Será la persona encargada del funcionamiento global del Albergue, con conocimientos y experiencia dentro del sector turístico, que se hará cargo de la correcta gestión, planificación y coordinación de todas las tareas dentro de la empresa.

Cabe matizar, que en aquello que respecta a tareas específicas como la elaboración de nóminas, contabilidad, elaboración y pago de impuestos, entre otras documentaciones y declaraciones, se contará con los servicios de una asesoría-gestoría de la zona, cuyo coste es aproximadamente de unos 85€ al mes.

---

- ✓ **Encargado de Alojamiento:** Prioritaria una persona con experiencia en el sector turístico y con idiomas que se ocupe de la gestión del albergue. Se ocupará principalmente de las tareas de recepción y de la atención a clientes y participará en la coordinación y de manera activa en labores de limpieza y mantenimientos rutinarios.
  - ✓ **Personal de limpieza:** Asumirá las funciones de limpieza del albergue en su totalidad. Así pues será la persona encargada del aseo, limpieza y puesta a punto tanto de las habitaciones del albergue como de baños y zonas comunes. Tendrá, en cualquier caso, el apoyo del encargado del Alojamiento cuando a este le sea posible en las ocasiones que se requiera de ese plus.
- 

- ✓ **Encargado de Actividades de Ocio:** Se encargará de coordinar y organizar al/a los monitor/es en sus salidas, de la aportación de información y de la promoción de las actividades cara al cliente, así como de las contrataciones

pertinentes de transportes y resto de actividades externas. Auxiliariamente también atenderá a tareas de limpieza y mantenimiento general en periodos en que sea imperativo.

- ✓ Monitor/es de Actividades de Ocio: Se tratará de expertos en montaña con titulación específica y una alta capacidad para la organización de grupos y de materiales. Poseerán altos conocimientos de la zona y habilidades para la guía, la comunicación y la enseñanza.
- ✓ Empresa Subcontratada de Ocio: Se hace preciso dada la gran cantidad de medios, materiales, personal, experiencia y publicidad que se precisa para llevar a cabo la serie de actividades que completarían la oferta del albergue. Una inversión a la que no se puede hacer frente, por ello se ve como obligatoria dicha subcontratación.

Así pues se pueden distinguir tres zonas para las que se precisa personal. Es obvio que la dimensión del proyecto, los medios con los que se cuenta y teniendo en cuenta también que los dos socios participarán activamente en el proyecto, deja posibilidad a escasas pero irrenunciables contrataciones.

Será pues la línea operativa la que conformará todas las contrataciones, es decir, una persona para la limpieza y dos personas para monitorizar y guiar en las actividades de ocio.

A continuación se desarrollarán el total de puestos que tendrán cabida en el albergue.

#### **4.5.4. Análisis de los Puestos de Trabajo.**

Una vez definidas la estructura organizativa más adecuada y las necesidades de personal básicas para su funcionamiento, el siguiente paso es presentar un análisis y descripción de los puestos de trabajo con el objetivo de definir claramente cuáles serán los perfiles a cumplir y las funciones que desempeñarán dentro de la empresa.

Como se ha hecho en el epígrafe anterior, se procederá por áreas o secciones.

##### **4.5.4.1. Gerente.**

El cargo lo ostentará Daniel Leza Infante, el que escribe estas líneas. Tras una división de funciones por parte de los socios (Daniel Leza Infante y Rocío Leza Infante), se acordó que era posible compaginar la labor de gerencia con la de encargado de ocio

pero no con la de encargado de alojamiento, ya que requería una dedicación muy diferente. Pese a todo, a efectos prácticos (ya que se aportará el mismo capital), en todo lo concerniente al albergue y a sus decisiones más estratégicas, primará el acuerdo de los socios.

El perfil del Gerente es bastante difuso, pero con unos factores básicos. Deberá ser una persona responsable, con conocimientos de gestión, dotes de mando y de planificación estratégica. Será el líder de la empresa y del grupo humano que trabaje en y para la misma, respetando la comunicación vertical como la horizontal, promoviendo la proactividad, el esfuerzo y la implicación con su propio ejemplo. Una persona honesta, cabal, con iniciativa y orientación al cliente. Alguien que enmarque los valores del albergue y conduzca al mismo para promoverlos, al mismo tiempo que cumple sus objetivos cualitativos y cuantitativos.

En lo que respecta a su formación, deberá tener la propia en el ámbito de “Administración y Dirección de Empresas”, como es el caso, y, además, tener experiencia en la atención de cara al público, clave en este tipo de negocio.

Entre sus funciones, se destacan las siguientes:

- Es el responsable máximo de la empresa. Como tal deberá administrar, dirigir, planificar y controlar el correcto funcionamiento del albergue.
- Establecerá los objetivos cualitativos y cuantitativos a conseguir y las estrategias que deberán seguirse para su consecución.
- Deberá encargarse de los aspectos económico-financieros de la empresa, gestionando el presupuesto, y de reunirse con la empresa asesora encargada de la contabilidad y otros aspectos legales.
- Coordinará y organizará las tareas y actividades a ampliar y ejecutar por los departamentos de alojamiento y ocio.
- Será el responsable del área de recursos humanos y por ende de las contrataciones y de la dirección global, formación y motivación del personal.

#### **4.5.4.2. Encargada del Alojamiento.**

Este cargo estará en manos de la otra socia, Rocío Leza Infante, por común acuerdo entre los socios.

Se trata de un perfil muy específico, aunque apoyará en gran medida también en la tarea de limpieza y mantenimiento, y como hemos dicho, tendrá una participación directa y complementaria en la tarea de gerencia en este caso en concreto.

La persona en cuestión deberá tener amplios conocimientos administrativos, de idiomas y experiencia en el trato al cliente, puesto que atenderá el puesto de

recepción y de gestión de reservas. A su vez, será la cara más visible del albergue, por lo que también se pide una buena presencia y una calidad en sus modos y formas acorde con la expectativa del cliente. Amabilidad, cortesía y una forma de ser abierta y extrovertida son básicas de cara a una correcta presentación. Además sería de gran utilidad que tuviese conocimientos del medio o entorno del albergue, para en caso de no presencia del gerente y encargado del departamento de ocio o monitores, pudiera informar al cliente.

En cuanto a formación, se requiere experiencia de cara al cliente, con formación sobre turismo e idiomas, de manera tanto oral como escrita y, como es el caso, haber cursado una carrera como “Publicidad y Relaciones Públicas”. Accesoriamente disponer de conocimientos sobre instalaciones y montaje. Todo ello garantiza el éxito del puesto.

Destacan las siguientes funciones:

- Recepción, informaciones cara al cliente y despedida del mismo.
- Gestión y administración de las estancias, cuadrando personas y las habitaciones, siendo el contacto para la entrega y recogida de las llaves de las mismas, así como de las fianzas por higiene y cuidado de las zonas propias y comunes.
- Estar a disposición del cliente, en persona o por vía telefónica en el momento que lo precise, atender sus quejas y sus solicitudes.
- Registro mediante identificación, cobro y control del alojamiento de los clientes sea medido en camas o habitaciones, y de la realización de actividades por los mismos.
- Planificación y previsión de la ocupación del alojamiento.
- Reportar informes mensuales de ocupación y satisfacción de clientes (encuestas) a la gerencia y anotar posibles mejoras.
- Gestionar, y ser participe en su ejecución, la limpieza del albergue, tanto habitaciones como zonas comunes.
- Dirigir al personal de limpieza, procurándole medios y productos para la misma y facilitándole las entradas y salidas de clientes para favorecer la prioridad y eficiencia del servicio.
- Deberá revisar y mantener las instalaciones y encargarse de su correcto funcionamiento, para, en caso contrario, avisar al servicio técnico oportuno.

#### **4.5.4.3. Persona de limpieza.**

Será una de las contrataciones y su trabajo consistirá, como su propio nombre indica, a la limpieza general del albergue. Una sola persona adoptará este rol, siempre apoyada por la encargada. En un futuro y dependiendo de la marcha del albergue, se podría

tratar la incorporación de otra persona auxiliar, liberando así de esta tarea extra a la encargada. Dependerá directamente de la encargada de alojamiento en sus funciones diarias, la cual facilitará los útiles y los productos de limpieza, así como las altas y bajas diarias para procurar tener todo a punto, antes y tras la marcha de los clientes.

El perfil que se busca para el puesto es el de una persona atenta, observadora y educada. Será una persona responsable, que respete los horarios y que sea eficiente en la consecución de sus labores.

En cuanto a formación, se valorará su experiencia en el campo de la limpieza y la tenencia de algún tipo de certificado o curso para el perfeccionamiento de su trabajo.

Sus funciones serán las que siguen:

- Se encargará de la limpieza general del establecimiento y de la preparación diaria de las habitaciones tanto para los nuevos clientes, como para los ya alojados.
- De ella dependerá el servicio de lavandería de ropa de cama y de baño, entre otros textiles del albergue.
- Informará de todas las tareas realizadas a la encargada del alojamiento, comentando, a su vez, pormenores que pudiera observar en instalaciones o elementos de uso común.

En cuanto a las condiciones del puesto, serán Jornadas laborales de 8 horas, desde las 8:00 hasta las 16:00 horas, 6 días a la semana, siendo el día libre el elegido por la encargada del alojamiento según ocupación. Dispondrá de 28 días de vacaciones, fraccionados, siempre que no coincida en fechas o periodos de máxima ocupación.

El salario base de la limpiadora será de 800 euros por mes con pluses y sin contar la paga extra.

#### **4.5.4.4. Encargado de Actividades de Ocio.**

Este departamento estará bajo el mando del Gerente, que duplicará el esfuerzo adoptando el papel de encargado del mismo. Para el caso en el que futuriblemente el albergue pudiera permitírselo económicamente y se ampliase alguna línea de negocio o se crearan nuevas instalaciones o negocios complementarios, el puesto daría lugar a la contratación de una persona para dirigirlo.

El perfil de esta persona es el de aquella interesada en la naturaleza y las actividades deportivas, creativa y con ganas de enseñar el entorno en su perspectiva más deportiva. Necesitará de conocimientos y experiencia en tema de montaña, de materiales y de seguridad, por tal de informar y promover los mismos de cara a los clientes, ejerciendo a su vez de vendedor de la guía con monitor y rutas de que dispone el albergue. Será el superior de los monitores y ejercerá de coordinador y

planificador de las actividades por parte de los mismos y de las peticiones expresas de los clientes.

Entre su formación destacar la titulación de “Técnico Deportivo en Media Montaña y en Alta Montaña”, esto es, la máxima titulación existente en cada materia desarrollada. Se valoraran cursos de escalada, aseguramiento en glaciar, técnica alpina, etc. La experiencia es fundamental en términos de conocimiento del entorno natural y cultural.

Entre sus funciones destacan:

- Coordinar a los monitores a su cargo y planificar sus actividades, rutas, medios de transporte necesario y los materiales técnicos y de seguridad que deberán usar.
- Elaboración de informes acerca de las actividades de éxito por número de clientes, satisfacción de los mismos mediante encuestas, necesidades de material y degradación de los mismos y alternativas u opciones de mejora de actividades.
- Cubrirá las necesidades de material mediante su adquisición y su mantenimiento, llevando la logística del stock del mismo acorde a la planificación realizada.
- Controlará el éxito de las rutas y el correcto trabajo ejercido por los monitores.
- Reportará a la encargada del alojamiento las actividades realizadas por los clientes y, en su caso, el alquiler de material técnico para que pueda realizar el cobro posterior en recepción.
- Ejercerá de comunicador, informador y vendedor de las actividades de ocio propias del albergue y externas al mismo por la compañía de guías de la zona, de cara al cliente.
- Será el contacto con la compañía de guías de Torla a la hora de contratación de los servicios de la misma por parte del cliente, asegurándose del cumplimiento futuro de la actividad por parte de la misma.

#### **4.5.4.5. Monitores/Guías.**

Es, quizás, el puesto más específico y relevante acorde a la actividad del albergue de los que se han tratado. Para ello se contará con dos personas de gran experiencia, conocimiento y habilidad, por supuesto formadas, y con un interés por la montaña y el deporte fuera de lo común.

Son personas jóvenes, aptas para la práctica del deporte de riesgo a alto nivel, capaces del cuidado, guía y monitoreo de grupos de diferentes tamaños. Se necesitan a su vez, el dominio de idiomas y dotes de mando, ya que se habla, en determinados lugares, de la seguridad e integridad de los clientes. Serán capaces de adaptarse al requerimiento



del cliente en cuanto a sus objetivos y aspiraciones o ambiciones en la actividad. A su vez dominarán el terreno, rutas y tendrán conocimientos culturales y de flora y fauna del entorno a visitar.

Su formación es, como en el caso del encargado de ocio, la máxima posible en su terreno, esto es, “Técnico Deportivo en Media y Alta Montaña”. Además de ello su currículo muestra experiencia demostrable en guía y eventos deportivos de elite. Inglés y francés, por orden de preferencia, son idiomas que se deben dominar, dada la afluencia de público internacional a la zona.

Se contará con un monitor jefe y otro monitor curricularmente de un rango similar pero que ejercerá de monitor auxiliar por temporadas, en incrementos de la actividad o para sumarse al control de grupos de tamaño superior (mayor de 6 personas) además de ser un garante más en situaciones de riesgo controlado.

Sus principales funciones son:

- Colaborar directamente con el encargado de ocio y con los clientes que así lo precisen en el diseño de rutas y la planificación de travesías.
- Ejercer como guías, monitores y coordinadores de grupos en las actividades rutinarias o no solicitadas por los clientes del albergue.
- Informarán al cliente, previa ruta, travesía o ascensión al cliente de los requisitos físicos idóneos para su realización, los tiempos medios para ello y la distancia y desniveles generales de las mismas.
- Se encargaran de la seguridad, la correcta práctica técnica de la actividad y, salvo impedimentos meteorológicos o de salud, de alcanzar los objetivos para los cuales han sido contratados por los clientes.
- Reportarán al encargado de ocio el resultado de las actividades, con un breve informe de lo acontecido, señalando los pormenores y las incidencias en caso de que existieran.

Respecto a las condiciones del puesto la jornada laboral constará de 8 horas, aunque dependerá en cualquier caso de las actividades y excursiones que se realicen, su duración y su dureza. Es evidente que es complicado el imponer un horario a personas que realizan actividades que quizás requieran de dos o tres días para su realización. Se dispondrá de dos a tres días de descanso a la semana, según planificación y actividades realizadas, de los que se podrá disponer dependiendo de la ocupación específica y la previsión de contrataciones. El periodo vacacional será de un mes, sin que se pueda seleccionar los meses de mayor ocupación, véase los meses de verano o semana santa.

El salario del monitor jefe será de 1.000€, quedando el salario del monitor auxiliar en los 900€, contando con suplementos y horas extras, y sin contar la paga extra para el caso del monitor fijo.

**4.5.4.6. Actividades Subcontratadas.**

Serán realizadas por la Compañía de Guías de Torla y aportarán un 9% del importe total, a precio de venta al público del albergue, de las contrataciones que realicen los clientes del albergue a partir de la propia información y consejo dados por la figura del encargado de ocio. Además, para los clientes del albergue, la Compañía de Guías ofrece un 10% de descuento en la totalidad de sus actividades, excluyendo las propias de montaña.

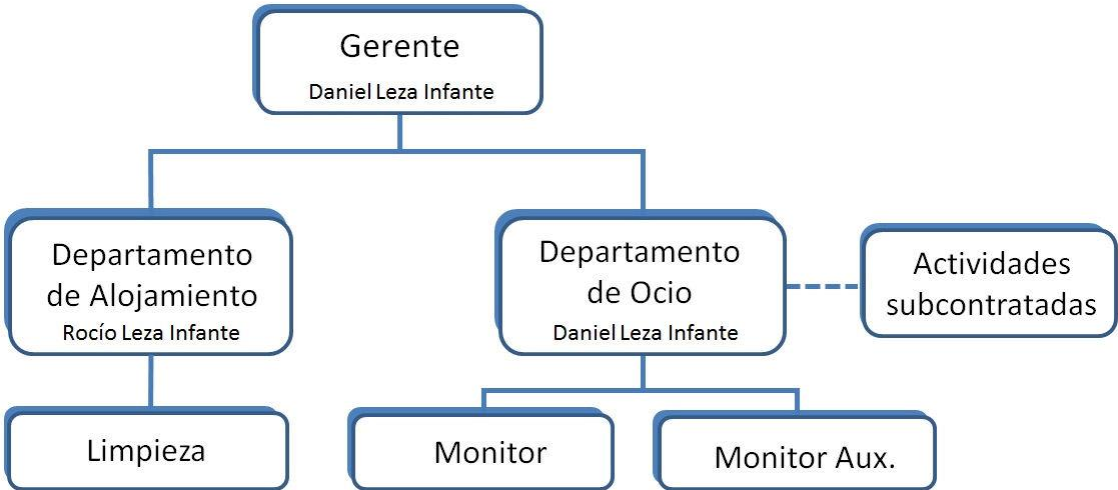
Se contará con esta compañía por la profesionalidad y diligencia en sus actividades, por su experiencia demostrada a lo largo de sus diez años de vida y por la seguridad y compromiso demostrado por todos sus guías en cada una de las disciplinas que ofrecen al cliente. Es sin lugar a duda la mejor compañía del estilo de toda la comarca.

La única función de la Compañía con respecto a la organización del albergue será la del ingreso por captación de clientes de las cantidades pertinentes y el reporte al encargado de ocio de las actividades realizadas por los mismos.

**4.5.5. Organigrama.**

Después de detallar cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, sus características y funciones, a continuación, se ilustrará la estructura organizativa de la empresa, ya definida en el punto dos de este mismo bloque, a través del siguiente organigrama:

Figura 4. 1 Organigrama de "La Cumbre".



Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse la claridad y simplicidad de la estructura jerárquica, donde resalta la figura del Gerente y la existencia de dos áreas clave para el funcionamiento del albergue, como son el alojamiento y las actividades de ocio.

Para el control del correcto funcionamiento dicha estructura, al ser una empresa de pequeñas dimensiones, tampoco se van a requerir de mecanismos de control sofisticados, ya que con las relaciones de comunicación diarias se puede supervisar de forma simple y rápida el funcionamiento de la empresa en su globalidad.

Para evaluar el entorno de trabajo se facilitarán regularmente unas breves encuestas al personal en las que puedan adjuntarse comentarios para la mejora de las relaciones entre los trabajadores y sobre prácticas más eficientes para la comunicación horizontal y, ante todo, vertical, implicando así al conjunto del personal en la conquista de los objetivos de la empresa.

#### 4.6. Procesos y Operaciones.

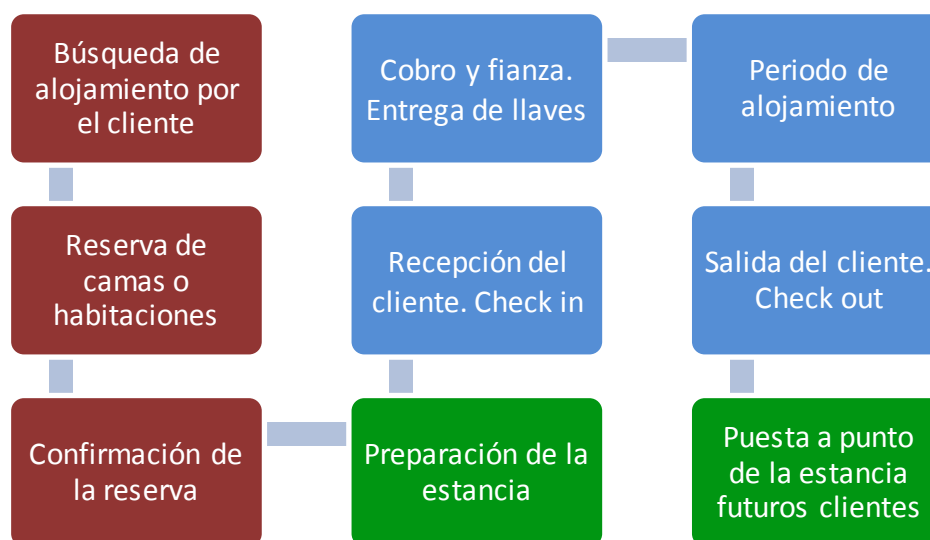
Un proceso hace referencia conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de unos procedimientos.

En este apartado se procederá a describir la secuencia de procedimientos para desarrollar la actividad diaria del albergue “La Cumbre”. Las diferentes operaciones y procesos básicos son los que siguen.

##### 4.6.1. Alojamiento del Cliente.

Se trata del proceso principal para el desarrollo diario del negocio. En él se concibe desde el concepto de búsqueda de alojamiento por parte del cliente hasta su marcha una vez finalizada su estancia.

Figura 4. 2 Proceso de alojamiento del cliente.



Fuente: Elaboración propia

##### 1- Búsqueda de alojamiento por el cliente:

El cliente buscará su alojamiento ideal para pasar unos días por la zona. En primer lugar, salvo que ya tenga experiencia en el albergue, comenzará por buscar vía internet en páginas especializadas información sobre alojamientos y opciones de ocio complementarias. A partir de ahí podrá llegar a la página web del albergue en la que podrá informarse de manera directa sobre el establecimiento, instalaciones, precios y servicios, o bien, llamar al teléfono del

mismo. En cualquier caso, siempre está la opción de personarse en el propio albergue, aunque se recomienda hacerlo con el tiempo suficiente.

2- Reserva de camas o habitaciones:

El cliente encontrará la mecánica de reserva interna en la propia web del albergue que le guiará en el proceso, y podrá seleccionar entre la reserva de plazas sueltas o el alquiler íntegro de la habitación por un determinado número de plazas. La reserva también podrá realizarse mediante otros portales de los que se hablará en el punto relativo al marketing. El medio telefónico y personarse también serán válidos para recibir instrucciones para la reserva. En todo caso se solicitará un ingreso adelantado por depósito del 25% del total del alojamiento.

3- Confirmación de la reserva:

En las instrucciones de la reserva se solicita al cliente que nos remita un mail o nos dé el ok definitivo, al menos con una semana sobre la fecha de reserva, para continuar con su alojamiento. El propio personal del albergue efectuará el contacto telefónico como alternativa. De esta forma se asegurará la reserva o se procederá a liberar la misma. Según la motivación demostrable para la cancelación y los días con los que se procede a la misma, véase climatología, salud de algún componente o algún otro impedimento, se procedería o no a la devolución del importe anticipado.

4- Preparación de la estancia:

Una vez confirmada la reserva se procederá a comunicar al personal de limpieza del albergue que prepare la habitación el día señalado y/o revise el estado de la estancia. A su vez, si así lo han solicitado y en caso de ser habitaciones de 4 o más personas, se les facilitará el juego de sábanas completo.

5- Recepción del cliente. Check in:

Estando ya todo listo para el hospedaje del cliente, se le dará la bienvenida en la misma entrada al albergue. Deberá facilitarnos su documentación y su documento de reserva para verificar la misma. Se le mostrarán las instalaciones, los horarios de uso de cocina y salón/comedor. Se le guiará a su habitación y se le mostrará su plaza en caso de literas. A su vez se le informará de las actividades de ocio planificadas para las fechas, las diferentes opciones y rutas del entorno. En caso de disponer de alguna actividad concreta contratada se le facilitará la agenda, la ruta y sus características, previa a la futura reunión con los monitores.

#### 6- Cobro y fianza. Entrega de llaves:

El cliente deberá abonar el importe restante del total de la reserva. Esto es así por un concepto de seguridad para el albergue y de comodidad para el cliente, dado que gran parte de la clientela abandonara la estancia a horas muy tempranas dado el carácter de las actividades a desarrollar, sea por cuenta propia, por el albergue o terceras empresas. Existe la opción de abonar dicha cantidad al final en caso de disponer de actividades de ocio contratadas para no tener que partir el total de la estancia en dos cantidades.

A su vez el cliente deberá abonar una fianza de 5€ para el uso de los elementos comunes como la cocina y sus elementos, sala/comedor, sala de lectura, llave de taquilla, juegos de mesa, etc. Le será devuelta, en caso de la no alteración e integridad de todos los elementos, al abandonar la estancia, o, en caso de actividades o abandono temprano de la habitación, a última hora de la tarde.

Por último se le facilitarán al cliente, la llave de la estancia (siempre que se trate de la habitación para dos o cuatro personas o el alquiler íntegro de la habitación de diez o doce personas) y la llave correspondiente de su taquilla en las habitaciones en las que se disponga de dicho servicio.

#### 7- Periodo de alojamiento:

El personal deberá estar atento a cualquier necesidad que presente el cliente, facilitándole la información necesaria y todo aquello que precise para garantizar su satisfacción y su correcta estancia e integración en el ambiente y entorno del albergue.

#### 8- Salida del cliente. Check out:

En la despedida del cliente del albergue se procederá a la devolución de las llaves de estancia y/o taquilla, y se le cobrará al mismo, de no haberse hecho con anterioridad, todos los servicios utilizados y actividades realizadas. También se le devolverá, sino se ha realizado ya la misma, el importe de la fianza siempre que sea pertinente.

Se le facilitará una tarjeta con la información básica del albergue y se le solicitará que rellene una breve encuesta de satisfacción. Así se podrán identificar posibles errores y valorar diferentes opciones de cara a los distintos servicios, la atención, su calidad y como mejorarlas. Por último se le dará las gracias por elegir el albergue “La Cumbre” y se le “invitará” a volver al mismo.

#### 9- Puesta a punto de la estancia para los futuros clientes:

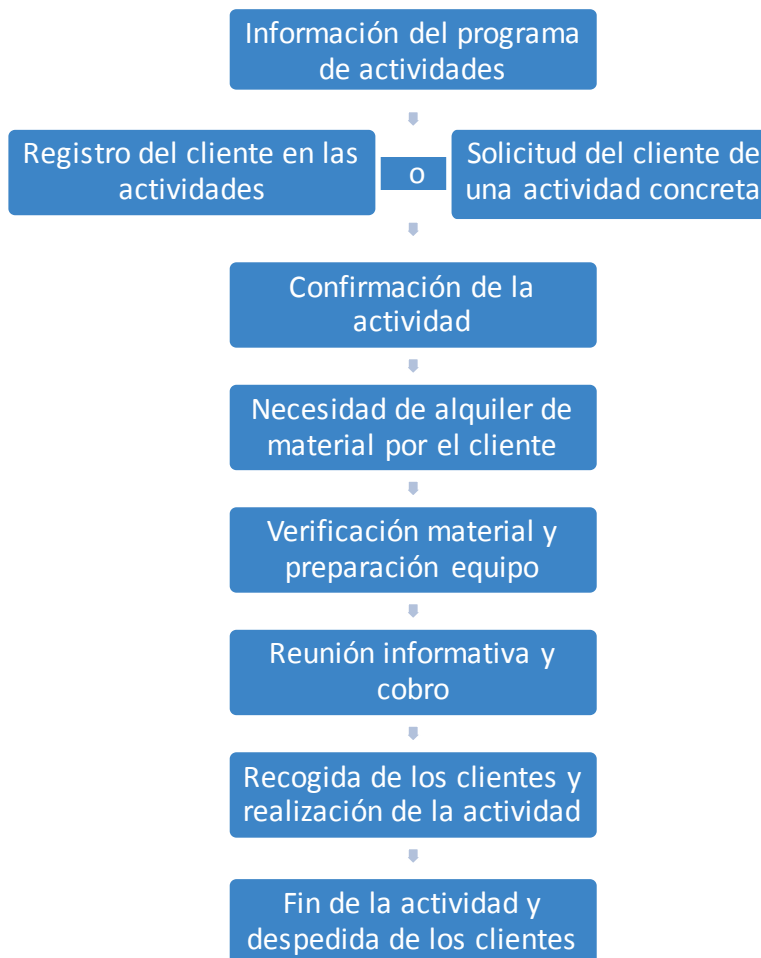
Para finalizar el proceso será conveniente dejar en estado básico de uso las estancias o las plazas utilizadas por los clientes salientes. Así en caso de que

clientes sin reserva solicitasen alojarse en las mismas, siempre y cuando estuvieran libres, estarían cien por cien disponibles para su uso inmediato.

#### 4.6.2. Actividades de Ocio.

Es un proceso de gran importancia para el albergue, ya que condiciona, en cierta o en gran medida, la ocupación del mismo, según la tipología del cliente respecto a su necesidad o no de guía para la realización de actividades.

Figura 4. 3 Proceso de actividades de ocio.



Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, el gráfico secuencial y su descripción se ha realizado teniendo en cuenta exclusivamente la oferta interna del albergue en dicha materia, dejando la explicación del proceso externo para el resto de actividades en un segundo plano, aunque también se comentarán sus etapas de forma breve dada la similitud operacional.

### 1- Información del programa de actividades:

Tanto en la página web como en el propio albergue se facilitarán las diferentes opciones de rutas y ascensiones, disponibles para grupos, desarrolladas por el mismo establecimiento. Se explicará el itinerario, el desnivel, el kilometraje y el entorno paisajístico. La dificultad es una variable subjetiva que habrá que tener en cuenta, así como el material, que deberá adecuarse a la climatología, nivel nivelógico y dificultad de la vía. Todo ello vendrá explicado en la documentación que se facilitará.

### 2- Registro del cliente en las actividades o Solicitud del cliente de una actividad concreta:

En esta fase el cliente ya debe tener tomada la decisión de qué ruta o ascensión recogida en el planning quiere realizar. Se deberá registrar en la hoja de matriculación de la actividad ya sea por web o mediante comunicado en recepción, facilitando sus datos personales y su número de estancia o plaza en el albergue, simplificando así posteriormente el proceso de cobro.

Para el caso en que el cliente posea conocimientos de la zona y desee plantear la posibilidad de realización de una ruta, ascensión o incluso travesía en concreto, no considerada en el planning, al departamento de ocio, deberá comunicarlo conjunto a la reserva vía mail, ya que de manera presencial no alcanzaría en tiempo, en la mayoría de los casos, para su posterior organización. El encargado de ocio deberá coordinar el calendario de actividades y verificar que existe la posibilidad de llevar a cabo la actividad propuesta de carácter privado.

### 3- Confirmación de la actividad:

El encargado de ocio conjunto con los monitores, una vez terminado el plazo de inscripción de la actividad, considerarán, visto el número de matriculaciones, si se cumple el mínimo de personas requeridos para la rentabilidad de la actividad. De ser afirmativo, se comunicará a los clientes la confirmación de la misma.

En el caso de solicitud expresa por el cliente de una determinada actividad, la misma se confirmaría en caso de: existir hueco en el calendario, viabilidad técnica en términos de seguridad y personal para llevarla a cabo y la consideración de que los clientes están capacitados para su realización. Todo ello es necesario al ser, normalmente, actividades de alta dificultad en alta montaña fuera del estándar turístico y grupal base de la zona. Aprobados estos condicionantes se comunicará a los clientes la confirmación de la misma.



#### 4- Necesidad de alquiler de material por el cliente:

Se habla del uso de material técnico necesario para afrontar con garantías y seguridad determinadas rutas, tramos o ascensiones en todas o en algunas épocas del año. Dado que el albergue dispone de alquiler de crampones, piolet y raquetas, en la misma comunicación de confirmación anterior, se incorporará el material precisado actualizado a la fecha de la actividad y se le consultará al cliente si dispone o no de dicho equipo, adjuntando las tarifas del alquiler del mismo en el albergue. En su respuesta deberá indicarnos, en caso de que no dispongan del mismo y elijan alquilarlo en el establecimiento, qué es aquello que necesitan.

#### 5- Verificación material y preparación equipo:

El encargado de ocio se hará cargo de la logística del stock de material. Verificará que existe material suficiente para el grupo y realizará la labor de mantenimiento del mismo tanto por cuidado del material como por la seguridad que de ello se deriva.

#### 6- Reunión informativa y Cobro:

Los monitores conjuntamente, si es posible, con el encargado de ocio, recalcarán la información clave a los clientes, pese a que ya dispongan de ella con anterioridad. Se asegurarán de que queda claro el itinerario, las pausas a realizar, las dificultades, si existen, y el equipo adecuado para afrontarlo.

Se trata de transmitir seguridad y confianza, y se incidirá en el entorno a visitar y su importancia de cara a la localidad y a la cultura de montaña. Se señalará el lugar de recogida de los mismos y la hora de salida.

Por último se solicitará el cobro de la actividad correspondiente, en caso de hacerlo con independencia a la estancia. En caso contrario, proceso normal del albergue, se pasará la factura a recepción para que se integre en el global de la estancia.

#### 7- Recogida de los clientes y realización de la actividad:

Se procederá a la recogida de los clientes, y del material necesario, ya dispuesto, para la actividad. Los monitores se cerciorarán que los clientes afrontan la actividad con la vestimenta y equipo oportuno y se procederá a iniciar la actividad.

En el punto de salida, brevemente, se repetirán los conceptos básicos de seguridad y guiado y entre ánimos y explicaciones del medio y el entorno dará comienzo el recorrido.

#### 8- Fin de la actividad y despedida de los clientes:

En primer lugar se recogerá el material alquilado o usado en la actividad. Posteriormente, se llevará a cabo una pequeña reunión, antes de entrar al albergue o justo antes de volver al mismo en el transporte escogido, con los pormenores de la ruta, sus sensaciones y experiencia vivida. Por supuesto, se le invitará a continuar disfrutando con el deporte de naturaleza y de la montaña en todo aquello que ofrece, y se le estimulará a seguir acudiendo al albergue y complementándolo con la oferta de ocio.

Otro tema a tratar es el proceso correspondiente a las actividades externas al albergue mediante la Compañía de Guías de Torla.

En este caso, el cliente en la propia web o en el albergue vería referenciado el nombre de dicha compañía para las actividades a las que se dedican, excluyendo el senderismo, trekking y alpinismo propias del albergue.

De la web del albergue se derivaría a la suya propia donde el cliente seleccionaría la actividad, teniendo en cuenta que, además, se les realizará un 10% de descuento sobre el PVP de las actividades de la Compañía. Se nos comunicaría con exactitud la misma mediante mail a la recepción del albergue y se solicitaría, por parte del encargado de ocio, a la propia compañía la participación del cliente en dicha actividad.

Los siguientes pasos serían parte de los procesos de esta tercera compañía, desde su contacto por mail hasta el cobro de las actividades, recordando que abonarán el 9% del PVP del total del importe de las actividades contratadas por los huéspedes de “La Cumbre”.

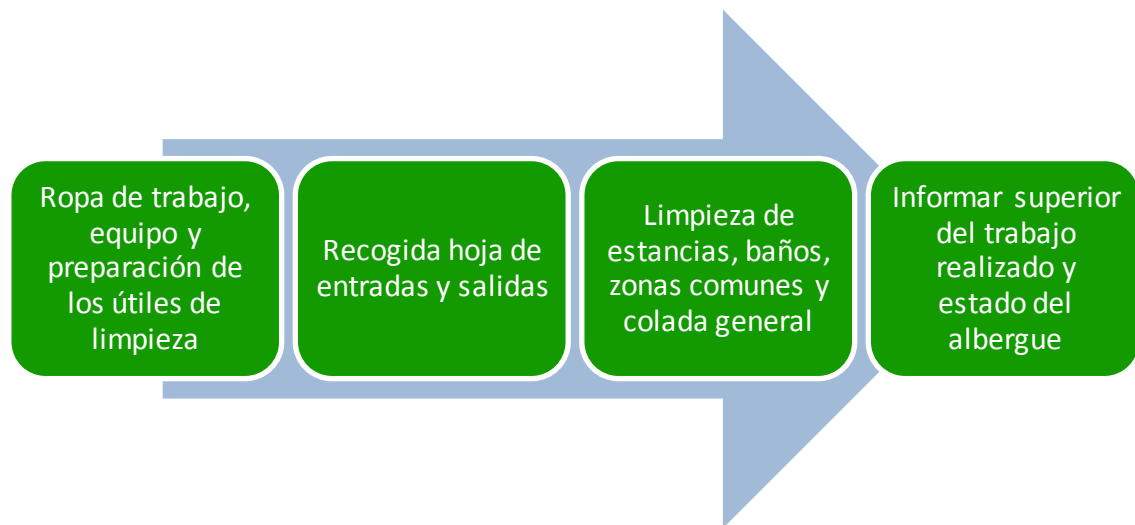
#### **4.6.3. Limpieza del Albergue.**

La limpieza, la higiene y el ambiente general del albergue dependen de que este proceso se repita a la perfección cada uno de los días de funcionamiento.

La apariencia de un lugar cuidado, ventilado y con una buena atmósfera es clave para que el cliente se sienta cómodo desde el primer instante en que entra por la puerta.

Además servirá como apoyo para la revisión periódica de las instalaciones y el estado general del albergue.

Figura 4. 4 Proceso de limpieza



Fuente: Elaboración propia.

- 1- Vestirse con la ropa de trabajo, equiparse adecuadamente y preparar los útiles de limpieza, ya facilitados, para su uso:

Se le facilitará a la persona encargada del servicio de limpieza el vestuario apropiado para desarrollar su trabajo en condiciones de seguridad y comodidad. Su misión consistirá en preparar aquellos productos que vaya a necesitar y equiparlos en el carrito de limpieza.

- 2- Recogida de la hoja de entradas y salidas:

La encargada del alojamiento le facilitará a la persona de limpieza una lista con aquellas estancias o literas en las que descansarán los clientes al día siguiente, por tal de adecuarlas para su uso y revisar que tienen todo lo necesario en lo referente a ropa de cama y productos de higiene y baño a su disposición.

- 3- Limpieza general del albergue:

Se procederá a limpiar el albergue en su globalidad, teniendo como prioridad las habitaciones y los baños. Posteriormente se hará lo mismo con las zonas comunes del albergue y la colada general con la ropa de cama y de baño por una parte, y los manteles, trapos y demás textiles de cocina, por otra.

#### 4- Informar del trabajo realizado:

Se entregará a la encargada del alojamiento una ficha detallando todo el trabajo realizado, las coladas hechas y aquellos fallos de funcionamiento o pequeños errores que haya podido observar, véase, luces fundidas, algún mueble dañado, algún tipo de error en cocina o grifos, etc. Posteriormente la encargada del alojamiento lo corregirá o, en su caso, avisaría al técnico oportuno.

#### 4.7. Análisis de la situación.

Para concluir, una vez estudiado el sector y el mercado, por una parte, y realizada la descripción y el análisis interno de la empresa, por otra; la realización de un análisis DAFO ayudará a plantear las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia, al mismo tiempo, de las propias debilidades y fortalezas.

Tabla 4. 2 Análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia más directa, albergues, fuera de la localidad de entrada al Parque Nacional, Torla.</li> <li>- Atracción al Parque Nacional de turismo extranjero principalmente europeo.</li> <li>- Cambio de hábitos de los turistas españoles hacia el turismo rural de naturaleza y aventura.</li> <li>- Los deportes de aventura y riesgo en montaña están en auge y su atracción de cliente objetivo puede ser una realidad.</li> <li>- Incrementar la diferenciación con una competencia incompleta en actividades.</li> <li>- Gran inversión inicial y márgenes de beneficio a c/p no atractivos para inversores.</li> <li>- Conseguir la fidelización del cliente objetivo y de parejas o familias.</li> <li>- Las tecnologías de la información para la promoción e imagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno económico actual aún inestable.</li> <li>- Estancamiento del consumo interior, que supone la mayoría de las pernoctas.</li> <li>- Preferencia de los establecimientos hoteleros y una mayor búsqueda de comodidad.</li> <li>- La alta oferta de alojamiento sobre una demanda estática puede ocasionar dificultades a largo plazo.</li> <li>- La especialización en actividades de montaña de la competencia experimentada.</li> <li>- Peligro de reducción de la estancia media con reducción del gasto derivada del desempleo y pérdida de poder adquisitivo.</li> <li>- Vuelta al turismo de costa de sol y playa tras plausible recuperación económica.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación inigualable en entorno natural.</li> <li>- Precios competitivos y ajustados frente a gran parte de la competencia.</li> <li>- Oferta completa en alojamiento y actividades con guías propios y material.</li> <li>- Disponibilidad de cocina libre, salón-comedor, taquillas, tv, y Wi-fi.</li> <li>- Establecimiento diverso en estancias, amoldado al cliente de montaña, individual, pareja y grupos.</li> <li>- Disponibilidad de acceso adaptado para minusválidos.</li> <li>- Conocimiento de alta montaña y entorno del Parque Nacional de Ordesa YM. Perdido.</li> <li>- Disponibilidad de información y gestiones en página web y reserva online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiencia a la hora de llevar un establecimiento turístico.</li> <li>- Competencia experimentada con parte de clientela fija.</li> <li>- Desconocimiento por parte del cliente de la empresa y marca. Se parte de cero.</li> <li>- El albergue carece de comodidades añadidas como tv o teléfono en cuartos.</li> <li>- No se dispone de servicio de restauración que pueda completar la oferta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En resumen puede decirse que se tienen grandes fortalezas y que estas están en disposición de alinearse con las futuras oportunidades de negocio. Tanto por ubicación, construcción, ambientación del establecimiento, como por la oferta general de alojamiento y actividades, el albergue “La Cumbre” sigue la dirección adecuada para cumplir con su cliente objetivo interesado en la montaña y en busca de un lugar en el que descansar de cara al inicio de su actividad deportiva o de iniciación en el entorno natural.

El entorno es la principal fuerza de “La Cumbre” ya que como pudo verse en el punto 3, solo por este aspecto, el grado de ocupación medio subía del 12,51% del Pirineo, hasta el 15,40% del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido. Ocurría algo similar con la estancia media que pasaba de los 3,30 días del Pirineo en general a los 3,65 del Parque Nacional. Todo ello hace pensar que, con el aporte necesario de promoción y con unas ofertas adecuadas, se puede conseguir incrementar la demanda turística de la zona.

En cuanto a debilidades, estas radican en algo, que para muchos de los clientes, puede considerarse una fortaleza, como es la austeridad y la falta de “lujos”, pese a lo cual puede disponerse de Wi-fi, algo esencial para mantener al cliente comunicado si esta es su decisión. Algo que si puede restar es la ausencia de un servicio de restauración mínimo como puedan ser los desayunos, aunque se minimiza con la disponibilidad total de una cocina totalmente equipada y un salón-comedor para el cliente. La falta de experiencia es otro hándicap pero solucionable con tiempo, preparación adecuada, como es el caso, y sobre todo, gusto y ambición por llevar a una empresa y su grupo humano lo más lejos posible.

Las amenazas se derivan en su mayoría del panorama económico actual, que pese a una recuperación débil, no termina de asentarse como un factor en pro de la actividad inversora y del gasto interior. El desempleo y sus consecuencias en el gasto del turista residente y su poder adquisitivo también puede ser un lastre a tener en cuenta en las previsiones del albergue. La única forma de solventarlo es dinamizar la demanda, tanto por parte del gobierno español y/o autonómico, en mercados potencialmente activos en este tipo de turismo, como por parte del propio albergue, promocionando su actividad como un atractivo sin igual en países de turismo rural como pueda ser Francia, Alemania o Reino Unido, entre otros tantos de la costa mediterránea e interior de Europa.

Así pues, el marketing, la calidad del servicio y la diferenciación propias del albergue deberán sumar el resto para conseguir el éxito y el distanciamiento de la competencia local, aumentando la fortaleza del albergue, minimizando sus debilidades y procurando que las oportunidades se afronten con la menor de las amenazas.

# **PUNTO 5:**

# **PLAN DE MARKETING**

## 5. Plan de Marketing.

### 5.1. Definición del Producto/Servicio.

En dicho trabajo de final de carrera ya se ha expuesto en su epígrafe 4.2 la descripción de la actividad de cara al posterior desarrollo del análisis interno de la empresa. Pero a modo de resumen puede destacarse lo siguiente en cuanto a su oferta:

- ✓ Alojamiento Rural: Gran relación calidad/precio, ambiente montañoso y deportivo y entorno natural inigualable. Cocina completa de uso libre e ilimitado a disposición del cliente.
- ✓ Actividades de Ocio y Alquiler de Material: Guía para senderismo, trekking y alpinismo. Subcontratación de la compañía Guías de Torla para el resto de ocio. Alquiler de material alpino.

El primero de estos puntos, relativo al alojamiento rural, se ha trabajado extensamente en el epígrafe 4.3 correspondiente a la localización e instalaciones del albergue en cuestión, por lo que sólo resta por incorporar la parte relativa a las actividades de ocio. El alquiler de material al ser un servicio obvio y contemplado para actividades más técnicas no precisa de definición.

El servicio de actividades de ocio, que complementa al básico de alojamiento, garantiza la afluencia de clientes con ciertos conocimientos de montaña y, en su ausencia, con ganas de aprender y practicar actividades y deporte en naturaleza. La misión de las mismas es aprovechar el enclave en el que el albergue se ubica para conformar un pack específico de descanso y aventura en un entorno natural dominado por la alta montaña.

Existen actividades propias tanto para grupos con experiencia, como para parejas con gusto por el trekking como para familias con deseos de pasar unos días en las praderas y collados del lugar tras una suave ruta de mañana.

En las próximas páginas se indagará, en primer lugar, en el entorno del albergue, exponiendo que valles lo rodean y conforman el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, datos relevantes sobre la historia del mismo y sobre aquello que puede ofrecer en cuanto a su orografía, destacando sus formaciones montañosas, flora y fauna.

A continuación se hará un importante inciso en el que se explicarán las opciones de acceso e información al Parque Nacional, y ya, para finalizar, se desarrollarán algunas de las actividades ofrecidas con guía por parte del albergue.

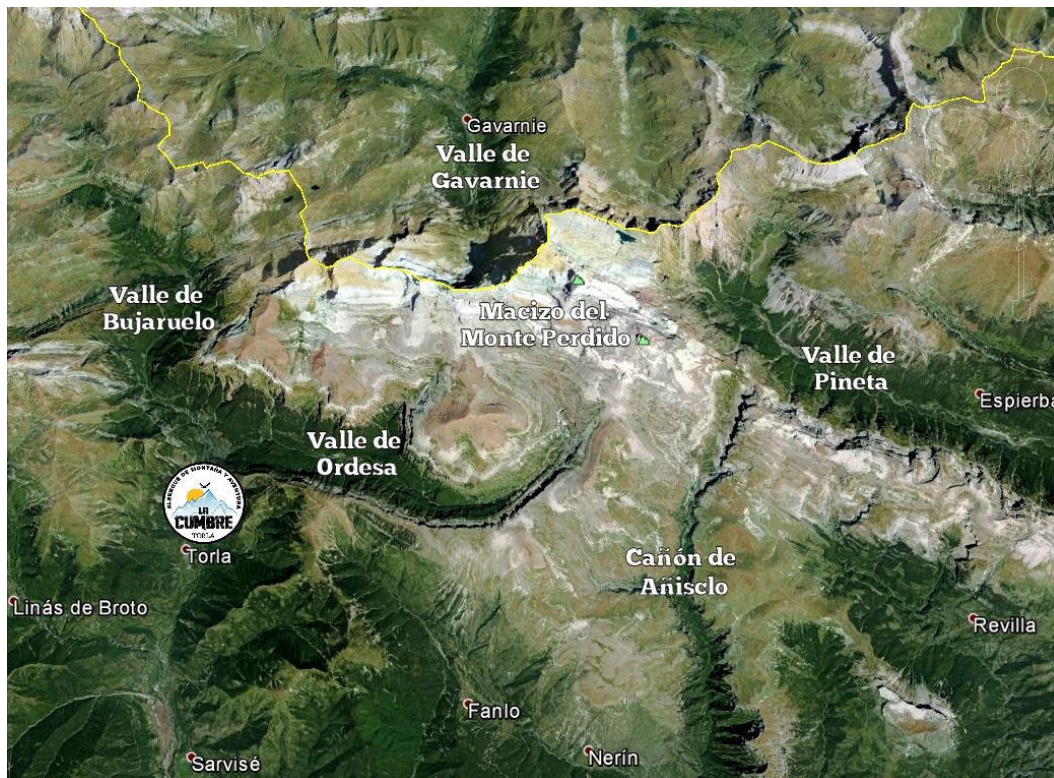


### 5.1.1. El entorno: Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.

El Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido se crea en el año 1918 para el Valle de Ordesa, y en el año 1982 se realiza una ampliación a los tres valles que, además de Ordesa, forman el Macizo de Monte Perdido: Valle de Pineta, Gargantas de Escuaín y Valle o Cañón de Añisclo e incluía así mismo el macizo de Monte Perdido, incorporando a su nombre el de este mítico monte. El Valle de Bujaruelo, limítrofe con el valle de Ordesa, aún no se ha incluido por diferentes presiones turísticas y ganaderas. Así, como resultado, el Parque Nacional de Ordesa cuenta con 4 valles:

- **Valle de Ordesa**
- **Valle de Pineta**
- **Gargantas de Escuaín**
- **Cañón de Añisclo**

Ilustración 5. 1 Valles del entorno del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.



Fuente: Imagen original Google Earth y elaboración propia.

En la actualidad ocupan una extensión de 15.608 hectáreas. Cada uno de los cuatro valles es diferente y tiene sus propias peculiaridades. El Parque Nacional, sólo se ve superado en toda la cordillera por las cumbres de los macizos de Maladeta-Aneto y de Posets. Cuenta además, con un área periférica de protección de 19.000 hectáreas.

De este gran número de hectáreas, la mayoría ya pertenecían a la Reserva de la Biosfera Ordesa-Viñamala que la UNESCO había declarado en 1977. También ha

recibido sucesivos diplomas del Consejo de Europa (1988, 1993, 1998, 2003 y 2008) y es Patrimonio de la Humanidad desde 1997.

Finalmente, en noviembre de 2004 se efectuaba el traspaso de todas las competencias de gestión, hasta entonces compartidas con el Estado, al Gobierno de Aragón.

Domina su orografía el macizo de Monte Perdido (cuyo pico más alto con el mismo nombre alcanza los 3.355 m), con las cimas de las Tres Sororas (Tres Sorols en aragonés), desde donde derivan los cuatro valles antes comentados. Su formación caliza deja un paisaje de grandes contrastes: la extrema aridez de las zonas altas, donde el agua de lluvia y deshielo se filtra por grietas y sumideros, contrasta con los verdes valles cubiertos por bosques y prados, donde el agua forma cascadas y atraviesa cañones y barrancos.

Su fauna y flora es muy abundante y debido a sus cuantiosas figuras de conservación, se corresponde exactamente con lo que se espera de tal paraje. Dependiendo de la altura pueden encontrarse bosques de pino negro, abetos, pinos silvestres, sauces, abedules o fresnos, junto a hermosos ejemplares de edelweis, la flor de montaña por excelencia. Respecto a la fauna, con algo de suerte pueden verse Sarrios, rebecos, marmotas, quebrantahuesos, perdices nivales, águilas reales o urogallos, además de otros mamíferos y aves más comunes.

El Parque se encuentra situado en el Pirineo Aragonés, en la provincia de Huesca y a su vez en la comarca de Sobrarbe, es limítrofe por el norte con el Parc National des Pyrénées en Francia. Su territorio pertenece a los municipios de Torla, Puértolas, Fanlo, Tella-Sin y Bielsa, más el Ayuntamiento de Broto que tiene territorio en la zona de influencia del parque.

### 5.1.2. Opciones de información y acceso.

**Puntos de Información:** A parte de la información que pueda aportarse desde el albergue, los clientes tienen a su disposición otros puntos de atención:

- Centro de visitantes de Torla y su punto de información en la Avda. Ordesa s/n. 22376. Torla. Tfno.: 974 48 64 72.
- Punto de Información “La Pradera” en la misma Pradera de Ordesa.

**Acceso:** Del 21 al 24 de abril, del 1 de julio al 11 de septiembre y del 29 de octubre al 1 de noviembre de 2014, está cerrado el acceso con vehículos al aparcamiento de la Pradera. Durante este periodo hay que utilizar el servicio de autobuses, que tienen un intervalo de salida cada 15 o 20 minutos, como tiempo medio, desde Torla hasta al aparcamiento de la Pradera de Ordesa, excepto en el período comprendido entre las 6 y las 8 horas, en que solo saldrá un autobús de subida a las 6h., 7h., 7:30h. y 8 h.

Existe un aparcamiento público gratuito en la localidad de Torla, junto a la salida de autobuses, donde se pueden estacionar sin coste alguno los vehículos.

En cualquier caso es útil informarse de cuál es el último servicio de regreso en autobús a Torla, con el fin de evitar molestias por posibles aglomeraciones de última hora. Desde el albergue “La Cumbre” se aconsejará que no retrasar la vuelta a Torla en el último servicio.

La capacidad máxima del valle de Ordesa es de 1.800 personas simultáneas. Si este número fuese superado, el servicio de acceso en transporte público se suspenderá temporalmente por razones de conservación del Parque Nacional.

Los horarios del servicio de autobuses son:

- El servicio diario de ida, entre Torla y el valle de Ordesa, comenzará a las 6 horas – excepto en Semana Santa, octubre y noviembre que será a las 7h.-. Terminará a las 19h. en los meses de julio y agosto. En Semana Santa, septiembre, octubre y noviembre, el último autobús de subida a la Pradera, partirá de Torla a las 18h.
- El servicio diario de retorno entre la Pradera y la localidad de Torla finalizará a las 22 h. durante los meses de julio y agosto. En Semana Santa, octubre y noviembre el último retorno será a las 20:30h., y en septiembre a las 21h.

Los precios:

- Billete de ida y vuelta: 4,50€ por persona
- Billete sencillo de ida o vuelta: 3€ por persona

El albergue dispondrá a su vez de información de diferentes rutas, travesías y ascensiones, en términos de senderismo, trekking y alpinismo, en el propio establecimiento. Todo ello de acceso gratuito para el cliente, ya sea para inscribirse posteriormente en las actividades organizadas como para llevarlas a cabo por su cuenta y riesgo.

Las excursiones y actividades del albergue se centrarán en los valles de Ordesa y el de Bujaruelo (límitrofe con el valle de Ordesa pero no incorporado al Parque Nacional). De manera accesoria, según la longitud de la ruta o las pretensiones del cliente, se podrían incorporar los valles de Añisclo, Pineta y Gavarnie, a los cuales existe acceso desde los valles anteriores, atendiendo siempre al punto de salida desde Torla y cercanías.

Entre las actividades de montaña ofrecidas al cliente con el servicio de guía, destacan las siguientes del valle de Ordesa y Bujaruelo por ser las más solicitadas y representativas del entorno de Torla y el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.

### 5.1.3. Actividades en el sector de Ordesa y Bujaruelo.

En sentido amplio, el Valle de Ordesa incluye una amplia zona de pequeños valles y barrancos, altiplanicies y picos (muchos de más de 3.000m de altura), cuyos límites serían al Norte la cresta Monte Perdido-Mondarruego, que sirve de frontera con Francia en gran parte, al Sur la cresta Sierra Custodia-Acuta y al Oeste la confluencia con la cabecera del Valle del Ara o valle de Bujaruelo.

Realmente se trata de un espectacular valle glacial, con una marcada forma de “U”, situado al Suroeste del Macizo del Monte Perdido, por cuyo fondo el río Arazas va descendiendo en una sucesión de bellas cascadas. Desde la que inicia el valle, en el Circo de Soaso, conocida como la “Cola de Caballo”, y que se abre en un abanico blanco que se desliza roca abajo, pasando por las “Gradas de Soaso”, una sucesión de múltiples cascadas escalonadas, hasta las cascadas del Estrecho y la Cueva, enormes saltos de agua que han labrado toboganes zigzagueantes en la roca caliza.

En las paredes verticales del valle, producidas por la diferente dureza de las capas rocosas puestas al descubierto por la acción del antiguo glacial, se abren varias “fajas”, pequeñas cornisas horizontales que permiten recorrer el valle en altura por vertiginosas y estrechas sendas. De ellas destacan la Senda de Cazadores, que llega a tener 600m de desnivel respecto al fondo y que permite recorrer a vista de pájaro prácticamente todo el valle por su vertiente sur, y la Faja de las Flores, más alta y vertiginosa en la vertiente norte y con un acceso más prohibitivo.

En las zonas altas destaca una parte de la cresta Norte, desde el Monte Perdido (3.355m) hasta los Gabietos (3.034m), pasando por el Taillón (3.144m), el Casco (3.006m), picos Marmorés (3.251m) y Cilindro de Marmoré (3.325m), entre otros picos más secundarios. Toda una sucesión de picos de más de 3.000m y en la que se abre una impresionante grieta, la “Brecha de Roland”, paso “natural” entre Francia y España.

La vertiente Norte va descendiendo en una sucesión de circos y valles glaciares, con cascadas impresionantes, entre las que destaca el Circo y cascada de Cotatuero, en cuya travesía se encuentran las famosas “clavijas de Cotatuero”. En sentido sur desde estas también se encuentran las “clavijas de carriata”, en el circo con mismo nombre, más asequibles. Ambas dos son paso obligado para recorrer la faja de las flores, de la que se habló anteriormente.

En lo que respecta al valle de Bujaruelo, el acceso se realiza desde la localidad de Torla, en dirección al valle de Ordesa, pero desviándose en el Puente de los Navarros a la izquierda, desde donde se continúa por pista de tierra en irregulares condiciones, primero llegaremos hasta un precioso camping y refugio, enclavado en medio del valle (1.250m) y flanqueado por enormes murallas de piedra, continuando esa misma pista, se llega hasta la pradera de San Nicolás de Bujaruelo (1.420m), donde se encuentra un

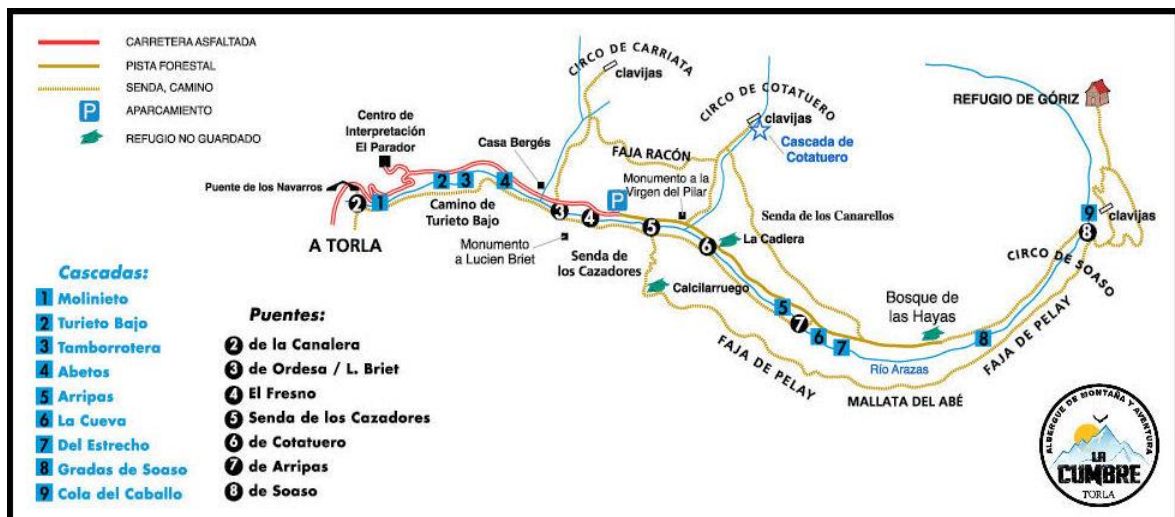
refugio, restaurante y camping, así como un magnífico puente románico. Desde esta pradera parten un buen número de rutas de media y alta montaña por los macizos de Tendeñera (2.853m), Vignemale (3.298m) y Monte Perdido (3.355m).

### 5.1.3.1. Rutas clásicas.

- **Ruta Nº1: Desde Torla hacia la pradera de Ordesa con final en la Cola de Caballo:**

Es uno de los itinerarios más populares del Pirineo, pero no por ello deja de sorprender su paisaje dominado por los farallones, las cascadas, los bosques y los prados. Se trata de una ruta sencilla, por caminos anchos y sin peligro, salvo si se escoge la variante de la senda de los cazadores en estaciones como invierno o primavera, ya que transcurre a mayor altura y por la vertiente opuesta del valle. Es una ruta muy transitada por todo tipo de personas, tanto familias, como alpinistas, que buscan ir más allá de ésta, normalmente hacia el refugio de Góriz como base de ascensiones posteriores.

Ilustración 5. 2 Ruta Torla-Cola de Caballo.



Fuente: Hotel Villa de Torla.

Duración: 3h15min. La ida y sobre 2h30min. La vuelta

Desnivel: 486m.

Distancia recorrida ida y vuelta: 17Km

Dificultad: Baja (con nieve, media)

Señalización: Muy buena. GR-11.

Cota Mínima: 1.301m. Cota Máxima: 1.787m.

Según la época del año para subir a la pradera se debe coger los autobuses que salen desde Torla y que realizan la aproximación a la pradera de Ordesa, donde comienza la pista forestal a seguir.

Es apta para cualquier persona con aptitudes para caminar con leve desnivel, y el recorrido es en verdad atractivo. Discurre en su totalidad por el Cañón de Ordesa, maravilla natural de origen glaciar cuyas paredes se alcan más de 800 metros desde el fondo del valle.

Ilustración 5.3 Paisaje del valle de Ordesa.



Fuente: Elaboración propia.

Se inicia en la Pradera de Ordesa (1.301 m. Alt.), al fondo de la misma se cogerá el camino de la izquierda (ver indicadores), más adelante el camino se divide en dos, el de la izquierda se dirige hasta la cascada de Cotatuero, debe seguirse el de la derecha (bien indicado), atravesando bosque de abetos, hayas y pinos, posteriormente se divisa la cascada de Arripas (1.400 m. alt).

Existe fuente, un poco más arriba a la derecha un pequeño puente de madera que cruza el río Arazas por donde se puede volver hasta el punto de partida, bastante menos transitado.

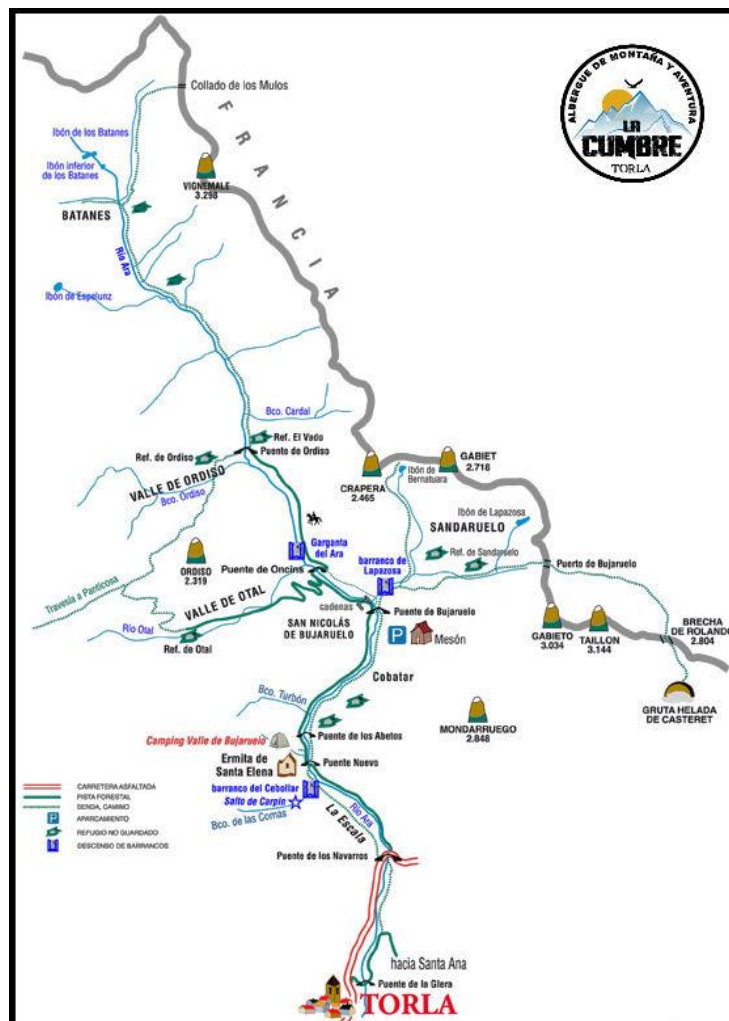
Se continuará sin abandonar la pista forestal. En suave pendiente y en pequeño desvío se encuentran las maravillosas cascadas de la Cueva y del Estrecho (1.480 m. alt), con estupendos miradores hacia ellas. Desde aquí se ha de seguir hasta el precioso bosque de las hayas, con ejemplares centenarios, donde escasamente entra la luz natural. En este punto se encuentra un pequeño refugio de montaña y un desvío a la izquierda de otro itinerario que guiará hasta el circo de Cotatuero. Pero no se ha de coger este desvío. Continuando hacia adelante donde el bosque se va aclarando, se llega a las famosas cascadas Gradas de Soaso (1.778 m. alt), una maravilla natural creada a base de miles de años y que el río Arazas ha ido configurando. Son unos escalones por los que cae espectacularmente el río. Aquí la montaña da paso a prados alpinos y pino negro, si se continua en llano a través del espectacular Circo de Soaso, existe un pequeño refugio, desde donde se divisan las cumbres de Monte Perdido, Cilindro y Soum de Ramond, todos ellos sobrepasan los 3.000m de altitud. Al fondo de este Circo se haya la Cola de Caballo (1.787 ms. alt). La curiosidad aumenta a medida que se toma la última curva que descubre la cascada. Su nombre es tal dado que el agua cae elegantemente por la roca sin estruendos dibujando dicha imagen, descansando finalmente en una pequeña laguna de aguas cristalinas.

Se aconseja si se está acostumbrado a caminar y en una forma física aceptable hacer parte del recorrido, ida o vuelta, por la senda de los cazadores que transcurre en su totalidad sobre los 1.800m. La altura relativamente elevada, y su longitud lo convierten en un mirador de primer orden tanto sobre el primer plano de valle y murallas como sobre las montañas del fondo. La variante admite las dos direcciones pero se recomienda la de ida. Circuito Senda Cazadores - Faja de Pelay - Circo Soaso y vuelta por el fondo del valle. Puede utilizarse también para subir al refugio de Góriz por un recorrido menos concurrido y e interesante.

- **Ruta Nº2: Travesía circular por los valles de Ordiso y Otal desde Bujaruelo:**

Este es uno de los recorridos por excelencia que se hacen partiendo desde San Nicolás de Bujaruelo. Podrían recorrerse los dos valles por separado, pero da una visión más global unificarlos en una misma ruta para apreciar toda la magnitud del escenario que se presenta.

Ilustración 5.4 Ruta circular valles de Ordiso y Otal.



Fuente: Hotel Villa de Torla.

Es una vuelta circular, sencilla, de unas 6 horas a paso tranquilo, en las que disfrutar de un paisaje de montaña realmente espectacular.

Duración: 5h45min

Desnivel: 1.020m

Distancia recorrida: 22Km

Dificultad: Baja (con nieve, media)

Señalización: Muy buena. GR-11. Salvo determinados puntos.

Cota Mínima: 1.328m. Cota Máxima: 2.232m.

Lo ideal es empezar subiendo por el valle de Ordiso y bajar por el Valle de Otal. La pista que sale junto al refugio de Bujaruelo remonta el río Ara, atravesando la parte más estrecha de este río hasta llegar a una primera cabaña. Desde aquí se deja el valle del río Ara, se cruza el río y se empieza a remontar el Valle de Ordiso. Es un pequeño valle, lleno de marmotas, donde el agua aparece y desaparece, ya que se filtra por enormes cavidades. Hay muchos caminos de vacas que pueden llegar a desorientar un poco, pero la subida está clara, hay que seguir río arriba hasta que, a la derecha, se vean las cascadas del barranco de Ferreras. Allí una caseta de pastores, con el tejado hundido hará de señal para saber que se ha llegado al final del valle.

Una vez cruzado el barranco, donde actualmente el puente se encuentra fracturado, se encuentra una subida sencilla, pero no marcada, hasta el collado. Ya en el collado se divisa el valle de Otal y un camino (el GR-11) justo debajo. Se cogerá este camino durante máximo 10min y se seguirá hacia abajo, nunca hacia el Collado de la Tendeñera. Las marcas del GR se pierden en la bajada hasta la caseta, pero es una bajada sencilla.

Desde la caseta de Otal hasta Bujaruelo sólo hay que seguir una pista forestal sin pérdida alguna.

Ilustración 5.5 Paisaje de los valles de Ordiso y Otal.



Fuente: Blog Lameteoqueviene.com.



### 5.1.3.2. Ascensiones en Alta Montaña:

En esta sección la actividad se adentra el terreno del trekking de altura o alpinismo, según el equipamiento necesario para acometer la ruta, lo cual dependerá a su vez de la climatología, de la seguridad que se precise y de la técnica adquirida a la hora de afrontar sus pasos más complejos.

Desde el valle de Ordesa y el valle de Bujaruelo parten infinidad de ascensiones con diferentes vías de acceso de mayor o menor dificultad y con requerimientos muy específicos en determinadas épocas del año. En el albergue “La Cumbre” se ha optado por seleccionar las rutas de ascensión más clásicas tratando de aunar el disfrute de la naturaleza con la exigencia de la actividad deportiva de montaña, dejando como algo secundario vías algo más delicadas quizás aptas para un público más profesional y “autónomo”.

Por ello son dos las ascensiones esenciales que se van a proponer, las cuales permitirán conocer en gran medida, ya sea por recorrido y/u por horizonte visual, casi la totalidad del escenario al que invita el macizo del Monte Perdido:

- Ascensión al Monte Perdido desde Góriz por la Escupidera
- Ascensión al Taillón por Ordesa y por Bujaruelo pasando por la Brecha de Roland

Para afrontar estas rutas se necesitará de material adecuado, sea la estación que sea, ya que se trata de alta montaña, lo que implica un buen calzado, ropa de rápido secado, y un buen sistema de capas (transpirable, abrigo e impermeable) y aquello necesario para la seguridad en grandes desniveles, como Piolet y crampones, para fases de nieve o hielo, o incluso arnés, cuerda y casco, si las fechas, climatología o un determinado paso requiriese de un extra de seguridad.

Como observación anotar que, de forma habitual, suele emplearse el primer día como subida al refugio (aproximación), donde se descansa y se reponen fuerzas, para, ya al día siguiente, salir muy temprano camino a la cima. Por ello se recomienda reservar en el refugio que se vaya a usar como base para la ascensión. Es así como se garantiza, en caso de gran ocupación, tener un lugar donde resguardarse y evitar problemas de cualquier tipo a una gran altura y con climatología adversa.

#### - **Ascensión Nº1: Monte Perdido desde Góriz por la Escupidera (3.355m)**

Es la mayor de las tres Sorores y, sin duda, su mayor atractivo está en ser la cima más alta del Parque Nacional de Ordesa, desde su cima las vistas en todas las direcciones son impresionantes. Es el pico calcáreo más alto de Europa, y con sus 3.355 metros, es la tercera montaña más alta de los Pirineos, solamente superada por el Aneto (3.404 m) y por el Posets (3.375 m).

La ruta comienza en el Ref. De Góriz al que se habrá llegado tras seguir los pasos de la ruta Nº1 (antes comentada) que lleva a la cola de caballo y a la que habría que añadir

un tramo, o bien de clavijas, si se asciende por las clavijas de soaso, o bien de senda, sin excesiva dificultad salvo invierno. Tras ello la senda atraviesa roca y un llano que ya deja ver el refugio al fondo.

Duración: 3h20min. De subida y 2h40min. De bajada

Desnivel: 1.155m

Distancia recorrida: 8,10Km

Dificultad: Media (con nieve y hielo, moderada)

Señalización: Buena. Los hitos ayudarán a guiarse en todo momento.

Cota Mínima: 2.200m. Cota Máxima: 3.355m.

Se partirá desde Góriz, desde la fuente (señalada) que hay delante del refugio, en dirección E-NE, para salvar una primera pendiente rocosa que acaba en una pequeña plana. Habrá que continuar por el sendero que está muy marcado, pasando por debajo de un extraplomo rocoso a la derecha y luego subiendo un paso rocoso con ayuda de las manos (con nieve puede haber riesgo de aludes). Se proseguirá por el sendero, siempre dejando el barranco de Góriz a la izquierda, hasta llegar a una zona denominada "campo de bloques", (grandes bloques de roca de la morrena glaciar), sobre 1h30min del recorrido.

Se cruzará por esta zona guiándose por la orientación N-NE y sabiendo que hay muchos mojones y que no todos son buenos. Al finalizar el "campo de bloques" una subida por una zona rocosa bastante empinada termina en un collado desde el que se puede ver el lago Helado.

Con 2h30min de recorrido aquí es donde la ruta toma su máxima pirenaica. El sendero gira a la derecha, en dirección S-SE, por una canal. Al principio se subirá por su "arista", a la derecha para luego entrar en la canal, cuando el contrafuerte ("arista") desaparezca a la derecha. Esta canal de unos 300m de desnivel es una zona de accidentes conocida como La Escupidera, que se ha convertido en un punto negro del pirineo por la mezcla de ausencia de técnica y de seguridad de muchos de los montañeros que lo intentan. Con una gran inclinación, próxima al 35%, la nieve acostumbra a permanecer hasta bien entrado el verano. Además, la pendiente termina en un cortado por su banda derecha al que guía una especie de embudo, razón de su nombre y por la que es escenario de un importante número de accidentes y fallecidos. Es por tanto muy peligrosa en caso de conservar nieve, y que hace imprescindible material técnico para progresar en estos casos.

Una vez ascendida y situados en el collado, en pocos minutos se alcanza la cima de Monte Perdido (3.355m). Este es un punto geodésico, por lo que puede verse un "pilón" en la cima que lo marca. Desde ahí existen impresionantes vistas hacia el Valle de Ordesa, Pineta y Añisclo, además de intuir el valle francés de Gavarnie y el macizo del Vignemale.

Retorno por el mismo camino: 2h 40' hasta Góriz.

Ilustración 5. 6 Monte Perdido 3355m y su Escupidera.



Fuente: [webcnhelios.com](http://webcnhelios.com).

- **Ascensión Nº2: Taillón por Ordesa desde Góriz y partiendo desde Bujaruelo pasando por la Brecha de Roland (3.144m)**

El Pico Taillón, pese a alcanzar los 3.144m de altura, se presenta como uno de los tresmiles de más fácil acceso del pirineo. Su dificultad solo vendrá dada por la meteorología o por el exceso de nieve.

Para alcanzarlo caben varios recorridos: puede hacerse desde Bujaruelo por el valle del mismo nombre, desde Torla por Ordesa, o desde Gavarnie ya en la vertiente francesa.

El albergue “La Cumbre” se centrará en las dos primeras variantes, de mayor recorrido pero de mayor belleza.

- Desde Bujaruelo pasando por el ref. De Sarradets:

Duración: 7h15min. De subida y 5h40min. De bajada por el mismo recorrido.

Desnivel: 1.806m

Distancia recorrida: 24Km

Dificultad: Fácil (con nieve y hielo media)

Señalización: Buena. Los hitos e indicaciones ayudarán en todo momento.

Cota Mínima: 1.338m. Cota Máxima: 3.144m.

Se parte desde el camping/refugio de San Nicolás de Bujaruelo a 1.338m. Hay que cruzar el puente del río Ara y tomar el camino que sube al puerto. El camino sube en fuerte pendiente dirección N hasta una plana herbosa denominada Lacoma donde hay un pequeño refugio de pastores.

Una vez ahí, hasta donde se ha subido con el torrente en el lado izquierdo, ahora se cruza, y dejando a la izquierda un valle que se abre y lleva al ibón de Lapazosa, se continúa por el sendero con el torrente a la derecha hasta el puerto de Bujaruelo.

Tras unas 3h30min se encuentra un espacio abierto con vistas a la vertiente francesa a unos 2.273m, donde se intuye el Valle de Gavarnie. En este punto sale una pista que baja al pueblo francés de Gavarnie por la izquierda. Tomaremos el sendero a la derecha por marcas HRP para ir al refugio de Sarradets.

El camino al principio asciende suavemente pero luego alcanza una fuerte pendiente, justo cuando pasa por la cara norte del Taillón y de los Gabietos, que acaba en el collado de Sarradets, y llaneando, en 5min más, se llega al Refugio de Sarradets.

Desde el refugio, a 2.587m, ya puede verse la Brecha; se llegará a ella por dos sucesivas cubetas glaciares que salen del refugio en dirección sur. Se trata de una ladera permanentemente nevada dado los vientos y la orientación norte que posee.

Para ascender a la brecha, sin pérdida alguna, sólo se requiere de calma y buen fondo. De esta manera se alcanzan los 2807m y uno de los puntos clave del Pirineo, la Brecha

de Roland, tanto por su leyenda como por ser paso fronterizo natural entre Francia y España.

Ilustración 5. 7 Llegando al refugio de Sarradets, ruta Bujaruelo.



Fuente: Elaboración propia.

Se tomará el paso a la derecha dirección Taillón para bordear el Bazillac y llegar a la "Falsa Brecha" y el "Dedo"; luego el sendero sigue ascendiendo por la cara S del pico, por zona de piedra incómoda de andar, hasta la cima.

Finalmente, en un tiempo acumulado de 7h15min se llega a la cima del Taillón, con grandes panorámicas hacia Gavarnie y el macizo del Vignemale y al resto del macizo del Monte Perdido, prestando atención a la cresta que pasa por el Casco, el Cilindro y el Monte Perdido al fondo con su escupidera. Un espectáculo para la vista.

- Desde el refugio de Góriz, previo recorrido del valle de Ordesa.

Duración: 5h. De subida y 3h40min. De bajada por el mismo recorrido hasta Góriz, si se sigue hasta la pradera de Ordesa 6h y hacia Bujaruelo 5h40min.

Desnivel: 944m

Distancia recorrida: 9,35Km

Dificultad: Fácil (con nieve y hielo media)

Señalización: Buena. Los hitos e indicaciones ayudarán en todo momento.

Cota Mínima: 2.200m. Cota Máxima: 3.144m.

Se toma el sendero que sale de detrás del refugio de Góriz en dirección a la gruta Helada de Casteret y luego a la brecha de Rolando, a la que se llega en 3h 45'.

Ilustración 5. 8 Grupo de montañeros bajo la Brecha de Roland.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez allí se flanqueará por el S la punta Bazillac, para llegar a la "Falsa Brecha" y el "Dedo"; luego el sendero sigue subiendo por fuerte pendiente pedregosa hasta la cima, tal cual se indica en la variante desde Bujaruelo antes explicada.

## 5.2. Definición del Público Objetivo

Para definir al público objetivo del albergue previamente hay que entender qué significado tiene dicho concepto.

Así pues, para explicar el concepto, puede decirse que “Público objetivo” es una noción que se emplea en el ámbito del marketing y la publicidad. El concepto hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o un servicio.

La determinación del público objetivo de un producto es clave para que la propuesta comercial tenga éxito y resulte rentable. Para una empresa, es muy importante saber quiénes son los potenciales consumidores para destinar recursos en su captación. Esto quiere decir que, una vez determinado el público objetivo, las publicidades y las estrategias de marketing estarán dirigidas a ese sector concreto de la población.

Una vez el concepto queda claro es de vital importancia conocer el tipo de perfil que pueda tener este cliente objetivo, es decir, conocer cómo piensa, qué busca y qué características presenta.

Observando los diferentes estudios que la web *EscapadaRural* realiza a través de multitud de encuestas online, se puede definir al cliente objetivo del albergue “La Cumbre” como el turista rural de deporte.

A nivel nacional este tipo de cliente ofrece un conjunto de similitudes y comportamientos en común:

- ✓ Las comunidades de origen del turista rural deportista son: Cataluña (17,9%), Madrid (17,8%), Andalucía (13,9%), Comunidad Valenciana (13,2%) y el País Vasco (9%).
- ✓ El destino favorito del mismo es la comunidad de Aragón y en concreto los Pirineos. Le siguen a cierta distancia, y por orden, Castilla y León, Asturias y Castilla- La Mancha.
- ✓ El 55,3% sale de su comunidad autónoma para hacer turismo rural.
- ✓ Viaja del orden de 2-3 veces al año en el 48,75% de los casos. En un 41,6% solamente 1 vez al año.
- ✓ Tienen en un 86% entre 20-50 años de edad. Dentro de este porcentaje se identifican tres grupos dominantes: entre 20-30 años tienen el 24,4%, entre 31-40 el 33,8%, y entre 41-50 el 27,7%. Con menor porcentaje se encuentran los mayores de 50 años con un 13,3% y en una proporción minúscula los menores de 20 años con sólo un 0,8%.
- ✓ Su gasto medio está alrededor de los 42€ al día.

- ✓ La ubicación tiene una vital importancia para ellos. Pero valoran en gran medida los precios y la correcta relación con la calidad ofrecida y el trato.
- ✓ Reservan con menos de 15 días de antelación en su mayoría, ya que su actividad depende de una cierta estabilidad climatológica por lo general. De cerca sigue la estadística de personas que reservan entre 15-30 días de antelación. Minoritarias las reservas con menos de 15 días o superiores al mes de anticipación.
- ✓ En su mayoría, el 85,9%, viajan en pareja, por lo que prefieren intimidad en su estancia. Dentro de ello, además, prefieran el alquiler íntegro, ya sea de una estancia o de una casa rural.
- ✓ El viaje en pareja, en cualquier caso, disminuye su importancia en verano (33,6%) donde se equipara al viaje en familia (33,3%) o con amigos (32,9%). Viajar solo es únicamente cuestión de una minoría (0,2%)
- ✓ El 30,6% suele repetir alojamiento. Para que esto se produzca priorizan la calidad de las instalaciones, lo idóneo de la ubicación, la amabilidad y el trato del propietario y el precio, por este mismo orden.
- ✓ De aquellos que no repiten, casi en su totalidad no lo hacen simplemente por el hecho de querer cambiar y probar otros destinos.
- ✓ Eligen los puentes, fines de semana y Semana Santa como el momento favorito para escaparse.
- ✓ Además de su deporte favorito tienen como motivación principal el contacto con la naturaleza, en un 33,5% de los casos, y poder desconectar de la rutina, en un 25,3%.
- ✓ Lo que menos les motiva son las celebraciones, alojarse cerca de fiestas y tradiciones y el precio elevado. Buscan calidad-precio y tranquilidad.
- ✓ En cuanto al uso de internet en el alojamiento, lo ven una prioridad, principalmente para la consulta de rutas y excursiones (92,3%). Un buen porcentaje de los mismos también comparten sus opiniones sobre el lugar y alojamiento en las redes sociales de las que disponen.

Pero aparte de este cliente en concreto, el albergue también debe considerar las características del resto de turistas rurales en sus distintos tipos. Esto es así ya que no sólo pueden llegar a “La Cumbre” aquellos ya experimentados o pertenecientes a un estilo de turismo más deportivo, sino también aquellos que aun perteneciendo a otro círculo dentro del turista natural desean iniciarse en la montaña o simplemente disfrutar de un buen paisaje.

Sin duda, conocer el comportamiento, las motivaciones, las expectativas, etc. del turista rural son elementos clave para la toma de decisiones por parte de los



propietarios, ya sea en los ámbitos de promoción, de diseño de productos turísticos, etc. Todo ello será de vital ayuda para desarrollar el contenido de marketing de “La Cumbre”.

En cualquier caso, de nuevo viendo los estudios de la página web *EscapadaRural*, los turistas rurales en su conjunto ofrecen unas pautas generales de comportamiento a la hora de organizar sus viajes y experiencias en dicho ámbito:

- ✓ Lo primero que decide el viajero rural es el destino, es decir, a donde van, ya sea pueblo, zona, montaña, etc. Se señaló en 1ª opción por el 80,1% de los encuestados. En segunda posición, por un 71,9% que la marcaron como tal, está el alojamiento en el que se hospedarán. Y finalmente, el 83,1% de los encuestados marcaron como tercera opción las actividades que se pueden realizar en la zona.
- ✓ Como fuentes de información se prioriza en un 94,7% de los casos el uso de internet para recibir o consultar todo lo correspondiente al viaje rural. Además, un 4,1% consulta las recomendaciones (también “online”) sobre los mismos. De significación ínfima está la consulta offline y otros medios alternativos.
- ✓ De los elementos más valorados en las páginas web cabe destacar las fotografías, con un 79,4% seguidas de las opiniones, con el 44,8% y las descripciones, con el 38,4%. Dentro de las mismas destaca como una prioridad el precio, con el 72,2% y la ubicación, con el 31,9%.
- ✓ Entre los canales de reserva en el alojamiento correspondiente, se encuentra el teléfono (43%), el email (31,3%), y online (25,7%). Se tiende al equilibrio, aunque la reserva online va ganando adeptos entre el turista rural.
- ✓ En cuanto a la posibilidad o no de organizar una escapada rural a través de un Smartphone el 58,1% de los encuestados contestó afirmativamente.

Así pues, tras conocer en mayor grado el cliente objetivo al que “La Cumbre” ofrece sus servicios, se ha definido al mismo como “turista rural deportista”. Este será el nicho de mercado que deberá aprovechar el albergue para erguirse como un negocio de éxito de la zona. Sus preferencias, gustos y comportamientos se estudiarán a continuación por los socios para afrontar con mayores garantías tanto la comunicación hacia los mismos como la correcta forma de promocionar y distribuir la oferta global de “La Cumbre”.

En primer lugar, analizando todo lo expuesto anteriormente sobre el cliente objetivo del albergue, pueden extraerse varias conclusiones.

- Viendo la cadena de decisiones del cliente basada en la línea Destino-Alojamiento-Actividades, seleccionada por la gran mayoría de estos; puede concluirse que:

- La complementariedad de las acciones promovidas por la Administración y las iniciativas de los empresarios para promocionar el territorio, el “destino”, debe dejar de ser por fin una asignatura pendiente para el sector, que debe apostar más por la colaboración que por la disparidad en este ámbito.
- La mayoría de aspectos valorables de cara a la decisión “alojamiento” es responsabilidad directa de los propietarios. En sus manos está la estrategia para potenciar los aspectos diferenciales de su establecimiento y captar, fidelizar y satisfacer a los viajeros.
- La tercera cuestión, “actividades” no depende directamente del propietario en su totalidad, pero sí es una información que puede promocionarse, creando un mayor atractivo sobre el conjunto de la estancia. Para ello es necesario que conozca bien la oferta lúdica de su entorno y fomente e informe de dichas actividades a los visitantes que se hospedan en su local antes, durante e incluso después de su viaje.

En definitiva, el albergue tiene las claves para distinguirse del resto: puede colaborar en un mayor conocimiento del destino, debe optimizar todos los aspectos relativos al alojamiento y es recomendable que trabaje en equipo con otros empresarios de la zona que enriquecen la experiencia del viajero. Por tanto, la clave del éxito sería pensar de manera profesional y estratégica en todos estos factores, así como disponer de tiempo y las herramientas adecuadas para implementarlo.

- Sin duda, Internet en su conjunto es la fuente de información que se consulta de forma constante y principal por el turista rural, en relación a sus distintas fases: descripciones, opiniones, valoraciones, etc., convirtiéndose en fundamental en todo el proceso de viaje del turista rural: antes, durante y después. Poco más puede añadirse a los porcentajes sobre las fuentes de información ya vistos.

En resumen, o se está en Internet y se hace correctamente en todos sus ámbitos (buscadores, intermediarios, comunicación online, etc.) o no se entrará en el posible abanico de elección del turista. Es un reto importante que hay que asumir y aprovechar, por lo que en el sector rural la persona encargada para tales funciones deberá formarse más y/o contratar a profesionales para mejorar su visibilidad y optimizar su presencia en la red.

- Si el canal de consulta para el viajero es internet, uno de los soportes fundamentales para visualizarla es la propia página web del alojamiento. Por eso, es importante conocer qué aspectos de la página resultan más importantes para los clientes, con el objetivo de presentar un *escaparate* que encaje con las necesidades o expectativas del posible huésped. Tal y como ha podido verse en el epígrafe anterior, el factor “experiencial” (fotografías, 79,4%; opiniones, 44,8% y descripciones, 38,4%) se consolida como decisivo para el viajero. Por otra parte, y

como es habitual, el precio (72,2%) sigue siendo otro de los elementos clave. En resumen, unos inputs que se deberían tener en cuenta a la hora de estructurar y diseñar los contenidos que reportarán un mayor éxito.

Respecto a anteriores años el turista rural ha incrementado su prioridad por el precio y las valoraciones en los establecimientos a la hora de realizar consultas de alojamiento. Esto deja claro que el viajero es más sensible al precio, dada la situación económica, y le da mayor peso a las valoraciones de otros viajeros que a la propia información del local. Ello debería traducirse en una cuidada política de precios que ajuste la relación calidad-precio sin caer en la rebaja constante y, por otro lado, una gestión de la reputación online que contribuya a la buena imagen del establecimiento.

- Dentro de las opciones del viajero para hacer la reserva en el alojamiento correspondiente, lo habitual en España es hacer esa reserva por los métodos tradicionales: “mail” y teléfono. Sin embargo, cada vez más, el canal “online” empieza a ganar terreno. Pero, además, también gana adeptos poder organizar el viaje a través de dispositivos móviles, como el “smartphone” o las “tablets”.

En este sentido, habría que mantener abiertos los canales más simples mediante un mail simple y claro y un teléfono siempre visible en toda promoción de los servicios del albergue. Aunque de cara a una correcta inversión en marketing, habría que contar con la novedad, lo accesible y lo móvil como una alternativa real de comunicación en todos los ámbitos que puedan repercutir: publicidad, reservas, opiniones, etc.

- Para terminar, y haciendo hincapié en el punto previo, puede verse que más de la mitad de las respuestas (58,1%) indican la predisposición a organizar el viaje desde los dispositivos móviles, aspecto que obliga a incorporar de forma decidida su presencia en este ámbito.

Es cierto que el turista convive 24 horas con el teléfono móvil y éste se convierte en una pieza clave en las fases que atraviesa a la hora de organizar su viaje, desde el proceso de búsqueda de información, hasta el momento final de recomendación y valoración. En el mundo de la tecnología existen diversas opciones de presencia para cualquier negocio, pero lo imprescindible debería ser incorporar el diseño *responsive* de la web, para que se visualice con la misma calidad en cualquier soporte. A partir de ahí se puede contar con una “app” nativa propia y en los dos “mundos” actuales: iOS de Apple; i Android de Google, según preferencias.

### 5.3. Objetivos y Estrategias de Éxito.

Una vez identificadas en el epígrafe 5.2 varias de las claves respecto al marketing que se deberán implementar como estrategias de futuro, se pasará a determinar algunos de los objetivos base y sus estrategias para el Albergue en el medio y largo plazo.

Los objetivos de “La Cumbre”, al tratarse de una empresa de nueva creación, están en su mayoría relacionados con la obtención de un correcto posicionamiento en el mercado. Se trata, pues, de crear metas alcanzables en un sentido más cualitativo que cuantitativo. Conforme pase el primer año de vida y se valoren los resultados económicos obtenidos, podrán, entonces, detallarse objetivos en base a un criterio más real, con una experiencia adquirida y ajustados a la situación de la propia actividad.

A continuación, se establecen los objetivos para el primer año de actividad de albergue junto con las vías para alcanzarlos:

- 1) El primer objetivo viene relacionado con el cliente objetivo. Se trata de **alcanzar al cliente potencial**, de incidir en el mismo y lograr que represente la mayoría de la clientela, reforzando así la imagen que se pretende adquirir como albergue de montaña, con prioridad en el deporte de aventura y naturaleza, y haciendo más sencilla la complementación de su alojamiento con las actividades ofertadas. Es el tipo de cliente que busca la oferta del establecimiento. A su vez aquellos segmentos del turismo rural no practicantes de la actividad de montaña también deberán poco a poco a formar parte de la demanda del albergue a través de su motivación e incitación.

Para conseguirlo hay que emprender las acciones de marketing adecuadas para su captación, tanto de grupos de amigos, o parejas (que ya se ha visto conforman un segmento muy importante, alrededor del 85% del turismo rural deportivo) hasta familias, aunando así a la casi totalidad de la demanda rural de montaña. Entre estas acciones se prioriza el correcto uso del marketing online y en especial de la web, adaptándose esta última a los requerimientos del cliente objetivo con una imagen y contenidos según segmento. Además, interrelacionada con esta, se apostará por un buen uso de las redes sociales, permitiendo una difusión mayor, sencilla y nada costosa.

- 2) Otro objetivo, muy relacionado con el anterior, es lograr la **fidelización del cliente**, entendiendo como tal, no solo el individuo que ya ha visitado el albergue, sino también aquel que identificándose con la figura del público objetivo y sin haberse alojado en las instalaciones, se sienta en la *obligación* de ser cliente de “La Cumbre”. El objetivo, pues, es fidelizar a un tipo de clientela con aspectos comunes.

Para lograr este punto se ha de facilitar la llegada de información útil y adaptada al cliente a través de ofertas, precios o novedades de que se disponga en determinadas fechas, además de incluir en la propia web un lugar específico para los comentarios, experiencias, fotografías, etc. Los sistemas de información de registro de datos del cliente permitirán aplicar técnicas de marketing directo y promoción activa personalizada de productos a través de, por ejemplo, correo electrónico, sms o las propias redes sociales.

- 3) El tercer objetivo es la creación de una **imagen de marca**, esto es, asociar los servicios ofrecidos directamente con un nombre e imagen del albergue. Este objetivo facilitará el alcance de otros, dado que refuerza toda campaña de promoción y acciones de distribución con un énfasis en lo visual y en la propia identidad del establecimiento.

Para ello se diseñará una marca con su correspondiente logotipo. Se creará, así, un conjunto diferenciador que podrá incluirse en diferentes medios publicitarios, además por supuesto de ser la seña de identidad del albergue allá donde aparezca.

- 4) El cuarto objetivo, para mantener en el tiempo por la empresa, es la **calidad general** del servicio y de las actividades ofertadas. Se debe garantizar en todo momento que el cliente se siente cómodo, atendido e informado. La calidad, al igual que la marca, fija en el público una imagen de referencia a la que acudir a la hora o no de solicitar alojamiento.

Para mantenerlo se han de llevar a cabo una serie de acciones que permitan el conocimiento y control por parte del albergue. Así se podrá fijar y mantener ese estándar de calidad y proceder a la mejora continua de las actividades. Las encuestas de satisfacción o las sugerencias serán herramientas básicas del albergue, como también lo serán los comentarios en la propia web o redes sociales del albergue.

- 5) Como último objetivo, pero quizás el prioritario, resultado de los cuatro anteriores, es el establecer como meta un **grado medio de ocupación superior al 25%**, casi un 10% superior respecto al grado medio de ocupación del 15,40% de los municipios que integran el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.

En cualquier caso, y pese a que se trata de un nuevo establecimiento, se considera un porcentaje alto pero asumible dada la orientación de montaña y actividad que se pretende difundir sobre el mismo. Es esta la orientación que, según datos del epígrafe 5.2, define a Aragón y los Pirineos como la principal base de operaciones del turismo rural deportivo, siendo la comunidad preferida por el cliente objetivo.

Para su consecución habrá que aunar tanto esfuerzos en marketing como en la calidad del servicio dado al cliente. Hay que recordar que solo un tercio de los clientes repetía alojamiento y que para su regreso se priorizaba, por orden, la calidad de las instalaciones, lo idóneo de la ubicación, la amabilidad y el trato del propietario y el precio.

A modo de resumen:

Tabla 5. 1 Objetivos y acciones para el primer año del albergue.

Objetivos	Acciones
<b>Alcanzar al cliente potencial</b>	Herramientas de Marketing Online: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web corporativa del albergue.</li> <li>- Presencia y Marketing cruzado en portales especializados y asociaciones rurales.</li> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Blog, etc.</li> </ul> Alternativamente: Folletos o anuncios en prensa local, según presupuesto.
<b>Fidelizar al cliente</b>	Técnicas de marketing directo y promoción activa personalizada mediante sistemas de información de registro de datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correo electrónico.</li> <li>- A través de la cuenta en la página web.</li> <li>- Redes sociales.</li> <li>- SMS (reduciéndose cada año por desuso).</li> </ul>
<b>Crear imagen de marca</b>	Elaboración logo con imagen y texto, explicativo y con identidad propia. Se usará: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la fachada del albergue, como Rótulo.</li> <li>- Como imagen en web, publicidad, redes sociales, etc.</li> </ul>
<b>Servicio de calidad</b>	Gestión del personal, formación y motivación. Desempeño de procesos y tareas. Encuestas de satisfacción y sugerencias. Atención a comentarios del cliente.
<b>Grado de Ocupación medio 25%</b>	Conjunto de márketing online y offline. Cumplimiento de Objetivos anteriores. Control de reservas y estadísticas. Correcta política de precios, ajustando márgenes en un inicio, y de distribución de la oferta.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los objetivos, y conociendo que las variables de Distribución, Promoción y Publicidad se verán en el epígrafe 5.4 posterior, se pasará a desarrollar, en primera instancia, dos de los elementos estratégicos esenciales de la empresa, la imagen de marca y la política de precios.

### 5.3.1. Imagen de Marca.

La marca es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa ya que día a día adquiere un mayor protagonismo. No hay que olvidar que actualmente se vive una etapa bajo el prisma del marketing de percepciones y/o neuromarketing y por tanto resalta la marca frente al producto/servicio. Para estar bien posicionados en la mente del consumidor y en los líderes de opinión, la marca de la empresa debe disfrutar del mayor y mejor reconocimiento en su mercado y sector.

Según Lamb, Hair y McDaniel, una **marca** "*es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia*". Pero, la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como se comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no sólo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo, como las experiencias o el entorno, parte importante de lo que se trata de ofrecer en un albergue.

El logotipo o nombre es quizá lo más importante porque, al final, es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Éste debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad. Además, tiene que aportar grandes dosis de asociación y evocación.

Por lo que se refiere a la imagen de marca, es el valor que percibe el mercado de ella y se forma como resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la empresa. Para conseguir un buen posicionamiento y una imagen positiva es fundamental que todos los mensajes emitidos a través de la empresa y sus productos y servicios estén controlados, sean coherentes entre sí, y comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos.

En el presente proyecto se pretende integrar el nombre de marca en el propio logotipo, dejando como resultado un diseño claro, atractivo y muy visual para el cliente, que sea reflejo de la empresa y su fin.

Una vez entendida su importancia estratégica se pasará a ver la metodología base sobre la que se ha cimentado la construcción de la propia marca.

### 5.3.1.1. Selección del nombre de la Marca:

El bautizo de una compañía es un paso decisivo en el proceso de construcción de una marca. Si el nombre elegido para la empresa resultara poco original y no se adaptase a los valores del negocio, la compañía, el albergue, lo tendría más difícil a la hora de conectar con el consumidor.

Es sabido que no hay ninguna fórmula secreta para asegurar el éxito, pero sí que existen ciertas características que deben servir de guía para obtener un buen nombre de marca que refleje al máximo quiénes somos, cómo somos y qué tenemos que ofrecer.

1. Son pegadizos: Los nombres de grandes marcas son casi siempre pegadizos. Si el nombre resulta pegadizo para los empresarios, probablemente también lo será para los consumidores.
2. Son breves: Diversos estudios de branding demuestran que la brevedad favorece el recuerdo de los nombres de las marcas por parte del consumidor.
3. Son eufónicos: Pareciendo algo lógico: “Lo bonito es más bonito que lo feo”. Si un nombre se oye *feo*, será agresivo para el oído y al cliente potencial no le gustará oírlo. Hay que cuidar el balance entre vocales y consonantes.
4. Son funcionales: Es necesario que el nombre de la compañía refleje la función o servicio que ésta quiere desempeñar en el mercado. El mensaje debe quedar claro para el cliente.
5. Cuentan una historia: Detrás del nombre de toda gran marca hay siempre una historia que origina su nacimiento, un hecho o recuerdo que finalmente se integra en la marca.

Para encauzar el proceso de elección del nombre de la marca, se partirá de la base de la localización del albergue, en Torla, que se encuentra en un enclave montañoso, donde las actividades al aire libre suponen el sustento de la actividad turística de la zona. Es por ello que se debe atraer al cliente con una serie de palabras que se relacionen fácilmente con tales actividades.

Se podría pensar en primer lugar en palabras como “sensación”, “experiencia” o “vida” en un proceso *brainstorming* pero podían resultar un tanto pretensiosas y en exceso comunes. En ese camino surge la idea de la montaña en sí misma y del trekking de altura o el alpinismo que tiene como objetivo último alcanzar el punto más elevado de la montaña, su cima, su **cumbre**. Además es la palabra que el montañero grita para hacer referencia al éxito del desafío e informar al resto del grupo que el objetivo ha sido alcanzado.



En el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, es ésta última su principal atractivo, el Monte Perdido es, “la montaña”, lo cual dejaba definida la montaña clave y determinando el artículo “la”.

Así pues “La Cumbre”, siempre en mayúsculas, en la marca-logo del albergue, se postula como el nombre más adecuado.

### 5.3.1.2. Diseño de marca-logotipo

El éxito de un logotipo reside la mayor parte de las veces en la simplicidad. Se trata de que el espectador entienda su significado con un simple golpe de vista. Al margen de la sencillez, un buen logotipo debe reunir además las siguientes características:

1. Ser único: Un buen logo debe diferenciarse claramente de la competencia y ser único. Lo original y lo revolucionario es más fácil de recordar.
2. Ser adaptable: Un logo con verdadera fuerza debe ser capaz de evocar esa misma fuerza en diferentes soportes. Su significado debe ser el mismo en una tarjeta de visita que en una valla publicitaria.
3. Ser apropiado: Conviene estudiar el tipo de cliente a quién se dirige. Un logo debe reflejar la cultura y los valores de la empresa. Se trata de representar gráficamente la esencia de la compañía. La adecuación de un logo se mide también en función de los colores elegidos para su diseño.
4. Ser atemporal: Los grandes logos son atemporales y permanecen prácticamente inalterables a lo largo de los años. Sea cual sea la época en la que se encuentre, un buen logo, siempre seguirá siéndolo.

Lo primero que se pretende una vez identificados los servicios que ofrecerá el albergue, su filosofía y su meta, es conseguir en la medida de lo posible que esa llamada, “identidad corporativa” aparezca manifestada en la marca-logo de la mejor manera posible.

Así, se partirá de los siguientes puntos clave para formular la idea en una imagen:

- Público Objetivo: Familias de turistas excursionistas, parejas, grupos, etc., todos ellos deportistas, o no, de todos los niveles y disciplinas con base en la montaña. Gente de espíritu joven con ganas de pasar unos días en la naturaleza.

- El entorno: Naturaleza 100%. Enclave en la base del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido. Es por ello que los clientes llegan, para disfrutar de las actividades al aire libre y un turismo rural de naturaleza.
- Tradición y modernidad: Aunar lo verdadero, lo auténtico, lo arraigado en la cultura montañera con una imagen y diseño actuales.
- Un diseño claro, visible e identificable. Líneas redondeadas, letras sencillas y legibles fácilmente con una simple mirada. Reconocible.
- Evocador. Capacidad de transmitir sensaciones, en el caso del albergue “La Cumbre”: descanso, vida, retos, ilusión, sueños, etc.

Con estas “reglas” apoyadas en las características que debe reunir un buen logo se consigue finalmente, después de varias pruebas y opciones diferentes, dar con la definitiva marca-logo empresarial.

Lo primero, es comentar que el diseño y su ejecución se llevó a cabo a través de los conocimientos personales tras años de retoque fotográfico y manejo de la herramienta que lo ha hecho posible, el Corel Paint Shop ProPhoto X2. Se diseñó unificando diferentes capas de imagen y texto, dando como resultado una imagen jpg fija y otra imagen en proyecto siempre modificable y simplificable para según qué fin, publicidad, escritos, banners, etc.

Como puede observarse, el logotipo basa su diseño en el estilo clásico de los escudos de clubes deportivos de montaña en sus distintas disciplinas, es decir, paisajes enmarcados y con forma circular donde siempre aparece el nombre del grupo, su finalidad y su localización. Un ejercicio de simbología de gran carácter visual. En el caso de “La Cumbre” aparece enmarcado lo siguiente:

**Texto:**

Son tres estilos de letras y tres mensajes los que se desean mostrar al cliente:

- En letras suaves y redondeadas el objeto de la empresa, albergue de montaña y aventura. La curvatura del texto encaja en el aspecto circular del logo y en la idea de evocar un arcoíris sobre el paisaje natural. Es un tipo de letra básica muy legible, redondeada y de aspecto juvenil. La fuente es una *Alpha Echo* con base en Windows.
- En la base del logo, se encuentra en letra de fuente *Powell Antique* la localización del albergue, Torla. La letra tiene un cierto carácter medieval y artesano. Estilo casero y natural.

- Más centrado en el logo está el nombre de la marca, "La Cumbre". La letra es fuerte, de aspecto rocoso. Inspira solidez y seguridad. Evoca el reto de la montaña y su ferocidad. La fuente elegida fue *Twisted Stallion*. Se intuía necesario para realizar un contraste con la primera fuente descrita y otorgar grandeza al nombre, haciendo honor a su significado deportivo.

Ilustración 5. 9 Logotipo del albergue "La Cumbre".



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Corel Paint Shop Pro Photo X2.

#### Imagen:

Pese a su apariencia, la imagen está formada por 3 capas diferentes:

- La montaña: Es el principal atractivo de la zona, es el porqué de todas las actividades excursionistas y deportivas del lugar. Rodean al Valle de Ordesa y Monte Perdido y sus cimas sobrepasan los 3000m de altitud. La imagen además se corresponde con el nombre de la marca, la cumbre, y representa la naturaleza y su desafío.
- El sol: Aporta esa parte de relax, de paz y de calidez frente al diseño frío y amenazante de la montaña. Es un elemento muy reconocible y relacionado con la infancia de todo niño en sus dibujos sobre excursiones en la naturaleza y su vida familiar. En cualquier caso, el sol, siempre aporta ilusión y tranquilidad.
- Por último, la silueta del águila: Se barajó la posibilidad de integrar la silueta del buitre en lugar de la del águila real, pero posteriormente se pensó (pese a parecer

que no aporta en exceso al logo) que la figura del águila real tiene, histórica y culturalmente, un valor muy superior a la del buitre. Además es un ave de presa muy reconocible en el pirineo y por tanto del valle de Ordesa. Simboliza la fuerza y el valor. Es un espíritu libre que no se detiene ante las adversidades, dominadora de su entorno y es icono de la majestuosidad y la belleza natural.

**Color:**

- La composición se podría haber completado con algún color de fondo diferente, pero el blanco en relación con el negro de las fuentes de texto aportaba mayor contraste y una claridad mayor al mensaje. Además el blanco junto al azul hielo de la imagen de la montaña crea la sensación de un entorno de postal. El amarillo anaranjado del sol poniente y el vuelo estilizado del águila sobre el paisaje culminan un escenario idílico que genera en el cliente una bonita sensación de inmersión en el medio natural que rodea al albergue.

**5.3.2. Política de Precios.**

Ya se ha visto en el epígrafe 5.2 como el precio era una de las preferencias del cliente objetivo a la hora de consultar la web y elegir un establecimiento en un entorno rural.

El precio, es así, uno de los elementos más importante a tener en cuenta en alojamientos en los que se apuesta por una calidad-precio al alcance de todos los públicos. Se trata de ajustar los márgenes y de ser competitivos ante una gran oferta rural, a la par, que se consiguen ingresos suficientes para sustentar la actividad y beneficios que puedan permitir su mejora y evolución futura.

“La Cumbre” cuenta con la ventaja competitiva de la oferta de actividades sumada al alojamiento, en un entorno muy específico y con una figura única sin competencia directa total como la del albergue. Es por ello que la demanda propia del mismo, pese a haber aumentado su sensibilidad general a las variaciones de precios en los últimos años, no es excesivamente elástica, ante lo cual, pequeños cambios en el precio no generarían como resultado una gran caída de clientes.

Se tiene, por tanto, un leve margen de maniobra en el que asentar los precios. Como prioridad destaca cubrir costes, pero también estar al nivel de la competencia de la localidad, y siempre manteniendo un nivel de precio asequible para el cliente base.

En este aspecto, las casas rurales, el refugio de la localidad o la oferta de alquiler de los campings del entorno, poseen precios muy competitivos, por lo que la diferenciación a la baja de los precios sería una cuestión muy complicada de mantener, sobre todo en un inicio. Los precios serán por ello, similares a los competidores, aunque con la salvedad de disponer de una oferta más completa e integrada.

### 5.3.2.1. Precios del Alojamiento

Los precios para la oferta de alojamiento del albergue “La Cumbre” vienen marcados por el tamaño de la habitación, la reserva total o parcial de literas, los extras y por la temporada de la reserva.

En primer lugar cabe definir las temporadas en que se ha dividido el año:

- **Temporada Alta:** Desde el 15 de junio hasta el 15 de septiembre, Navidad, Semana Santa, y puentes por festivos nacionales. Total **104 días**.

Tabla 5. 2 Días de temporada alta

Navidad	
25 Diciembre	
Semana Santa	
29 Marzo - 5 Abril = 5 días efectivos	
Días Festivos Nacionales	
1 Enero	Año Nuevo
6 Enero	Día de Reyes
1 Mayo	Fiesta del Trabajo
15 Agosto	Asunción de la Virgen
12 Octubre	Fiesta Nacional
8 Diciembre	Inmaculada Concepción

Fuente: Elaboración propia.

- **Temporada Media:** Desde 1-15 junio y desde 15-30 septiembre. Total **30 días**.
- **Temporada Baja:** Resto del año. Total **231 días**.

Los precios del conjunto de estancias del albergue son los que se presentan en la siguiente tabla 5.3 tanto en precios absolutos, como en precio por persona considerándose estancias completas:

Tabla 5. 3 Precios del alojamiento por habitaciones y temporadas.

Habitaciones	Tipo	Precios			Precios por persona		
		T. Alta	T. Media	T. Baja	TA	TM	TB
1 x 12 Personas	Litera individual	19 €	17 €	15 €	19 €	17 €	15 €
	Hab. Completa	213 €	190 €	168 €	17,8 €	15,8 €	14 €
1 x 10 Personas	Litera individual	19 €	17 €	15 €	19 €	17 €	15 €
	Hab. Completa	177 €	159 €	140 €	17,7 €	15,9 €	14 €
2 x 4 Personas	Hab. Completa	88 €	84 €	72 €	22 €	21 €	18 €
2 x 2 Personas	Hab. Completa	48 €	46 €	40 €	24 €	23 €	20 €

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse existe la posibilidad de reserva completa de habitaciones múltiples. Esta opción es específica para grupos grandes y supone un ahorro de alrededor del 6,5% sobre el precio habitual si se suma el total de literas individuales.

La reserva de plazas sueltas supone compartir las pernoctas con otros huéspedes así como la ubicación en las habitaciones que la gerencia considere, la exclusividad en habitaciones múltiples pasa por abonar la tarifa completa de las mismas como ya se ha indicado.

En la tabla puede verse fácilmente, además, cuál sería el precio por persona en cada modalidad de estancia y temporada, resultando más sencillo para el viajero hacerse una idea sobre la mejor opción a escoger.

Cabe añadir 3 opciones para el cliente a la hora de realizar la reserva:

- Las literas de las habitaciones múltiples y grupales, véase las de 12, 10 o 4 personas incluyen únicamente cubre colchón y manta, por lo que se solicitaba al cliente traer saco sábana o de dormir. En otro caso, éste podrá solicitar una sábana encimera y funda de almohada por 2 € al día.
- Si no se dispone de toalla de baño, se podrá solicitar por 1€ al día. Hay que recordar que estas se incluyen en las habitaciones de dos personas, al igual que el total de ropa de cama.
- Se podrá pedir, para las habitaciones de 4 personas, una cama supletoria en caso de grupo de 5 personas. El precio será de 16€ indistintamente de la temporada.

#### **5.3.2.2. Precios de las Actividades de Ocio.**

Para establecer el precio de las actividades de ocio propias del albergue en el ámbito de la montaña, se debe identificar aquellas cuya realización se hace posible en la época de verano y aquellas que pertenecen a épocas de nieve y hielo como la Primavera-Otoño-Invierno. También es preciso valorarlas según su dificultad, tiempos invertidos, material a emplear y riesgo asumido en las mismas.

En la tabla siguiente, tabla 5.4, puede verse un resumen de precios de las actividades, menores al día de duración, según las anteriores características. En cualquier caso son precios orientativos para el cliente, dado que muchas actividades podrán ser propuestas por los mismos, pactándose un precio según situación y variables a contemplar.

Tabla 5. 4 Precios de actividades de montaña en el día según estación y dificultad

Actividades de montaña	
Verano	Precios por persona
Senderismo Media montaña	22 €
Rutas Trekking en Alta montaña	40 €
Alpinismo-Ascensiones	50 €
Primavera-Otoño-Invierno	Precios por persona
Rutas con Raquetas	35 €
Rutas de trekking en Media Montaña	40 €
Alpinismo-Ascensiones	60 €
Alpinismo técnico-Ascensiones	75 €

Fuente: Elaboración propia.

Para hacer la distinción en estas estaciones del año se ha utilizado un criterio simple de cantidad de nieve y hielo y condiciones climatológicas. Así, los meses relativos a cada época serían:

- Verano: junio, julio, agosto, septiembre.
- Primavera-Otoño-Invierno: Resto de meses.

Esto es así ya que a altitudes superiores a 1.500m y en caras norte o fríos valles, las precipitaciones que atraen junto con las propias del sistema montañoso hacen que exista nieve en los mismos, a cuotas incluso inferiores a 2.000m, a partir de octubre o noviembre, hasta el mismo mes de mayo o junio según el año.

Rutas o ascensiones como las incluidas en el epígrafe 5.1.3 pueden integrarse en una u otra época aunque variando equipo, tiempos y dificultades, de ahí el incremento lógico de precio. Fuera del cuadro quedan las opciones de travesía de duración superior a un día o de travesías con ascensiones, entre otras posibilidades a determinar por el cliente y los guías tanto en logística como viabilidad y precio convenido.

En todas las rutas se facilitará de requerirse el siguiente material:

- Incluido: Arnés, cuerda, casco, útiles para aseguramiento y material específico.
- Opcional por el cliente, disponga del mismo o deba alquilarlo: Crampones, raquetas y piolet. Se verá en la página siguiente.

En cuanto al precio de las actividades externalizadas, es decir, todas las que corresponden con esquí, escalada, barranquismo y rafting, los precios serán los que aparezcan en la web de la Compañía de Guías de Torla con un 10% de descuento aplicado en exclusiva a los clientes de "La Cumbre".

### 5.3.2.3. Precios del Alquiler de Material.

El alquiler de material es una opción que se da al cliente para el caso en el que no disponga del material deseado para la práctica de la actividad contratada. Con ello se favorece que, en caso de que el cliente disponga ya del material, éste pueda abaratar el coste de las actividades y emplearlo sintiéndose más cómodo al ser de su propiedad y ajustado a sus características.

Para el caso contrario, son tres los materiales que “La Cumbre” pone a disposición del huésped:

Tabla 5. 5 Precios de alquiler de material técnico.

Alquiler de Material Técnico	Precios		
	1º Día	2º Día	3º Día
Piolet	6 €	5 €	4 €
Crampones	6 €	5 €	4 €
Crampones Técnicos	10 €	9 €	8 €
Raquetas	6 €	5 €	4 €
Piolet + Crampones	10 €	9 €	7 €
Piolet + Crampones Técnicos	14 €	12 €	10 €
Piolet + Raquetas	10 €	9 €	7 €
Piolet + Crampones + Raquetas	14 €	12 €	10 €

Fuente: Elaboración propia.

El albergue cuenta con distintas longitudes de piolets, así como con la mayoría de tallaje de crampones y raquetas, ya que emplean un sistema de ajuste universal válido para multitud de tallas con un simple bloqueo y desbloqueo.

Los crampones técnicos se diferencian de los clásicos en el ángulo de entrada de sus puntas, su longitud y distribución a lo largo del crampón. Utilizados para ascensiones complejas y con requerimientos más específicos. Los otros crampones son los utilizados para travesía y ascensiones clásicas con inclinaciones menores a los 55º.

Se dispone de precios de conjunto para simplificar el proceso de alquiler y procurar un descuento al cliente para promover o bien, alargar su estancia en pro de las actividades, o elegir de nuevo las actividades ofertadas durante la misma.

Se ha de matizar, para terminar, que a partir del 3º día, inclusive, de alquiler el precio se mantendrá fijo para todos los materiales y conjuntos.



#### **5.4. Distribución, Promoción y Publicidad.**

A lo largo del punto 5 del presente TFC se han tratado ya las variables producto y precio, integradas en lo que comúnmente se conoce como el Marketing Mix e la empresa, el cual incorpora como últimas dos variables la distribución y la promoción. Sobre estas últimas se hablará en las siguientes páginas.

##### **5.4.1. Distribución.**

La distribución se ha entendido tradicionalmente como el conjunto de actividades que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto hasta el consumidor.

Ahora bien, en el sector servicios, y especialmente en el sector turístico de alojamiento, este concepto varía su naturaleza, ya que el lugar de producción equivale al lugar de consumo, por lo que es el propio cliente el que debe desplazarse hacia el lugar de la prestación del servicio, y en este caso particular, al albergue. Su función por tanto es la de:

- Incrementar la accesibilidad del consumidor o cliente potencial a la información relativa a la oferta del albergue.
- Facilitar la forma en que este pueda efectuar la reserva de alojamiento y actividades por adelantado.

Si se habla de accesibilidad, internet, como ya se comentaba en el epígrafe 5.2, es el medio de consulta más empleado por el 95% del público rural a la hora de programar un viaje rural, lo cual abre una ventana que se debe aprovechar en gran medida para la distribución del servicio. A su vez, sin embargo, el método de reserva era más tradicional, empleándose principalmente el correo electrónico y el teléfono.

##### **5.4.1.1. Distribución Directa.**

En el albergue “La Cumbre” quiere procurarse que el canal de distribución sea lo más completo y corto posible, es decir, que el nivel de intermediarios sea nulo o mínimo. Para ello la vía directa resulta la más conveniente y contará con las siguientes posibilidades:

- **Página web** propia del Albergue: Se trata de disponer de una web sencilla, accesible y completa, basada en lo visual, con toques modernos y clásicos al mismo tiempo, y que enfatice la fotografía natural y lo rural de la ambientación

del establecimiento. Se trata de llegar al cliente por medio de los sentidos, pero sin perder la practicidad de la web útil en cuanto a precios, informaciones y resto de contenidos. La misma contará con gestor de reservas, lo que facilitará también el análisis de datos posterior.

El diseño web se contratará a una empresa zaragozana llamada *Piensaenweb*, la cual ofrece una web con diseño 3.0, responsive (adaptado a multitud de dispositivos, véase móviles o tabletas), optimizada para posicionamiento en buscadores y totalmente autogestionable a través de un panel de control de uso sencillo. Incluye Dominio, hosting, la web completa y soporte físico y online. El precio se sitúa en los 880€ para la web y servicios añadidos, y en los 180€ anuales para el posicionamiento SEO, precio muy rebajado al contratar el pack conjunto Web+SEO. Total web 880€ + IVA (21%) = **1.064,8€**. El SEO será de 180€ + IVA (21%) = **217,8€** para el primer año.

- **Teléfono de contacto y mail:** Se dará de alta una línea de teléfono fijo, todo ello con la finalidad de estar siempre abiertos ante cualquier oportunidad de contratación que surja, consultas, reservas, colaboraciones etc. Se habilitará una dirección mail con la misma finalidad. También se ha valorado la inclusión de una línea móvil, aprovechando ofertas de la compañía proveedora, para poder ofrecer servicio y atención vía móvil y Whatsapp.
- **Presencia en el propio albergue:** El cliente podrá visitar el establecimiento para la consulta, información y reserva tanto del propio alojamiento como de las actividades de ocio ofertadas. El personal le atenderá y le ofrecerá entrar al establecimiento para que así pueda hacerse una idea de las instalaciones y las estancias con las que se cuenta.

#### 5.4.1.2. Distribución Indirecta.

En este ámbito se trabajará con portales online especializados en turismo rural, asociaciones autonómicas y nacionales de alojamiento rural, algunas páginas web del municipio y del entorno, y centros de información turística de la comarca.

Como primer punto, es importante incorporar la opción, siempre a pequeño nivel dada la escasa experiencia y desarrollo de la actividad, de establecer vínculos con **portales online especializados de reserva en alojamiento rural** a nivel nacional, siendo estos reconocidos en el sector y de conocimiento general por el público objetivo del albergue.

En una primera selección y verificación de costes por anuncio y reservas, se prescindirá de quizás uno de los portales de mayor éxito de alojamiento general con una sección rural en gran progresión, como es Booking, dados su abusivo precio y el alto porcentaje de comisión por cada reserva realizada a través de su página, superando el

25%. Al final, tras varias consultas online y vía telefónica, se trabajará en especial con tres compañías de renombre del sector, Toprural, Clubrural y Niumba. Estas ofrecen lo siguiente:

- **Toprural:** [www.toprural.com](http://www.toprural.com). Se ha optado por la *tarifa Plata* durante un periodo de 3 meses, aplicable a los meses de enero, febrero y marzo, para promover la demanda en dichos meses de menor actividad. Esta tarifa facilita la visibilidad del anuncio de forma adecuada en 23 webs de alquiler vacacional a nivel mundial con su versión móvil correspondiente para promover la respuesta desde este tipo de medios. A su vez, permite incluir fotos y videos ilimitados, Google Maps, alertas de reserva, calendario, tarifas, valoraciones, etc. El coste total será de 20,17€ al mes, siendo el total del trimestre de 60,50€ + IVA (21%) = **73.20€**.
- **Clubrural:** [www.clubrural.com](http://www.clubrural.com). La tarifa elegida es la *tarifa profesional* durante 6 meses, durante los meses de enero, febrero y marzo se combinará con la tarifa de Top rural, ampliando las opciones de alcanzar a un mayor número de cliente potenciales, que busquen fines de semana, días en la nieve o pasar días de descanso en un entorno de tranquilidad. A estos meses, se le sumarán abril, mayo y junio, promoviendo el alojamiento y actividades en época de mejor clima y atrayendo al cliente para los días de semana santa y festivos previos a la temporada alta. Esta alternativa, más barata que la anterior proporcionalmente, facilita una web interna en su página, foto y video ilimitado, calendario de ocupación, ficha de contenidos y datos con enlace a la web propia del albergue, publicidad interna, mapa y sección de cómo llegar, alertas de reserva mail y vía sms, soporte y asistencia, etc. El precio mensual es de 15,66€, siendo el total del semestre de 94€ + IVA (21%) = **113,74€**.
- **Niumba:** [www.niumba.com](http://www.niumba.com). Se trata de una web que viene de la mano de Tripadvisor, en crecimiento estos últimos años y que está incorporando una política de precios bastante asequible con opciones interesantes. En este aspecto destaca la posibilidad de anunciarse de forma gratuita, solo se pagaría, una comisión del 3% en caso de aceptar las reservas a través de su página web, no así si se deriva al cliente a que reserve a través de la web del albergue. No existe permanencia ninguna al ser el conjunto gratuito y el anuncio se publica al instante. **Sin coste**.
- También se aprovechará la gratuidad de webs en sus servicios básicos para anuncios, como puede ser, **EscapadaRural** ([www.escapadarural.com](http://www.escapadarural.com) - de gran conocimiento por el público objetivo y con un buen posicionamiento entre los portales rurales online), **Salud y Turismo rural** ([www.saludyturismorural.com](http://www.saludyturismorural.com)), **Brujulea** ([www.brujulea.net](http://www.brujulea.net)), o **Directorio Rural** ([www.directoriorural.com](http://www.directoriorural.com)).

En cualquier caso, desde “La Cumbre” se apuesta por no dejar en manos ajenas lo correspondiente a la reserva online, ya que se desea promover el conocimiento de la web propia y su herramienta de reserva online, logrando un mejor posicionamiento en la mente del cliente.

La colaboración no pasa solo por el medio privado sino también por asociaciones y páginas del ámbito regional y nacional del turismo rural. En este primer aspecto destacan dos figuras interconectadas en cuanto a funciones y servicios:

- **FARATUR** (Federación Aragonesa de Asociaciones de Turismo Rural): Se trata de estar representados en las administraciones por personas que son propietarios de alojamientos, con las similares inquietudes y propósitos. Esto aporta mayor amplitud en cuanto a la distribución, mediante webs internas propias ([www.ecoturismoaragon.com](http://www.ecoturismoaragon.com) y [www.casasruralesdearagon.es](http://www.casasruralesdearagon.es)), buscador propio, anuncios del establecimiento, mapa, datos y contenidos del albergue, la situación de ofertas, y un blog común llevado por la federación. El coste es de 100€ al año más 20€ por la inscripción del primer año. Total: **120€**, sin IVA.
- **ASETUR** (Asociación Española de Turismo Rural): Al formar parte como socios en FARATUR también se es miembro de la asociación nacional, y el alojamiento también se integrara en [www.ecoturismorural.com](http://www.ecoturismorural.com) sin cuota suplementaria.

A escala comarcal destaca una asociación en concreto:

- La **Asociación Empresarial Turística de Sobrarbe**, sita en la web [www.pirineoturismo.com](http://www.pirineoturismo.com), se trata de unificar esfuerzos de índole turística general en la comarca de Sobrarbe, en la distribución general de la oferta y su promoción posterior, además de otras utilidades como la formación y acceso preferencial a subvenciones regionales. La cuota de socio es de **120€** anuales, sin IVA.

Se tratará al mismo tiempo con webs propias de la comarca y del municipio, como pueden ser [www.turismosobrarbe.com](http://www.turismosobrarbe.com), [www.ordesa.net](http://www.ordesa.net) o [www.torla.es](http://www.torla.es), que nos dará una cabida más acogedora para un público más del lugar con opciones superiores al alojamiento de días sueltos o fines de semana. Todo ello gratuito al pertenecer al municipio.

Otra vía para complementar la parte online es la presencia en las oficinas de turismo de Torla, la oficina central de la Comarca de Sobrarbe, las oficinas de pueblos del entorno como Broto, Fiscal o Aínsa y en la oficial del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido.

#### 5.4.2. Promoción y Publicidad.

La promoción, en una visión general, es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, ya sea informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan. Se trata pues de comunicar un mensaje en el que la propia información se combine con la incitación y la tentación, para, así, conseguir una respuesta positiva del cliente potencial de cara a disfrutar de los servicios del albergue.

En un mercado como el del alojamiento rural de interior, y sobre todo, en un país de tradición turística de sol y playa, se hace imprescindible conseguir que el cliente se fije en su oferta, ya que de nada sirve un buen producto si el cliente desconoce su existencia, sus características o su localización. De ahí la necesidad de elaborar el mensaje correcto y elegir los mejores medios para comunicarse con el huésped.

En este punto es donde entra el mix de promoción, que es la llamada mezcla de comunicaciones de marketing, y consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Pero antes de definir cada vía de comunicación es necesario elegir cuál es el mensaje a comunicar. Este mensaje deberá incluir lo siguiente:

- Nombre del albergue, Información de localización (dirección y mapa de situación), oferta simplificada o completa (según medio), dirección web y redes sociales, las compañías, páginas y asociaciones con las que se trabaja y la imagen de marca.
- Destacar aquello que promueve el albergue: El disfrute del entorno, las actividades de montaña, el ambiente deportivo, etc.
- Ilustrar mediante fotografía lo único e impactante del entorno en el que se sitúa, dirigiendo la mirada al Parque Nacional a la vez que se busca su relación con fotos interiores del albergue y su imagen en el paisaje.
- Se ha de enfatizar lo que diferencia a “La Cumbre” de su competencia directa, como lo es la inclusión de actividades en naturaleza, su calidad-precio, la atmósfera de aventura y compañerismo, etc.
- Otra clave es mostrar a las personas que componen el equipo del albergue, mostrar su cara. De esta forma el cliente sabe con quién habla. Puede llegar a transmitirse una gran confianza y seguridad con una sonrisa y una buena imagen.
- También deben subrayarse las vías de comunicación con el albergue y las diferentes opciones de reserva de que se dispone.

- Los servicios extra del establecimiento, como el Wi-fi, el acceso a minusválidos, el salón-comedor o la sala de estar inferior pueden suponer la diferencia para el cliente entre reservar o no hacerlo.
- Por último, reforzar la imagen de marca y la potencia del mensaje, resumiendo en una frase una idea, un producto y un lema, es decir, diseñar un slogan publicitario. En este caso: "Vive algo Grande". Enfatizando la experiencia y lo impresionante del paisaje.

Puede decirse, en conclusión, que el mensaje que se transmitirá al cliente es el de un albergue rural con ambiente de montaña, un entorno pirenaico impresionante donde poder alojarse e iniciar actividades en naturaleza. Un lugar en el que vivir una experiencia sin igual con una compañía incomparable.

Una vez definido todo aquello que se desea hacer conocer al cliente sobre el albergue y su oferta, y estando claro el cliente objetivo al que se desea acercar el mismo, puede comenzarse a enumerar los diferentes medios que se emplearán.

#### 5.4.2.1. Publicidad.

En el contexto del sector turístico de alojamiento, la publicidad puede llegar a confundirse con las herramientas de distribución del servicio, ya que pueden emplearse medios en común, aunque con una finalidad específica en cada ámbito.

Las nuevas formas de publicidad han ampliado el radio de acción popularizando las formas de entregar los mensajes a través de un medio tan universal y accesible como internet. Es por ello que, al igual que en el apartado de distribución, "La Cumbre" se ha decidido por emplear prioritariamente dicho medio para la difusión publicitaria asumiendo unos costes mínimos en cualquier caso:

- **Página web** del albergue: Se utilizará en el ámbito publicitario para incorporar fotografías, experiencias con grupos y clientes del albergue, novedades en precios y ofertas, además de enfatizar con contenido multimedia, como videos de clientes, las actividades de que se dispone y sus comentarios y/o valoraciones. Se insertará como en todo medio publicitario del que se hará uso, el logotipo y el slogan, la información de contacto y el mapa de situación.
- **Blogs:** Se dispondrá de dos blogs complementarios. El primero de ellos estará incluido en la web, en él se incluirán noticias relacionadas con la climatología en montaña y el estado de la nieve, así como eventos deportivos y culturales de la localidad y entorno. El segundo de ellos se creará en la comunidad de la web de la gran tienda de montaña Barrabes ([www.barrabes.com](http://www.barrabes.com)), con establecimientos en Benasque, Zaragoza, Barcelona o Madrid. En ella entran miles de personas buscando material y consultando blogs de montaña en los

que contemplar nuevas vías y rutas clásicas a las que aventurarse, cosa por la cual se valora la opción de incluir aquí, derivando desde la web, pequeñas reseñas sobre las rutas propias ofertadas y fotografías que las ilustren, obteniendo una publicidad gratuita de forma sencilla y con gran repercusión.

- **Redes Sociales:** Se crearán cuentas de formato empresa en las diferentes web sociales de moda, véase Facebook, Twitter, LinkedIn o, indirectamente, YouTube con un canal propio. La gestión de las mismas será una misión permanente de los dos socios del albergue, ya que deberán invertir el tiempo necesario para mantenerlas con actualizaciones semanales. Así ayudarán a estar siempre en boca del cliente que disponga de las mismas y tenga a “La Cumbre” como un miembro más de su círculo social.

Estas redes se integrarán en la web de la empresa posibilitando un flujo de clientes y seguidores entre la web y las mismas. La web posibilita a su vez la publicación compartida de contenidos, por lo cual una actualización en un medio se publica inmediatamente en el otro, facilitando así su uso y minimizando tiempos dedicados.

- **Portales online especializados** en turismo rural: De ellos se ha hablado en el apartado de distribución. El albergue formará parte, en determinados meses, de aquellos que exigen comisión o cuota fija y mantendrá anuncios base en los que el servicio era gratuito.
- **Cuenta de Google Adwords:** Se trata de una vía a tener en cuenta en estadios futuros en los que se disponga de cierto presupuesto para que el resultado sea óptimo. Crear una cuenta de 20-30€ mensuales sería tirar el dinero ya que se necesita del mismo para hacer pruebas ensayo y error con palabras clave, anuncios y variantes a lo largo de periodos amplios para dinamizar la respuesta, y, actualmente, no es el caso.

Fuera de internet el albergue también dispone de opciones para promocionarse. En el epígrafe anterior de distribución se habló de la Asociación Empresarial Turística de Sobrarbe (la comarca del municipio en el que se localiza el albergue) a la que pertenece el establecimiento. Esta misma da acceso a:

- La **Guía de Empresas y Servicios:** De esta guía se editan anualmente unos 15.000 ejemplares. En la misma, además de información turística de utilidad, en las páginas finales aparece el listado completo con todos los socios que la financian, entre los que se encuentra “La Cumbre”. Se ofrece desde la propia Asociación a los propietarios, particulares que solicitan información sobre la comarca y, por supuesto, se reparte en la Oficinas de Turismo tanto de la zona como de fuera de la comarca e incluso provincia. Es posible reservar un

espacio de esta publicación para publicitar las empresas que quieren aparecer con su foto y características. Su coste es gratuito para socios.

- La participación indirecta en **Ferias nacionales e internacionales** de turismo rural, en las que la asociación representa a la comarca frente a la competencia del resto del Pirineo y zonas de montaña de interior. En ellas también se emplea la propia guía como herramienta en los actos de promoción.

Otras acciones de promoción destacan en la faceta más directa en la comunicación con el cliente y en las que se busca una incidencia más inmediata en el incremento de las ventas. Son las siguientes:

- **Promoción de Ventas:** Se valorará en el corto plazo la inclusión de ofertas para grupos grandes tanto en alojamiento como en las actividades seleccionadas. Otra iniciativa futurible es la creación de una tarjeta-bono en la que se incluya alguna noche gratuita para premiar la fidelidad del cliente o algún sorteo directo válido por un fin de semana de alojamiento o alguna actividad de las disponibles. Todo ellos se analizará según transcurra el primer año de negocio.
- Las **Relaciones Públicas:** en el patrocinio de equipos deportivos en actividades de montaña de la localidad y de la comarca es otra opción que tener en cuenta ya que la repercusión de competiciones de trail running, escalada, o esquí alpino es muy elevada en estas comunidades ya que tienen en la montaña un gran arraigo, por lo que estos eventos deportivos suponen un buen escaparate para el albergue. En un primer año no se incluirá esta promoción.
- Creación y reparto de **Folletos publicitarios y Tarjetas:** Es un campo obligado para empresas nuevas nacidas como pymes, ya que supone una forma fácil, sencilla y muy rentable al corto plazo de conseguir posicionar el negocio a una escala local. Se imprimirán folletos plegados, destacando la oferta global con una imagen cuidada y natural, que pasarán a repartirse por las oficinas de turismo de la localidad y entorno, en la Compañía, aliada, de Guías de Torla, ayuntamiento y algunos restaurantes y comercios de la zona, además, por supuesto, de darse al huésped del albergue en la entrada o salida del mismo.

Se imprimirán 1.000 folletos en formato tríptico DIN A4 en papel *couché* de 135g con acabado barniz UV y otras 1000 tarjetas en papel de 300r en formato 9x5. El precio final de la impresión de folletos y tarjetas será de 218,84+ IVA (21%) = **264,80€** en el primer año.

- Por último, el **Marketing Directo** será desde el principio la opción más empleada del albergue, el cual empleará la base de datos de reservas de clientes para la promoción y recordatorio de los servicios ofertados. Se empleará el contacto telefónico, ya sea por voz, sms o Whatsapp, el envío de



correos electrónicos con el folleto promocional adjunto y mensajes privados por redes sociales a aquellos clientes que formen parte del círculo social del albergue en la red.

Como última acción de promoción y publicidad, aunque realmente es una necesidad estética y de identificación del local que se incluye como mobiliario, es la compra de un **rótulo luminoso** de leds de forma circular 70x70cm de doble cara que incluirá exclusivamente el logotipo diseñado para la empresa. Además se incluirá este mismo logo en el **material de oficina** del albergue y en un conjunto de **posters plastificados** de paisaje de montaña de las zonas clave del Parque Nacional que se dispondrán en las zonas comunes del albergue.

Todo se adquirirá a través de la web [www.rotulowcost.es](http://www.rotulowcost.es), ya que ofrecen un precio ajustado y un sistema práctico de inclusión de logo. El precio total del pack ascenderá a los 262,8€ + IVA (21%) = **318€** incluyendo la instalación del mismo en la fachada del edificio.

A continuación, se expondrá en el epígrafe 5.5 posterior, el presupuesto total de marketing y los medios de control de los resultados de dicha inversión.

### 5.5. Presupuesto y Control.

Llegados a este punto, es imprescindible esquematizar el gasto en distribución, promoción y publicidad que la empresa abordará en su primer año mediante la suma del costo de sus distintas herramientas. El presupuesto de marketing quedará como sigue:

Tabla 5. 6 Presupuesto de Marketing para el primer año de actividad.

<b>Presupuesto Marketing primer año</b>	
<b>Página Web (Pago único)</b>	<b>880 €</b>
<b>SEO (Anual)</b>	<b>180 €</b>
<b>Total Portales Online Especializados</b>	<b>154,5 €</b>
Top Rural (Año 1)	60,5 €
Club Rural (Año 1)	94 €
Niumba	3% Reservas
Otros básicos	Gratuito
<b>Total Asociaciones Rurales</b>	<b>240 €</b>
FARATUR-ASETUR	120 €
Asoc. Empresarial Turística de Sobrarbe	120 €
Guía de Empresas y Servicios	Incluido
Ferias Nacionales e Internacionales	Incluido
<b>Webs locales y comarcales</b>	Gratuito
<b>Oficinas turismo zona</b>	Gratuito
<b>Blogs</b>	Gratuito
<b>Redes Sociales</b>	Gratuito
<b>Folletos publicitarios y tarjetas</b>	<b>218,84 €</b>
<b>Rotulo luminoso, material oficina y Posters</b>	<b>En Mobiliario</b>
<b>Total Marketing Directo</b>	<b>En Suministros</b>
<b>Google Adwords</b>	Futuro
<b>Promoción de Ventas</b>	Futuro
<b>Relaciones Públicas</b>	Futuro
<b>Total Marketing</b>	<b>1.673,34 €</b>
+ IVA	301,0014
<b>Total con IVA</b>	<b>1.974,34 €</b>

Fuente: Elaboración Propia.

\*Para el marketing directo se supondrá como coste la tarifa telefónica y de internet, contratadas, ya que el uso principal de las mismas es, aparte de dar cobertura Wi-fi al establecimiento en su conjunto, ser la herramienta básica para la promoción y

distribución de la oferta global del albergue. Pese a ello su coste ira ligado al resto de suministros del albergue.

El importe total asciende, así, a la amplia cifra de 1.974,34€. Se trata de una suma suficiente considerando la gran inversión inicial a la que se hará frente en la compra del edificio y el mobiliario, entre otras tantas cosas a considerar. El objetivo era tratar de emplear todos los medios posibles para posicionar, en buena medida, al albergue a escala regional y nacional sin caer en el gasto por el gasto y tratando de justificar en todo caso cada una de las inversiones. El primer año, además es clave fomentar el apartado de marketing, ya que hay que romper la barrera del desconocimiento y abrir las puertas a un mercado potencial en auge, facilitando la llegada del cliente.

Según datos del sector y de diferentes estudios sobre propietarios y sus técnicas en el uso del marketing, la mayoría, un 54% realiza un gasto de entre 500 y 1.500€ anuales en la promoción de su oferta, y sobre el 30% superan los 3.000€ de gasto. Este gasto sitúa al albergue más cerca del 54%. En cualquier caso el principal valor a tener en cuenta no es la inversión, sino en qué se traduce ésta misma; ya que puede darse no conseguir clientes con 500€ y ser un gasto perdido o puede invertirse 5.000€ y conseguir un valor total en ingresos por dicha campaña en clientes por un total de 6.000€. Es en ese campo donde el albergue tiene que aprender a moverse para conseguir los mejores rendimientos, y es aquí donde entrarían los métodos de control.

- Para empezar con las diferentes herramientas de control y gestión cabe detenerse en la **medición del ROI**, que se define como el retorno de la inversión y se calcula como ventas dividido del coste. EL ROI permite cuantificar económicamente si la campaña de promoción está teniendo o no el éxito esperado, es decir si es o no rentable y cuánto lo es. Se encarga, pues, de mostrar en detalle cuanto se ha generado en ventas con cada euro invertido en la campaña.

Este cálculo se ve complementado y posibilitado en gran medida por el uso de herramientas como Google Adwords o Analytics las cuales ayudan a extraer esta información para proceder al cálculo, aunque, como ya se ha visto, en el primer año, esta opción no se vaya a trabajar.

- Además el albergue dispone de **base de datos de clientes informatizada e interconectada con la web** lo que facilita la extracción de datos y análisis directos de la misma, basadas en las reservas y confirmaciones, con clientes nuevos, regreso de clientes, estancias más ocupadas, que sistema de reserva se empleó en mayor medida, qué actividades son las más solicitadas según qué edades, etc.
- La **misma web y el equipo que gestionará el SEO** aporta una serie de mediciones regulares y reportes para controlar el número de visitas, secciones

más visitadas, comentarios y sugerencias, estadísticas del blog, videos favoritos, registro de usuarios y conversiones de los mismo en clientes, etc.

- Los **portales web especializados** en los que el albergue se anuncia y emplea como base para darse a conocer también emplean y facilitan diferentes herramientas de medición, como las **estadísticas de consultas, tiempos medios de permanencia en el anuncio, conversiones a reservas futuras**, etc. Del mismo modo las redes sociales facilitan estas herramientas, abriéndolas también al público por medio de los “me gusta”, seguidores, “favoritos”, “retwits”, etc.
- El manejo de la **reputación online** es otra tarea muy importante, ya que hay que prestar atención a los **comentarios y opiniones** de usuarios en las diferentes plataformas, tanto en su vertiente más positiva como aquellos negativos, que pueden crear que la imagen se valore o se vea perjudicada y asociada a elementos negativos.
- Las **encuestas de satisfacción** tras el alojamiento y realización de actividades por los clientes suponen otra fuente de información esencial en la que se podrá ver en qué medida los clientes están satisfechos con el trato o las instalaciones a la vez que se pueden extraer datos interesantes para la base de datos como, perfiles en redes sociales, e-mail, edades, procedencia, medio por el que conoció de la existencia del albergue, etc.
- Por último, destacar la **comunicación directa** con el cliente. Es una de las formas más auténticas de conocer su opinión general. Además es la única vía de saber el resultado del reparto de folletos y tarjetas promocionales, junto con la consulta directa a los propios establecimientos que permiten la presencia de los mismos en sus locales y que facilitan la labor de difusión.

Complementando las capacidades para la medición y control de resultados, así como las mejoras posibles que se deriven de los mismos, los socios de “La Cumbre” están recibiendo formación específica en gestión de marketing online en diferentes aspectos de SEO y SEM, necesarios para la autogestión futura de la web y los anuncios que se generarán mediante herramientas Google y derivadas. Esta formación viene integrada, y subvencionada por parte del Gobierno de Aragón, en los servicios que ofrece al socio-colaborador de la Asociación Empresarial y Turística de Sobrarbe.

## 5.6. Ventas y Previsiones.

Los Ingresos del albergue provienen de varias fuentes, distintas y complementarias, como es principalmente el alojamiento y servicios adicionales, las actividades de ocio propias y subcontratadas y el alquiler de material técnico de montaña.

Para la estimación del grado ocupación media en cada una de las temporadas se han tenido en cuenta, como primera referencia, la información obtenida tras la redacción del epígrafe 3.2.4 de dicho TFC, para ajustar unos patrones según la localización. En segunda instancia se ha contado con informaciones, a nivel de consulta, del propio ayuntamiento de Torla, asociaciones turísticas como la del Sobrarbe y del conjunto de las diferentes oficinas de turismo de la zona, las cuales ofrecían porcentajes más elevados de ocupación dado el auge del turismo rural en el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, gracias en cualquier caso a la promoción de la zona por parte del gobierno de Aragón. Sumando a todo ello, la acción del marketing propio, que se cree será determinante para que “La Cumbre” inicie su andadura con buen pie.

### 5.6.1. Previsión de Ingresos por Alojamiento

En primer lugar habrá que calcular los ingresos relativos al ámbito del alojamiento. Para ello se tendrá en cuenta, los precios, las diferentes ocupaciones medias por temporada, los días que las conforman, entre otras variables que se irán comentando.

Como primer factor, ya sabidos los precios del alojamiento expuestos en el epígrafe 5.3.2.1., se encuentra el grado de ocupación media por temporada, tal cual se ilustra en la tabla 5.7.

Tabla 5. 7 Grados de ocupación previsionales por temporada y escenario.

Ocupación	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
Escenario Optimista	69%	43%	10%
Escenario Pesimista	53%	32%	6%

Fuente: Elaboración propia.

Otra variable a tener en cuenta es que, al disponer de precios para litera individual y, de litera individual tras alquiler completo de las estancias múltiples (de 10 y 12 personas), se debía obtener una tabla con la estimación porcentual de su demanda, de cara a determinar un precio medio para la litera.

Tabla 5. 8 Preferencia de reserva del cliente en habitaciones múltiples

Modalidad de Reserva en habitaciones Múltiples	Preferencias Alojamiento Cliente		
	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
Litera Individual	90%	93%	95%
Reserva Completa	10%	7%	5%

Fuente: Elaboración propia.

Pero, es cierto, también, que el grado de ocupación medio general de cada temporada se corresponde a un grado de ocupación medio según la propia estancia del albergue, pudiéndose dar más o menos ocupación según la habitación sea para grupos numerosos, grupos o parejas. Así puede plasmarse como sigue:

Tabla 5. 9 Ocupación previsual por temporada y tipo de habitación.

Ocupación	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
<b>Ocupación Habit. % Esc. Opt.</b>			
Ocupación Hab. Múltiples	71%	41%	7%
Ocupación Hab. Grupales	64%	43%	11%
Ocupación Hab. Parejas	65%	56%	27%
<b>Ocupación Habit. % Esc. Pes.</b>			
Ocupación Hab. Múltiples	55%	28%	4%
Ocupación Hab. Grupales	50%	37%	8%
Ocupación Hab. Parejas	51%	44%	13%

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5.9 se observa cómo, tras lo visto en el epígrafe 5.2., del presente TFC, los grupos de amigos (habitaciones múltiples), las familia (habitaciones grupales) y las parejas (habitaciones de dos) toman valores similares de ocupación en temporada alta, mayoritariamente en época de verano, pero que van disminuyendo conforme llega la temporada baja en contraposición a las habitaciones de pareja, principal cliente regular, según los estudios, del turismo rural y de naturaleza, aportando un grado de ocupación superior. Será con estos grados de ocupación con los que se trabajará en la obtención de los ingresos.

La variable, número de plazas por habitación igualmente se ha tenido en cuenta, ya que no puede superarse la capacidad propia de cada una de ellas. Para ellos se ha obtenido el porcentaje que representa cada modalidad sobre el total de plazas.

Tabla 5. 10 Porcentaje de plazas según habitación sobre el total del Albergue.

Porcentaje de Plazas Habit./total plazas	
1 x 12 Personas	64,71%
1 x 10 Personas	
2 x 4 Personas	23,53%
2 x 2 Personas	11,76%

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse en la tabla 5.10 como la gran mayoría de plazas están inmersas en las habitaciones múltiples, con un 65% del total.

Una vez identificadas las variables a tener en cuenta, se calcularán los ingresos del primer año atendiendo a la tabla final 5.11 para el escenario optimista:

Tabla 5. 11 Previsiones de Ingresos del alojamiento primer año para el escenario optimista.

	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
Plazas	<b>34</b>	34	34
Ocupación Media %	69%	43%	10%
Ocupación Hab. Múltiples	<b>71%</b>	41%	7%
Ocupación Hab. Grupales	64%	43%	11%
Ocupación Hab. Parejas	65%	56%	27%
Días/Año	<b>104</b>	30	231
Plazas Habit./total plazas			
1 x 12 Personas	<b>64,71%</b>	64,71%	64,71%
1 x 10 Personas			
2 x 4 Personas	23,53%	23,53%	23,53%
2 x 2 Personas	11,76%	11,76%	11,76%
Precio /Persona/Día			
1 x 12 Personas	<b>18,88 €</b>	16,92 €	14,95 €
1 x 10 Personas			
2 x 4 Personas	22,00 €	21,00 €	18,00 €
2 x 2 Personas	24,00 €	23,00 €	20,00 €
Ingresos	TA	TM	TB
Habitaciones 10 y 12p	<b>30.662,06 €</b>	4.578,04 €	5.318,31 €
Habitaciones 4p	11.714,56 €	2.167,20 €	3.659,04 €
Habitaciones 2p	6.489,60 €	1.545,60 €	4.989,60 €
Total Temporada	<b>48.866,22 €</b>	<b>8.290,84 €</b>	<b>13.966,95 €</b>
<b>Total Albergue año 1</b>	<b>71.124,01 €</b>		

Fuente: Elaboración propia

Cabe decir que el grado de ocupación medio general por temporada figura solo a efecto de referencia, sin incidencia en el resultado final. En cualquier caso el grado de ocupación medio para todo el año en este escenario es de un 29,52%, con lo que se pretende mostrar la confianza puesta en el marketing ejecutado, la reanimación del sector rural y la gran importancia del entorno y el elemento deportivo.

Para la elaboración de la misma se ha partido de las variables previamente expuestas así como de la siguiente fórmula para el cálculo del resultado.

**Ingresos temporada por tipo habitación** = Nº Plazas x % Ocupación de la habitación x Días de la temporada x % Plazas habitación/plazas albergue x Precio habitación.

\*Se ha ilustrado en la tabla mediante el color **naranja**.

De este modo, se opera para cada tipo de habitación en cada temporada, obteniendo el resultado final que puede observarse en la tabla, con un total de **71.124, 01€** para el primer año de actividad.

Del mismo modo se ha calculado el ingreso previsto para el primer año de actividad desde un escenario pesimista en la tabla 5.12.

Tabla 5. 12 Previsiones de Ingresos del alojamiento primer año para el escenario pesimista.

	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
Plazas	34	34	34
Ocupación %	53%	32%	6%
Ocupación Hab. Múltiples	55%	28%	4%
Ocupación Hab. Grupales	50%	37%	8%
Ocupación Hab. Parejas	51%	44%	13%
Días/Año	104	30	231
<b>Plazas Habit./total plazas</b>			
1 x 12 Personas	64,71%	64,71%	64,71%
1 x 10 Personas			
2 x 4 Personas	23,53%	23,53%	23,53%
2 x 2 Personas	11,76%	11,76%	11,76%
<b>Precio /Persona/Día</b>			
1 x 12 Personas	18,88 €	16,92 €	14,95 €
1 x 10 Personas			
2 x 4 Personas	22,00 €	21,00 €	18,00 €
2 x 2 Personas	24,00 €	23,00 €	20,00 €
<b>Ingresos</b>			
Habitaciones 10 y 12p	23.752,30 €	3.126,46 €	3.039,04 €
Habitaciones 4p	9.152,00 €	1.864,80 €	2.661,12 €
Habitaciones 2p	5.091,84 €	1.214,40 €	2.402,40 €
<b>Total Temporada</b>	<b>37.996,14 €</b>	<b>6.205,66 €</b>	<b>8.102,56 €</b>
<b>Total Albergue año 1</b>	<b>52.304,36 €</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el grado de ocupación medio general mantiene un nivel aceptable, del 21,53%, que pese a situarse por debajo del objetivo señalado en marketing, se mantiene superior a la media del sector rural en el área del Parque Nacional.

El ingreso desciende, así, hasta los **52.304,36€**, alrededor de 20.000€ de diferencia con el escenario optimista.

Pero, aparte del alojamiento en sí mismo, existen otros dos servicios adicionales con los que se cuenta para incrementar el ingreso global dentro del albergue. Se trata de



los ingresos derivados del alquiler de sábanas y toallas, así como de las camas supletorias para el caso concreto de las habitaciones para 4 personas. Para las siguientes tablas se ha empleado como base el grado de ocupación del albergue.

Tabla 5. 13 Previsiones de Ingresos del alquiler de sábanas y toallas para ambos escenarios.

	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
<b>Plazas</b>	34	34	34
<b>Ocupación Habit. % Esc. Opt.</b>			
Ocupación Hab. Múltiples	71%	41%	7%
Ocupación Hab. Grupales	64%	43%	11%
<b>Ocupación Habit. % Esc. Pes.</b>			
Ocupación Hab. Múltiples	55%	28%	4%
Ocupación Hab. Grupales	50%	37%	8%
<b>Plazas Habit./total plazas</b>			
1 x 12 Personas	64,71%	64,71%	64,71%
1 x 10 Personas			
2 x 4 Personas	23,53%	23,53%	23,53%
<b>Días/Año</b>	104	30	231
<b>Personas quieren Sábanas</b>	18%	13%	7%
<b>Precio Sábanas</b>	2 €	2 €	2 €
<b>Personas quieren Toalla</b>	30%	35%	75%
<b>Precio Toalla</b>	1 €	1 €	1 €
<b>Esc. Optimista</b>			
<b>Ingresos alquiler Sábanas</b>	776,51 €	97,19 €	78,26 €
<b>Ingresos alquiler Toallas</b>	647,09 €	130,83 €	419,27 €
<b>Total Ingresos alquileres</b>	<b>2.149,14 €</b>		
<b>Esc. Pesimista</b>			
<b>Ingresos alquiler Sábanas</b>	602,78 €	71,14 €	49,16 €
<b>Ingresos alquiler Toallas</b>	502,32 €	95,76 €	263,34 €
<b>Total Ingresos alquileres</b>	<b>1.584,50 €</b>		

Fuente: Elaboración propia

La operativa es la misma que para el cálculo de los ingresos directos por alojamiento, pero sustituyendo el precio de la habitación por el precio de sábanas y toallas. A su vez se ha de multiplicar por el porcentaje de clientes que estarían dispuestos a alquilar las sábanas y toallas. Este porcentaje está medido simplemente por la experiencia propia, ya que en invierno no es tan relevante el uso de sábanas y los montañeros prefieren usar saco de montaña y manta; y en cuanto a las toallas, al aumentar la humedad, el cliente no está tan dispuesto a usar su toalla ya que puede no estar seca para un uso posterior en la propia montaña o refugio.

Hay que recordar que sólo aparecen las habitaciones múltiples y grupales dado que las habitaciones de pareja ya cuentan con dicho servicio.

En la tabla 5.13 puede verse como de dicho servicio, aparentemente de escasa representatividad, pueden extraerse **2.149,14€** en un escenario optimista y **1.584,50€** en un escenario pesimista.

De igual forma ocurre con el alquiler de camas supletorias, como se observa en la tabla posterior, 5.14.

Tabla 5. 14 Previsiones de Ingresos por camas supletorias para ambos escenarios.

	Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja	
Plazas habitaciones 4 personas	8	8	8	
Ocupación Habit. Grupales Esc. Opt.	64%	43%	11%	
Ocupación Habit. Grupales Esc. Pes.	50%	37%	8%	
Días/Año	104	30	231	
Grupos requieren cama supletoria	4,0%	3,0%	2,0%	
Precio por cama supletoria	16 €	16 €	16 €	
Ingresos camas Esc. Opt.	340,79 €	49,54 €	65,05 €	<b>455,37 €</b>
Ingresos camas Esc. Pes.	266,24 €	42,62 €	47,31 €	<b>356,17 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este cálculo se ha tenido en cuenta las habitaciones para 4 personas, al ser las únicas que pueden demandar dicho servicio, por lo que se ha trabajado únicamente con su ocupación para ambos escenarios y con el requerimiento, en tanto por ciento, que los grupos con dichas habitaciones pudieran tener para el alquiler.

Se prevén obtener unos ingresos de **455,37€** en un escenario optimista y de **356,17€** en un escenario pesimista, números nada desdeñables si se tiene en cuenta que, para conseguirse, la inversión es mínima.

En resumen:

Tabla 5. 15 Resumen de previsiones de ingresos para el primer año en alojamiento.

Previsión Ingresos Totales Alojamiento y Servicios adicionales	
<b>Escenario Optimista</b>	<b>73.728,52 €</b>
Ingresos por Alojamiento	71.124,01 €
Ingresos por Servicio de Sábanas y Toallas	2.149,14 €
Ingresos por Cama supletoria.	455,37 €
<b>Escenario Pesimista</b>	<b>54.245,03 €</b>
Ingresos por Alojamiento	52.304,36 €
Ingresos por Servicio de Sábanas y Toallas	1.584,50 €
Ingresos por Cama supletoria.	356,17 €

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6.2. Previsión de Ingresos por Actividades de Ocio.

En este apartado se han dividido los ingresos provenientes de las actividades de ocio de la temporada de verano de los provenientes de la temporada de primavera-otoño-invierno, dada las características de cada actividad y las condiciones para llevarlas a cabo.

Se ha tenido en cuenta para el cálculo del grado medio de ocupación la equivalencia de la temporada de verano de actividades con las temporadas alta y media de alojamiento, por lo que el resultante es una media, con base a los días, entre ambas dos. Para conseguir una aproximación al número de clientes que pudiesen realizar dichas actividades se ha contactado con la empresa colaboradora Compañía de Guías de Torla, que han cedido información estadística sobre este aspecto. Después sólo hubo que adaptar dichos datos a la ocupación del albergue y al tipo de cliente.

Así pues la tabla 5.16 refleja el resultado:

Tabla 5. 16 Previsión ingresos actividades ocio en temporada verano para ambos escenarios.

	Temporada Verano
Plazas	34
Días/Año	134
Ocupación % Esc. Optimista	63%
Ocupación % Esc. Pesimista	48%
Actividades Guiadas	
Precio/Persona – Senderismo Media montaña	22 €
Clientes sobre ocupación	10%
Precio/persona – Rutas Trekking en Alta montaña	40 €
Clientes sobre ocupación	7%
Precio/Persona – Alpinismo-Ascensiones	50 €
Clientes sobre ocupación	5%
Esc. Optimista	
Ingresos Senderismo	6.314,62 €
Ingresos Trekking Alta montaña	8.036,78 €
Ingresos Alpinismo-Ascensiones	7.175,70 €
<b>Ingreso Total Actividades</b>	<b>21.527,10 €</b>
Esc. Pesimista	
Ingresos Senderismo	4.841,21 €
Ingresos Trekking Alta montaña	6.161,53 €
Ingresos Alpinismo-Ascensiones	5.501,37 €
<b>Ingreso Total Actividades</b>	<b>16.504,11 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de los ingresos previstos correspondientes a cada actividad sigue la metodología usada hasta el momento:

Ingresos actividad = Plazas x días temporada x ocupación escenario Opt. O Pes. x Cliente que realice la actividad x precio actividad. En **naranja** en la tabla.

El resultado son **21.527,10€** para un escenario optimista y **16.504,11** para un escenario pesimista. En cualquier caso representan alrededor de un 30% de los ingresos obtenidos por la vía del alojamiento.

En lo que respecta al resto del año, con las actividades de primavera, otoño e invierno que tienen el elemento nieve como principal atractivo, coincide con la temporada baja de alojamiento, de ahí los porcentajes de ocupación.

Los resultados se dan en la tabla 5.17:

Tabla 5. 17 Previsión ingresos actividades ocio en temporada nieve para ambos escenarios.

	Temporada Pri-Oto-Inv
Plazas	34
Días/Año	231
Ocupación % Esc. Optimista	10%
Ocupación % Esc. Pesimista	6%
<b>Actividades Guiadas</b>	
Precio/Persona - Rutas con Raquetas	35 €
Clientes sobre ocupación	15%
Precio/persona - Rutas de Trekking en Media Montaña	40 €
Clientes sobre ocupación	6%
Precio/Persona - Alpinismo-Ascensiones	60 €
Clientes sobre ocupación	5%
Precio/Persona - Alpinismo técnico-Ascensiones	75 €
Clientes sobre ocupación	4%
<b>Esc. Optimista</b>	
Ingresos Rutas Raquetas	4.123,35 €
Ingresos Trekking Media montaña	1.884,96 €
Ingresos Alpinismo-Ascensiones	2.356,20 €
Ingreso Alpinismo Técnico-Ascensiones	2.356,20 €
<b>Ingreso Total Actividades</b>	<b>10.720,71 €</b>
<b>Esc. Pesimista</b>	
Ingresos Rutas Raquetas	2.474,01 €
Ingresos Trekking Media montaña	1.130,98 €
Ingresos Alpinismo-Ascensiones	1.413,72 €
Ingreso Alpinismo Técnico-Ascensiones	1.413,72 €
<b>Ingreso Total Actividades</b>	<b>6.432,43 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este caso los ingresos son de **10.720,71€** en el escenario optimista y de **6.432,43€** para el escenario pesimista. Respecto a los ingresos totales por alojamiento representan alrededor del 14%.

Otro tema a tener en cuenta, son los ingresos por comisión que la Compañía de Guías de Torla abonará por la cesión de huéspedes del albergue que contratarán sus actividades. La comisión era del 9% sobre el PVP al cliente del albergue, por persona y actividad, siendo este un 10% inferior al PVP habitual por ser huésped de “La Cumbre”.

Tabla 5. 18 Previsión ingresos actividades externas para ambos escenarios.

Previsión ingresos Actividades externas con Compañía de Guías de Torla	
<b>Esc. Optimista</b>	<b>3.317,46 €</b>
Ingresos Rafting (verano)	1.092,72 €
Ingresos Escalada (verano)	929,97 €
Ingresos Barranquismo (verano)	697,48 €
Ingresos Esquí alpino (primavera-otoño-invierno)	597,30 €
<b>Esc. Pesimista</b>	<b>2.443,84 €</b>
Ingresos Rafting (verano)	837,75 €
Ingresos Escalada (verano)	712,98 €
Ingresos Barranquismo (verano)	534,73 €
Ingresos Esquí alpino (primavera-otoño-invierno)	358,38 €

Fuente: Elaboración propia

Con cálculos aproximados tanto por parte de los propietarios del albergue como por la propia Compañía de Guías de Torla, el resultado traducido en ingresos, de las actividades de esquí alpino (única actividad de práctica en temporada primavera-otoño-invierno que no posee el albergue) y las actividades de escalada, barranquismo y rafting, es de **3.317,46€** en el escenario optimista, y de **2.443,84€** para el escenario pesimista.

El resumen de los ingresos previstos por actividades de ocio totales será, por tanto:

Tabla 5. 19 Resumen de previsión ingresos de actividades de ocio para ambos escenarios.

Previsión Ingresos Totales de las Actividades de Ocio Internas y Externas	
<b>Esc. Optimista</b>	<b>35.565,27 €</b>
Ingresos Actividades propias de Verano	21.527,10 €
Ingresos Actividades propias de Pri-Oto-Inv	10.720,71 €
Ingresos Actividades externas totales	3.317,46 €
<b>Esc. Pesimista</b>	<b>25.380,38 €</b>
Ingresos Actividades propias de Verano	16.504,11 €
Ingresos Actividades propias de Pri-Oto-Inv	6.432,43 €
Ingresos Actividades externas totales	2.443,84 €

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.3. Previsión de Ingresos por Alquiler de Material.

Como última fuente de ingresos, acompañando a las actividades de ocio, se encuentra el alquiler de material técnico de montaña. En primer lugar para unificar el precio de alquiler entre su alquiler para 1,2 o 3 días, se ha procedido a ponderar la duración del mismo por previsiones de demanda, esto es, 33% para 1 día, 54% para 2 días y 13% de la demanda que alquilaría para 3 días. El resultado se tiene a continuación.

Tabla 5. 20 Precio medio del material técnico por porcentaje de uso.

Alquiler de Material Técnico	Precio Medio Materiales	Porcentaje de uso Verano	Porcentaje de uso P-O-I
Piolet	5,2 €	18%	6%
Crampones	5,2 €	28%	14%
Crampones Técnicos	9,2 €	8%	9%
Raquetas	5,2 €	0%	13%
Piolet + Crampones	9,1 €	42%	21%
Piolet + Crampones Técnicos	12,4 €	4%	17%
Piolet + Raquetas	9,1 €	0%	5%
Piolet + Crampones + Raquetas	12,4 €	0%	15%
<b>P.M. Verano</b>	<b>7,43 €</b>		
<b>P.M. Resto Año</b>	<b>8,87 €</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.20, partiendo del precio medio ponderado de alquiler se obtiene por porcentaje de uso, según temporada, el precio medio del material para cada una de ellas.

Por último se obtienen por grados de ocupación, porcentaje de clientes con actividades de ocio con requerimientos de material y porcentaje de clientes dispuestos a la reserva, los ingresos totales de **2.580,97€** para el escenario optimista y **1.804,19€** para el pesimista.

Tabla 5. 21 Previsión Ingresos por alquiler de material técnico para ambos escenarios.

	Temporada Verano	Temporada P-O-I	
Plazas	34	34	
Días/Año	134	231	
Ocupación % Esc. Optimista	63%	10%	
Ocupación % Esc. Pesimista	48%	6%	
Clientes con rutas o ascensiones que requieran de uso de material técnico	12%	30%	
Dispuestos a reservar material Técnico	60%	50%	
Gasto Medio del Cliente	7,43 €	8,87 €	
<b>Total Ingresos Esc. Optimista</b>	<b>1.535,48 €</b>	<b>1.044,97 €</b>	<b>2.580,46 €</b>
<b>Total Ingresos Esc. Pesimista</b>	<b>1.177,21 €</b>	<b>626,98 €</b>	<b>1.804,19 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

# **PUNTO 6:**

# **PLAN ECONÓMICO Y**

# **FINANCIERO**

## 6. Plan Económico y Financiero.

### 6.1. Presupuesto de Inversiones.

En primer lugar, se hace preciso detallar la inversión necesaria para poder comenzar a desarrollar la actividad del albergue. En la siguiente tabla 6.1 se desglosan las principales inversiones en activo no corriente necesarias para ello, partiendo del propio edificio o el mobiliario hasta los gastos de constitución.

Tabla 6. 1 Inversión necesaria para la puesta en marcha del albergue.

Inversión	Importe
<b>Terrenos y Construcciones</b>	<b>365.000 €</b>
<b>Obras e Instalaciones</b>	<b>7.352 €</b>
<b>Mobiliario y enseres</b>	<b>10.620 €</b>
- Dormitorios	5.163 €
- Resto Albergue	1.637 €
- Taquillas	625 €
- Teléfono Inalámbrico.	23 €
- Televisión Salón	499 €
- Rótulo Luminoso y Decoración	318 €
- Enseres Cocina	267 €
- Enseres Dormitorios y Baños	2.088 €
<b>Utillaje</b>	<b>4.497 €</b>
<b>Equipos Proceso Información</b>	<b>532 €</b>
- Ordenador completo	477 €
- Multifunción	55 €
<b>Aplicaciones informáticas</b>	<b>496 €</b>
<b>Gastos de Constitución</b>	<b>4.300 €</b>
<b>Total</b>	<b>392.798 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse como el desembolso inicial asciende a la cifra de 392.798€. Además cabe sumar el importe de 1200€ de tesorería inicial, con un disponible para hacer frente a los primeros pagos debido al inicio de actividad. Así el total será, en números redondos, de **394.000€**.

A continuación se incidirá en cada una de estas partidas:

- ✓ **Terrenos y Construcciones:** Esta partida hace referencia al epígrafe 4.3.2 en el que se habla sobre el local e instalaciones. El edificio posee unos 320m<sup>2</sup> útiles, con menos de 8 años, ya reformado en su mayoría y un valor de 365.000€, siendo el precio por metro cuadrado de 1.140,63€/m<sup>2</sup>.
- ✓ **Obras e Instalaciones:** Se trata de la suma del precio de pintura interior de paredes, restauración de madera de ventanas y puertas, el retejado de algunos



metros cuadrados del tejado, por simple estética, y, principalmente, a la obra menor de mejora de accesibilidad y adecuación de paso para minusválidos.

✓ **Mobiliario y Enseres:**

- En lo que respecta a dormitorios se ha incluido las lámparas de mesa, de techo, la estructura y colchones de literas y camas de pareja, mesas de noche y armarios de las habitaciones grupales y de pareja.
  - En el mobiliario del resto del albergue se incluye desde el mobiliario de la recepción (mesa, silla de escritorio, lámpara de trabajo...), el mobiliario de la entrada (guardabotas y banco de cambio de calzado), del salón-comedor (mesas, sillas, estantería, lámpara de techo...), de la sala de estar inferior (mesa de centro, sofá 2 plazas, sillones, lámpara de lectura, sillas...) y de los baños (portaobjetos de ducha y armarios con espejo).
  - Taquillas para guardar materiales, objetos de valor y demás equipaje o material, en las habitaciones múltiples.
  - Teléfono inalámbrico para la recepción y televisión para el salón- comedor.
  - Rótulo luminoso para la fachada del establecimiento relacionado con el logotipo y el marketing del albergue. También incluye diferentes posters y material de la oficina con logotipo entre otra decoración básica.
  - Los enseres de cocina consisten en el conjunto de textiles, útiles y aparataje de cocina, esto es, ollas, sartenes, vasos, cubertería, vajilla, etc.
  - Por último los enseres de dormitorio y baño donde destaca la ropa de cama, las toallas de baño y mano y los diferentes textiles como alfombra o cortinas de las habitaciones.
- ✓ **Uillaje:** En esta partida se incluye el material técnico de montaña, tanto crampones y piolet como raquetas, disponibles para el alquiler. Así como el material de seguridad, esto es, cuerdas, arneses, casco entre otros.
- ✓ En los **Equipos de Proceso de Información** se incluye el ordenador completo con los accesorios, teclado y ratón, y, monitor incluido. A su vez, también se adquirirá una multifunción para completar la capacidad de trabajo en recepción.
- ✓ Como **Aplicaciones Informáticas** está el sistema operativo y herramientas de office, así como el software específico para la gestión del albergue en sus tareas de facturación y reserva, entre otra operativa esencial.
- ✓ Los **Gastos de Constitución y trámite** son la suma de todas las gestiones realizadas hasta la apertura del albergue de cara al público. Se trata de los gastos de notaría, inscripciones necesarias, registro de nombre comercial, impuestos, certificados o licencia de apertura con obra menor, entre otros.

### 6.1.1. Financiación

Del total a desembolsar desde un inicio, calculado en la tabla anterior, hay que extraer las aportaciones que realizarán cada uno de los dos socios. Ambos desean tener el 50% de la participación del albergue, por lo que aportarán la misma cifra, 100.000€ cada uno, resultando un total de **200.000€**. El importe de **194.000€** restante deberá financiarse por la mejor vía posible.

En el epígrafe 3.2.3 se hizo referencia a las diferentes opciones sobre subvenciones y ayudas que, por ser una PYME, se podían llegar a disfrutar. Por ello se trató de acceder a las mismas, al igual que a las diferentes líneas de financiación para el emprendedor, la PYME en su conjunto y aquellas dedicadas a la empresa turística y turística rural.

En primer lugar se consultó al Instituto Aragonés de Fomento (IAF) pero el tipo de ayudas en vigor y con periodos de solicitud no vencidos no encajaban con la actividad y necesidades del albergue. De ahí se acudió a la propia Secretaría de Estado de Turismo con sus dos vías de ayuda (Emprendetur I+D+i y Emprendetur Jóvenes Emprendedores) pero no se concedieron las ayudas solicitadas.

Tras consultar otros entes públicos a escala local en Huesca, regional y nacional sólo se pudo acceder a la financiación de la línea ICO de Empresas y emprendedores 2014.

Las condiciones de la línea ICO Empresas y Emprendedores son:

- Modalidad: Préstamo/ Leasing.
- Tipo de interés del crédito: el cliente puede elegir entre tipo de interés fijo o variable: Para operaciones a plazo: tipo de interés Fijo o Variable (EURIBOR 6 meses), más diferencial, más un margen máximo para el cliente en torno el 2,00%. El tipo de interés para el cliente (TAE) se publica quincenalmente para todos los plazos y modalidades.
- Amortización y carencia: 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia si se financia Inversión.
- Garantías: a determinar por la entidad financiera con la que se tramite la operación.
- Sin comisiones: las entidades no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de comisión de apertura, de estudio o de disponibilidad.

Tabla 6. 2 Datos del préstamo solicitado al ICO.

Datos del Préstamo			
<b>Capital a financiar</b>	194.000 €	<b>Plazo en años</b>	15
<b>Tipo de Interés nominal</b>	5,389%	<b>Periodos (meses)</b>	180
<b>Periodo de Carencia</b>	No	<b>Cuota a pagar al mes</b>	1.573,74 €

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del ICO.

El importe concedido por el préstamo se dedicará a la financiación de inversiones. La documentación y gestión se tramitará a través del Banco Santander en la oficina de la Avenida Central 3 de Aínsa, Huesca, permitiendo así un trato más personal y cercano a la localidad base del albergue.

Tabla 6. 3 Cuadro de amortización del préstamo concedido para los 3 primeros años.

Periodos de Pago	Cuota Mensual	Cuota de Intereses	Cuota de Amortización	Total Amortizado	Capital pendiente de amortizar
0	-	-	-	-	194.000 €
1	1.573,74 €	871,22 €	702,52 €	702,52 €	193.297,48 €
2	1.573,74 €	868,07 €	705,67 €	1.408,19 €	192.591,81 €
3	1.573,74 €	864,90 €	708,84 €	2.117,03 €	191.882,97 €
4	1.573,74 €	861,71 €	712,02 €	2.829,05 €	191.170,95 €
5	1.573,74 €	858,52 €	715,22 €	3.544,27 €	190.455,73 €
6	1.573,74 €	855,30 €	718,43 €	4.262,71 €	189.737,29 €
7	1.573,74 €	852,08 €	721,66 €	4.984,36 €	189.015,64 €
8	1.573,74 €	848,84 €	724,90 €	5.709,27 €	188.290,73 €
9	1.573,74 €	845,58 €	728,16 €	6.437,42 €	187.562,58 €
10	1.573,74 €	842,31 €	731,43 €	7.168,85 €	186.831,15 €
11	1.573,74 €	839,03 €	734,71 €	7.903,56 €	186.096,44 €
12	1.573,74 €	835,73 €	738,01 €	8.641,57 €	185.358,43 €
13	1.573,74 €	832,41 €	741,32 €	9.382,89 €	184.617,11 €
14	1.573,74 €	829,08 €	744,65 €	10.127,54 €	183.872,46 €
15	1.573,74 €	825,74 €	748,00 €	10.875,54 €	183.124,46 €
16	1.573,74 €	822,38 €	751,36 €	11.626,90 €	182.373,10 €
17	1.573,74 €	819,01 €	754,73 €	12.381,63 €	181.618,37 €
18	1.573,74 €	815,62 €	758,12 €	13.139,75 €	180.860,25 €
19	1.573,74 €	812,21 €	761,52 €	13.901,27 €	180.098,73 €
20	1.573,74 €	808,79 €	764,94 €	14.666,22 €	179.333,78 €
21	1.573,74 €	805,36 €	768,38 €	15.434,60 €	178.565,40 €
22	1.573,74 €	801,91 €	771,83 €	16.206,43 €	177.793,57 €
23	1.573,74 €	798,44 €	775,30 €	16.981,73 €	177.018,27 €
24	1.573,74 €	794,96 €	778,78 €	17.760,50 €	176.239,50 €
25	1.573,74 €	791,46 €	782,28 €	18.542,78 €	175.457,22 €
26	1.573,74 €	787,95 €	785,79 €	19.328,57 €	174.671,43 €
27	1.573,74 €	784,42 €	789,32 €	20.117,89 €	173.882,11 €
28	1.573,74 €	780,88 €	792,86 €	20.910,75 €	173.089,25 €
29	1.573,74 €	777,31 €	796,42 €	21.707,17 €	172.292,83 €
30	1.573,74 €	773,74 €	800,00 €	22.507,17 €	171.492,83 €
31	1.573,74 €	770,15 €	803,59 €	23.310,76 €	170.689,24 €
32	1.573,74 €	766,54 €	807,20 €	24.117,96 €	169.882,04 €
33	1.573,74 €	762,91 €	810,83 €	24.928,79 €	169.071,21 €
34	1.573,74 €	759,27 €	814,47 €	25.743,26 €	168.256,74 €
35	1.573,74 €	755,61 €	818,12 €	26.561,38 €	167.438,62 €
36	1.573,74 €	751,94 €	821,80 €	27.383,18 €	166.616,82 €

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en la tabla 6.3, la amortización del préstamo se ha calculado por el método francés de cuotas constantes resultando la cuota mensual de 1.573,74€ para los 15 próximos años. Los pagos totales del préstamo se presentan en la siguiente tabla resumen.

Tabla 6. 4 Pagos y cuotas del préstamo.

Pagos Totales	
Principal	194.000,00 €
Intereses	89.272,83 €
<b>Total Pagos</b>	<b>283.272,83 €</b>

Cuotas del Préstamo	
Mensual	1.573,74 €
Anual	18.884,86 €

Fuente: Elaboración propia

El resultado es el pago anual de 18.884,86€, se trata de una cifra elevada pero accesible por la empresa. Se podía haber incrementado hasta 20 años el plazo de amortización pero desde el albergue se cree que con los 15 establecidos era suficiente. De otra forma los intereses totales se dispararían y se alargaría en gran medida la devolución del capital.

## 6.2. Cuentas de Resultados Previsionales.

A lo largo de dicho punto se realizarán los cálculos necesarios para la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias para dos escenarios, optimista y pesimista para el periodo de 3 años. Para ello se definirán los ingresos y los gastos de la actividad teniendo en cuenta siempre aquellos variables dependientes del escenario y sus condiciones.

### 6.2.1. Ingresos Previsionales.

En primer lugar se definirá la cifra de ventas previsional del albergue para el primer año. Este cálculo sólo supondrá, frente a lo ya expuesto en el epígrafe 5.6, la suma de los importes de las diferentes vías de ingresos de que dispone el albergue, esto es, ingresos por alojamiento y servicios adicionales, ingresos por la realización de actividades de ocio propias y externas y los ingresos provenientes del alquiler de material técnico de montaña.

Las comisiones derivadas de las contrataciones de actividades externas se incluirán en la cifra de negocio dado su carácter ordinario en la actividad de la empresa.

El resumen de los ingresos segmentado según origen y escenario puede verse en la tabla 6.5 que se muestra a continuación.

Tabla 6. 5 Ingresos previsionales por línea de negocio y escenario. Año 1.

Ingresos de las distintas líneas de negocio del albergue	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Ingresos de Alojamiento y Servicios adicionales	73.728,52 €	54.245,03 €
Ingresos de Actividades de Ocio propias y externas	35.565,27 €	25.380,38 €
Ingresos de Alquiler de Material técnico de montaña	2.580,46 €	1.804,19 €
<b>Total Ingresos Previsionales</b>	<b>111.874,25 €</b>	<b>81.429,60 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla puede observarse la diferencia de ingresos totales entre ambos escenarios, así como el gran porcentaje que representan los ingresos del alojamiento sobre el resto de ingresos, llegando a suponer hasta el 65% del total.

### 6.2.2. Gastos previsionales.

En lo que respecta a los gastos que deberá afrontar el albergue, se encuentran tanto los fijos, que permanecerán estables sea cual sea la ocupación, como los variables que dependerán en gran medida de la ocupación del albergue. Es por ello que esta variable se deberá tener muy en cuenta a la hora de afrontar su definición y su cálculo de cara a cada uno de los escenarios previstos.

En primer lugar se detallarán los **gastos fijos** que el albergue deberá atender anualmente sea cual sea la circunstancia y ocupación. Se trata de los siguientes:

- **Gastos de Constitución:** Se consideran para el primer año, como ya se ha comentado en el primer epígrafe del punto 6, se trata del conjunto de costes de puesta en marcha de la empresa en términos legales, véase licencias, solicitudes, trámites, notaría, etc. Su coste alcanza los 4.300€.
- **Seguros:** Conformado por el seguro de responsabilidad civil (RC) para las actividades de ocio, consideradas en este caso, actividades de riesgo, y por el seguro propio de albergue que incluye el seguro de RC para el establecimiento. El total es de 1.270€/año según el presupuesto aceptado.
- **Gestoría:** Se contará con los servicios de una asesoría gestoría para todo lo relacionado con lo laboral, contable y lo fiscal. El precio es de una promoción ofrecida a PYMES con un máximo de 3 empleados, siendo de 85€ al mes, con un total, por tanto, de 1.020€ al año.
- **Teléfono fijo, Móvil e Internet:** Como ya se habló en el epígrafe 5.4.1 referente a la distribución en el apartado de marketing, se dará de alta una línea fija y una línea móvil para la misión de comunicación en el albergue. A su vez se instalará internet con red WI-Fi para dar ese servicio extra al cliente. El coste del combinado contratado asciende a unos 60€ mensuales considerando ciertos consumos estándar. Anualmente el coste será de 720€.

- **Amortizaciones:** Para el cálculo de las mismas se optará por el método lineal, ya que en ningún caso se trata de material dedicado a producción:

Tabla 6. 6 Amortizaciones de cada tipo de inversión y total anual.

Amortizaciones	Importe total	Años Amortización	Importe al Año
Construcciones y obras menores	372.352,00 €	30	12.411,73 €
Mobiliario	10.620,00 €	10	1.062,00 €
Útiles	4.497,00 €	5	899,40 €
Equipos de información	532,00 €	4	133,00 €
Aplicaciones informáticas	496,00 €	4	124,00 €
<b>Amortización total</b>			<b>14.630,13 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

El total a amortizar cada año sumará la cifra de 14.630,13€, siendo evidente que a partir del 5º año esta cifra cambiará.

- **Gastos financieros derivados del préstamo:** Son los intereses derivados del préstamo solicitado. Sumando los términos mensuales de cada año mostrados en la tabla 6.3 puede definirse el total anual: para el año 1 serán de 10.243,29€, siendo para el año 2 y 3 de 9.765,92€ y de 9.262,18€, respectivamente.

Los gastos fijos podrían resumirse, así, de la siguiente forma para ambos escenarios:

Tabla 6. 7 Gastos fijos para ambos escenarios en el año 1.

Gastos Fijos	Esc. Optimista	Esc. Pesimista
Gastos de Constitución	4.300,00 €	4.300,00 €
Seguros	1.270,00 €	1.270,00 €
Gestoría	1.020,00 €	1.020,00 €
Teléfono e Internet	720,00 €	720,00 €
Amortizaciones	14.630,13 €	14.630,13 €
Gastos Financieros	10.243,29 €	10.243,29 €
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>32.183,42 €</b>	<b>32.183,42 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallarán los **gastos variables** según el escenario planteado para lo cual habrá que contar con el grado de ocupación medio traducido en ingresos y realizar las estimaciones precisas acorde a los mismos.

- **Consumos:** En este aspecto y para guardar la relación correcta con el grado de ocupación e ingresos, se definen dos porcentajes:
  - **Consumos de alojamiento:** 6% sobre ingresos de alojamiento. Se tiene en cuenta el gasto de gel, champú, papel higiénico, productos de acogida,

bolsas de basura, detergentes, suavizantes, friegaplatos, pinzas, servilletas, aceite, vinagre, sal, azúcar, especias, etc.

- **Consumos de Actividades de Ocio:** 5% sobre ingresos de actividades. Se trata de mapas topográficos para el cliente, barritas y bebidas energéticas, algún coste de transporte de cercanía, material médico, papel para documentación, etc.

Por lo que el consumo total para el escenario optimista en el primer año resulta de 6.201,97€ y de 4.523,72€ para el escenario pesimista.

- **Suministros:** El suministro de agua, no cobrado hasta ahora por la localidad de Torla, pero que entra en vigor este mismo año, y el suministro de luz, suponen uno de los principales gastos variables pese a que poseen una tarifa fija independiente del consumo.
- **Agua:** Su coste no es muy elevado en la localidad, dada su localización y por ser el primer año en que se cobra el servicio. Se valora un coste de 35€ al mes para el alojamiento rural, según informa el ayuntamiento local, más un porcentaje reducido sobre el consumo aún por aclarar. Se estima un total del 1,2% de los ingresos por alojamiento en cada escenario, resultando para el primer año 884,74€ en el escenario optimista y 650,94€ para el escenario pesimista.
- **Luz:** es un gran gasto para el albergue, pese a la búsqueda de un ideal más ecológico y a que los clientes no son por norma general derrochadores en tal sentido. Se estima que, con una potencia contratada de 20kw (dado el número de electrodomésticos de uso común, tv, habitaciones, etc.), con la nueva ley de gasto fijo al mes que cobraría 200€ + consumo, un gasto en el escenario optimista de 3.640€ (1.440€ en temporada alta y media y 2.200€ en temporada baja) y de 2.678€ en el escenario pesimista (893€ en temporada alta y media y 1.785€ en temporada baja). Buscando un estándar suponen el 4,94% del ingreso del alojamiento en cada escenario.
- **Reparaciones y conservación:** Aúna las reparaciones y sustituciones pertinentes de distintos materiales y objetos, véase bombillas, tuberías, grifería, electrodomésticos, etc. Se establecerá para este ámbito un porcentaje del 1% de los ingresos totales del albergue para cada escenario. Esto es, 1.118,74€ para el escenario optimista y 814,30€ para el escenario pesimista.
- **Marketing (Distribución, promoción y publicidad):** En un análisis previo del gasto esperado del albergue en dicho bloque, se expuso en el epígrafe 5.4 el presupuesto para el mismo, con un total de 1.974,34€, es decir, un 1,765%≈1,8% del total de ingresos obtenidos dentro del escenario optimista. Para el escenario pesimista se estima no mantener este porcentaje, sino aumentarlo, para que ejerza su función, atraer a los clientes. Se busca, pues,

que el marketing cobre la importancia que debe dentro del albergue. Así pues para el escenario pesimista este porcentaje será del 2,2%, dando para el primer año un total de 1.791,45€.

- **Personal:** Este aspecto es uno de los más conflictivos, pues se tiene una persona para la limpieza y un monitor para las actividades de ocio con contrato fijo pero el monitor restante dependerá en todo momento de las actividades a desarrollar, grupos que las contraten y necesidad o no de ayuda técnica y logística para el monitor principal.

Los dos socios no se asignarán por el momento un salario base. Para el cálculo se entiende una paga extra en navidad para los trabajadores fijos. En el caso del monitor temporal, se valora un trabajo de 8 meses al año en el escenario optimista y de 5 para el pesimista, y no se contempla la paga extra. Así los gastos quedaran:

Tabla 6. 8 Gastos de personal para ambos escenarios en el año 1.

Trabajadores del albergue "La Cumbre"	Salario Mes	Nº Personas	Pagas Año	Pagas extra	Salario Anual
Persona de Limpieza	800 €	1	12	1	10.400 €
Guía/Monitor Fijo	1.000 €	1	12	1	13.000 €
Guía/Monitor Temporal.	900 €	1	8 o 5	0	7.200 €
<b>Total Gastos Personal escenario optimista</b>					<b>30.600 €</b>
<b>Total Gastos Personal escenario pesimista</b>					<b>27.900 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez los gastos variables están debidamente definidos se expondrán en la tabla resumen siguiente:

Tabla 6. 9 Gastos variables para ambos escenarios en el año 1.

Gastos Variables	Estimación	Esc. Optimista	Esc. Pesimista
Consumos		6.201,97 €	4.523,72 €
- de Alojamiento	6%	4.423,71 €	3.254,70 €
- de Actividades de Ocio	5%	1.778,26 €	1.269,02 €
Suministros		4.524,72 €	3.329,02 €
- Agua	1,20%	884,74 €	650,94 €
- Luz	4,94%	3.639,98 €	2.678,08 €
Reparaciones y conservación	1%	1.118,74 €	814,30 €
Marketing	1,8% 2,2%	1.974,34 €	1.791,45 €
Personal	8 o 5 meses	30.600,00 €	27.900,00 €
<b>Total Gastos Variables</b>		<b>44.419,78 €</b>	<b>38.358,49 €</b>

Fuente: Elaboración propia.



### 6.2.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

Para la realización de las cuentas de pérdidas y ganancias previsionales de los próximos 3 años se ha partido de la base de que las ventas se incrementarán año a año, gracias a la futura mejora del consumo interno y a la acción del marketing propio del albergue y de los diferentes programas a nivel aragonés como nacional para la promoción del turismo rural más allá de España, véase como ejemplo el plan de turismo integral 2014 elaborado por el Instituto de Turismo de España. En cualquier caso se espera un auge de este tipo de turismo, de ahí el optimismo implícito en el aumento de las cifras de ventas independientemente del escenario del que se inicie la actividad.

Así pues se supondrá el incremento de las ventas totales del 5% desde el año 1 al año 2, pasando para el tercer año a un 7% de incremento desde el año 2. Para los consumos y resto de importes ligados a las ventas se seguirá con los mismos porcentajes del epígrafe anterior de año a año. Sin embargo, con el resto de gastos, se procederá a su incremento en un 1,85%, acorde al incremento medio del IPC en los últimos 7 años.

A continuación se muestran las cuentas de pérdidas y ganancias para ambos escenarios para los tres primeros años de actividad del albergue:

Tabla 6. 10 Cuenta de PyG para los tres primeros años del escenario optimista.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	111.874,25 €	117.467,96 €	125.690,72 €
Coste de Ventas (consumos)	6.201,97 €	6.512,07 €	6.967,92 €
<b>Margen Bruto</b>	<b>105.672,28 €</b>	<b>110.955,89 €</b>	<b>118.722,80 €</b>
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €
Gastos de Constitución	4.300,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.974,34 €	2.114,42 €	2.262,43 €
Suministros	4.524,72 €	4.753,28 €	5.086,01 €
Reparaciones y Conservación	1.118,74 €	1.174,68 €	1.256,91 €
Gastos de Personal	30.600,00 €	31.166,10 €	31.742,67 €
Amortizaciones	14.630,13 €	14.630,13 €	14.630,13 €
<b>A1. Resultado de Explotación (BAII)</b>	<b>45.514,34 €</b>	<b>54.051,60 €</b>	<b>60.622,25 €</b>
Gastos financieros	10.243,29 €	9.765,92 €	9.262,18 €
<b>A2. Resultado Financiero</b>	<b>10.243,29 €</b>	<b>9.765,92 €</b>	<b>9.262,18 €</b>
<b>A3. Resultado Antes de Impuestos (BAI)</b>	<b>35.271,05 €</b>	<b>44.285,68 €</b>	<b>51.360,07 €</b>
Impuesto de Sociedades (25%)	8.817,76 €	11.071,42 €	12.840,02 €
<b>A4. Resultado del Ejercicio (BN)</b>	<b>26.453,29 €</b>	<b>33.214,26 €</b>	<b>38.520,05 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 11 Cuenta de PyG para los tres primeros años del escenario pesimista.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	Año 1	Año2	Año 3
Ventas	81.429,60 €	85.501,08 €	91.486,15 €
Coste de Ventas (consumos)	4.523,72 €	4.749,91 €	5.082,40 €
<b>Margen Bruto</b>	<b>76.905,88 €</b>	<b>80.751,17 €</b>	<b>86.403,75 €</b>
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €
Gastos de Constitución	4.300,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.791,45 €	1.881,02 €	2.012,70 €
Suministros	3.329,02 €	3.497,18 €	3.741,98 €
Reparaciones y Conservación	814,30 €	855,01 €	914,86 €
Gastos de Personal	27.900,00 €	28.416,15 €	28.941,85 €
Amortizaciones	14.630,13 €	14.630,13 €	14.630,13 €
<b>A1. Resultado de Explotación (BAII)</b>	<b>21.130,98 €</b>	<b>28.405,99 €</b>	<b>33.039,84 €</b>
Gastos financieros	10.243,29 €	9.765,92 €	9.262,18 €
<b>A2. Resultado Financiero</b>	<b>10.243,29 €</b>	<b>9.765,92 €</b>	<b>9.262,18 €</b>
<b>A3. Resultado Antes de Impuestos (BAI)</b>	<b>10.887,69 €</b>	<b>18.640,07 €</b>	<b>23.777,66 €</b>
Impuesto de Sociedades (25%)	2.721,92 €	4.660,02 €	5.944,41 €
<b>A4. Resultado del Ejercicio (BN)</b>	<b>8.165,77 €</b>	<b>13.980,05 €</b>	<b>17.833,24 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Viendo ambas tablas 6.10 y 6.11 puede verse un escenario continuo de beneficio incluso desde el primer año de actividad, pero hay que tener en cuenta que uno de los principales gastos potenciales no se ha tenido en cuenta, como ya se comentaba en el epígrafe 6.2.2 en el apartado de gastos de personal, que es el salario no asignado a los socios. De haber sido así se deberían haber sumado dos salarios mensuales de alrededor de 1.000€, lo cual daría un coste anual cercano a los 24.000€ añadido a los costes actuales de actividad, generando pérdidas en los tres años del escenario pesimista y unos escasos beneficios en el escenario optimista.

Al mismo tiempo, el incremento de las ventas en ese nivel motiva un beneficio positivo dada la presencia de costes fijos no excesivamente elevados, unos gastos de personal limitados y acorde a la dimensión inicial del proyecto y una serie de gastos variables acordes con el ingreso obtenido.

En el siguiente epígrafe se mostrara el balance previsional para los tres años referidos.

### 6.3. Balance de Situación Previsional.

Una vez realizadas las Cuentas de pérdidas y Ganancias previsionales y para dar una imagen más completa de la situación de la empresa se mostrará la situación en la que quedaría el Balance de Situación para cada uno de los escenarios en los 3 primeros años de actividad.

Para su realización se aplica el Plan General Contable de Pymes aprobado en 2007 con las modificaciones introducidas por el Real Decreto 1159/2010, aplicable en su caso desde el 1 de enero de 2010. En cualquier caso, las masas patrimoniales se han realizado con los datos calculados y las premisas dadas en los epígrafes anteriores 6.1 y 6.2 de dicho TFC.

Tabla 6. 12 Balance de Situación para el escenario optimista en sus tres primeros años.

Balance de Situación Previsional	Año 1	Año2	Año 3
<b>Total Activo</b>	<b>430.879,02 €</b>	<b>458.699,36 €</b>	<b>490.218,96 €</b>
<b>A) Activo No Corriente</b>	<b>373.866,87 €</b>	<b>359.236,74 €</b>	<b>344.606,61 €</b>
<b>I. Inmovilizado Intangible</b>	372,00 €	248,00 €	124,00 €
Aplicaciones Informáticas	496,00 €	496,00 €	496,00 €
Amortizaciones	-124,00 €	-248,00 €	-372,00 €
<b>II. Inmovilizado Material</b>	373.494,87 €	358.988,74 €	344.482,61 €
Terrenos y construcciones	372.352,00 €	372.352,00 €	372.352,00 €
Mobiliario y enseres	10.620,00 €	10.620,00 €	10.620,00 €
Utillaje	4.497,00 €	4.497,00 €	4.497,00 €
Equipo de proceso de Información	532,00 €	532,00 €	532,00 €
Amortizaciones	-14.506,13 €	-29.012,26 €	-43.518,39 €
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>57.012,15 €</b>	<b>99.462,62 €</b>	<b>145.612,35 €</b>
I. Existencias	6.201,97 €	6.512,07 €	6.967,92 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos	50.810,18 €	92.950,55 €	138.644,43 €
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>430.879,02 €</b>	<b>458.699,36 €</b>	<b>490.218,96 €</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>226.453,29 €</b>	<b>259.667,55 €</b>	<b>298.187,60 €</b>
<b>A1. Fondos Propios</b>	226.453,29 €	259.667,55 €	298.187,60 €
I. Capital	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	26.453,29 €	59.667,55 €
VII. Resultado del Ejercicio	26.453,29 €	33.214,26 €	38.520,05 €
<b>B) Pasivo No Corriente</b>	<b>176.239,50 €</b>	<b>166.616,82 €</b>	<b>156.462,57 €</b>
II. Deudas a Largo Plazo con Ent. de crédito	176.239,50 €	166616,82	156462,57
<b>C) Pasivo Corriente</b>	<b>28.186,24 €</b>	<b>32.415,00 €</b>	<b>35.568,79 €</b>
III. Deudas a Corto Plazo con Ent. de crédito	9.118,94 €	9622,68	10154,25
IV. Acreedores com. y otras cuentas a pagar	19.067,30 €	22.792,32 €	25.414,54 €

Fuente: Elaboración propia.

Para su mejor comprensión se definen algunos datos sobre los cálculos:

- Existencias: Se trata de los consumos previstos para cada año de actividad.
- Efectivo y otros líquidos equivalentes: Son los cobros recibidos por los bancos menos los pagos. Tesorería y bancos.
- Resultado del ejercicio: Ya obtenido en la cuenta de PyG para los diferentes años y escenarios en el epígrafe anterior.
- Deudas a largo y corto plazo: Calculadas mediante el cuadro de amortización del préstamo concedido.
- Acreedores comerciales y otras deudas a pagar: Es la suma del Impuesto de Sociedades (IS) más el importe resultante de la liquidación del I.V.A. expuesta en anexos (ver Anexo Nº1).

Tabla 6. 13 Balance de Situación para el escenario pesimista en sus tres primeros años.

Balance de Situación Previsional	Año 1	Año2	Año 3
<b>Total Activo</b>	<b>403.134,80 €</b>	<b>411.246,15 €</b>	<b>421.348,32 €</b>
<b>A) Activo No Corriente</b>	<b>373.866,87 €</b>	<b>359.236,74 €</b>	<b>344.606,61 €</b>
I. Inmovilizado Intangible	372,00 €	248,00 €	124,00 €
Aplicaciones Informáticas	496,00 €	496,00 €	496,00 €
Amortizaciones	-124,00 €	-248,00 €	-372,00 €
II. Inmovilizado Material	373.494,87 €	358.988,74 €	344.482,61 €
Terrenos y construcciones	372.352,00 €	372.352,00 €	372.352,00 €
Mobiliario y enseres	10.620,00 €	10.620,00 €	10.620,00 €
Utillaje	4.497,00 €	4.497,00 €	4.497,00 €
Equipo de proceso de Información	532,00 €	532,00 €	532,00 €
Amortizaciones	-14.506,13 €	-29.012,26 €	-43.518,39 €
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>29.267,93 €</b>	<b>52.009,41 €</b>	<b>76.741,71 €</b>
I. Existencias	4.523,72 €	4.749,91 €	5.082,40 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos	24.744,21 €	47.259,50 €	71.659,31 €
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>403.134,80 €</b>	<b>411.246,15 €</b>	<b>421.348,32 €</b>
<b>A) Patrimonio Neto</b>	<b>208.165,77 €</b>	<b>222.145,82 €</b>	<b>239.979,06 €</b>
A1. Fondos Propios	208.165,77 €	222.145,82 €	239.979,06 €
I. Capital	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	8.165,77 €	22.145,82 €
VII. Resultado del Ejercicio	8.165,77 €	13.980,05 €	17.833,24 €
<b>B) Pasivo No Corriente</b>	<b>176.239,50 €</b>	<b>166.616,82 €</b>	<b>156.462,57 €</b>
II. Deudas a Largo Plazo con Ent. de crédito	176.239,50 €	166.616,82 €	156.462,57 €
<b>C) Pasivo Corriente</b>	<b>18.729,53 €</b>	<b>22.483,51 €</b>	<b>24.906,69 €</b>
III. Deudas a Corto Plazo con Ent. de crédito	9.118,94 €	9.622,68 €	10.154,25 €
IV. Acreedores com. y otras cuentas a pagar	9.610,60 €	12.860,83 €	14.752,44 €

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4. Flujos de Tesorería, VAN y TIR.

### 6.4.1. Flujos de Tesorería.

Para proseguir con el cálculo del VAN y TIR que se verán en última instancia, se plantea una estimación de los flujos de tesorería que se prevén para la empresa en los 3 primeros años de actividad para cada escenario definido. Se ha determinado este plazo temporal puesto que se considera un periodo determinante para evaluar la posibilidad de éxito o fracaso de la empresa.

Para su elaboración se han incluido, en lo referente a cobros y para el primer año, los recursos propios y ajenos empleados además de los ingresos obtenidos de las diferentes líneas de negocio del albergue. Para los años posteriores, y como se hace evidente, solo se asumirán los ingresos por ventas. En cuanto a los pagos se han incluido los relativos al coste de ventas, los seguros, telefonía e internet, gestoría, los gastos de constitución para el año 1, el gasto en marketing, suministros, reparaciones y conservación y los gastos de personal. Aparte de estos también se tienen presentes los relacionados con la deuda del préstamo, el resultante a pagar de la liquidación del IVA y el impuesto de sociedades.

A continuación se exponen los Flujos de Tesorería para ambos escenarios.

Tabla 6. 14 Flujos de Caja para el escenario optimista de los tres primeros años.

Flujos de Tesorería	Año 1	Año 2	Año 3
Recursos Propios (Capital aportado)	200.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Financiación Ajena (préstamo concedido)	194.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos Totales del Albergue	111.874,25 €	117.467,96 €	125.690,72 €
<b>Total Cobros</b>	<b>505.874,25 €</b>	<b>117.467,96 €</b>	<b>125.690,72 €</b>
Consumos	6.201,97 €	6.512,07 €	6.967,92 €
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €
Gastos de Constitución	4.300,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.974,34 €	2.114,42 €	2.262,43 €
Suministros	4.524,72 €	4.753,28 €	5.086,01 €
Reparaciones y Conservación	1.118,74 €	1.174,68 €	1.256,91 €
Gastos de Personal	30.600,00 €	31.166,10 €	31.742,67 €
Devolución del Préstamo	8.641,57 €	9.118,94 €	9.622,68 €
Gastos Financieros	10.243,29 €	9.765,92 €	9.262,18 €
H.P. IVA acreedor	10.249,54 €	11.720,90 €	12.574,52 €
Impuesto de Sociedades (IS)	0,00 €	8.817,76 €	11.071,42 €
<b>Total Pagos</b>	<b>80.864,17 €</b>	<b>88.209,76 €</b>	<b>92.969,14 €</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>425.010,08 €</b>	<b>29.258,21 €</b>	<b>32.721,59 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 15 Flujos de Caja para el escenario pesimista de los tres primeros años.

Flujos de Tesorería	Año 1	Año 2	Año 3
Recursos Propios (Capital aportado)	200.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Financiación Ajena (préstamo concedido)	194.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos Totales del Albergue	81.429,60 €	85.501,08 €	91.486,16 €
<b>Total Cobros</b>	<b>475.429,60 €</b>	<b>85.501,08 €</b>	<b>91.486,16 €</b>
Consumos	4.523,72 €	4.749,91 €	5.082,40 €
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €
Gastos de Constitución	4.300,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.791,45 €	1.881,02 €	2.012,70 €
Suministros	3.329,02 €	3.497,18 €	3.741,98 €
Reparaciones y Conservación	814,30 €	855,01 €	914,86 €
Gastos de Personal	27.900,00 €	28.416,15 €	28.941,85 €
Devolución del Préstamo	8.641,57 €	9.118,94 €	9.622,68 €
Gastos Financieros	10.243,29 €	9.765,92 €	9.262,18 €
H.P. IVA acreedor	6.888,67 €	8.200,81 €	8.808,02 €
Impuesto de Sociedades (IS)	0,00 €	2.721,92 €	4.660,02 €
<b>Total Pagos</b>	<b>71.442,02 €</b>	<b>72.272,54 €</b>	<b>76.169,09 €</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>403.987,58 €</b>	<b>13.228,54 €</b>	<b>15.317,07 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.2. Cálculo del VAN y la TIR.

Una vez expuestos los flujos de caja en las dos tablas anteriores se procederá al cálculo de Valor Actual Neto (VAN) y de la Rentabilidad Interna de la Operación (TIR). Su significado se explicará a continuación así como los cálculos necesarios para obtenerlos.

Previamente, se resumirán los flujos de caja en las tablas siguientes, para sobre ellos, proceder a desarrollar los cálculos.

Tabla 6. 16 Resumen de los flujos de caja para el escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Flujos de Caja</b>	-394.000,00 €	425.010,08 €	29.258,21 €	32.721,59 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. 17 Resumen de los flujos de caja para el escenario pesimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Flujos de Caja</b>	-394.000,00 €	403.987,58 €	13.228,54 €	15.317,07 €

Fuente: Elaboración propia.

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa en un periodo determinado (simplificando, ingresos menos gastos netos).

Se comenzará por el cálculo del Valor Actual Neto y se confirmarán los resultados mediante el cálculo de la TIR.

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Así, el VAN debe entenderse como el beneficio que crea el proyecto teniendo en cuenta la variable tiempo y el coste de los recursos utilizados.

De esta manera si el VAN es positivo la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, mientras que si es 0 o negativo el proyecto o no genera beneficio o produciría pérdidas por debajo de esa rentabilidad.

Procediendo a su cálculo, se hace necesario hallar la tasa de actualización que se debe usar en su fórmula. Se trata de un coste promedio del conjunto de recursos propios y ajenos empleados llamado Coste Medio Ponderado del Capital (CMPC).

El CMPC = Coste Deuda x (Recursos ajenos con coste/Recursos totales) + Coste Recursos Propios x (Recursos propios/Recursos totales).

- El coste de la deuda será el TAE del préstamo concedido, es decir, 5,524%.
- El coste de los recursos propios será igual a la Prima de riesgo + Tasa Libre de riesgo. La prima de riesgo se refiere al riesgo de mercado, la cual estando en España, asumirá un valor del 3%, pese a que actualmente se halla en mejor situación frente al referente alemán. La tasa libre de riesgo se refiere a la rentabilidad de inversiones sin riesgo o casi nulo. En este sentido una de las mejores referencias es la rentabilidad del bono americano a 10 años, con una rentabilidad media de 2,35%. Así pues el coste de recursos propios es de 5,35%.
- Sabiendo que la inversión con recursos propios asciende a 200.000€ y que la inversión con recursos ajenos es de 194.000€, sumando un total de 394.000€, se puede calcular el CMPC o coste  $K$ , que asciende a un total de 5,436%.

Aplicando la fórmula del VAN sobre los datos de las tablas 6.16 y 6.17 se obtienen los siguientes valores:

Tabla 6. 18 VAN para los escenarios previstos.

Escenario	VAN
Optimista	60.070,06 €
Pesimista	13.399,68 €

Fuente: Elaboración propia.

Para confirmar los resultados positivos calculados mediante el VAN se recurrirá a la TIR ya que se trata de la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Los socios apuestan por superar la tasa mínima que impone el coste de la financiación propia y ajena  $k$  calculada anteriormente, del 5,436% y que actuará de tasa de corte para saber cuándo aceptar o rechazar el proyecto, teniendo en cuenta siempre el resultado obtenido por el VAN.

Se hace interesante conjugar ambas herramientas, el VAN y la TIR, debido a que su uso permite valorar la inversión desde el punto de vista absoluto y porcentual, considerando en todo caso la variable tiempo.

Así pues aplicando la fórmula de la TIR a las tablas 6.16 y 6.17 se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 6. 19 TIR para los escenarios previstos.

Escenario	TIR
Optimista	19,8%
Pesimista	8,9%

Fuente: Elaboración propia.

Llegados a este punto solo resta aunar los resultados y analizar los mismos en base a la viabilidad o no del proyecto. En la siguiente tabla se ilustra la decisión final tomada por los socios.

Tabla 6. 20 Resultados VAN y TIR y los criterios de decisión establecidos.

Escenario	VAN	Criterio	TIR	Criterio
Optimista	60.070,06 €	> 0	19,8%	> 5,436%
Pesimista	13.399,68 €		8,9%	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir a razón de los datos, que tanto en las previsiones optimistas como en las pesimistas, se arrojan valores que inducen a la aceptación del proyecto, teniendo un beneficio actualizado de 60.070,06€ en un escenario optimista y de 13.399,68€ en el pesimista, confirmándose estos resultados con la amplia superación por la TIR, en ambos casos, de la tasa de corte dada por el CMPC.

Visto lo cual los socios aceptarán el proyecto, dado que además solo se ha tenido en cuenta el horizonte de tres años, pese a que se consideran altamente decisivos. Se asume en cualquier caso unos valores de ventas generales a los niveles descritos y un escenario posibilitador de inversión, de desarrollo turístico y de auge del turismo rural de naturaleza y montaña.



# **PUNTO 7:**

# **CONCLUSIONES**

## 7. Conclusiones.

El turismo rural, sector sobre el que versa el presente TFC, está inmerso en una fase de desarrollo, tratando de estandarizar su oferta tanto a nivel de alojamiento como de servicios y de acomodar la misma a una demanda que crece a un gran ritmo pero que se ha visto dificultada por la situación económica actual definida por el desempleo y un bajo consumo interior dentro del sector. En todo caso, se ha podido ver como las formas de pensamiento están cambiando. En la actualidad se mira más hacia lo natural, hacia aquello que supone bienestar, como lo ecológico o lo deportivo, y, al mismo tiempo, se busca lo alternativo, todo aquello alejado de las actividades de masas, reclamando productos diferentes y a medida.

El ritmo actual de vida, la flexibilización de los periodos vacacionales o el auge y la inclusión del hábito deportivo en la rutina diaria son factores que han popularizado el turismo de naturaleza y aventura, convirtiéndolo en muchas localidades de la geografía española en el baluarte de su oferta turística y en los motores de su economía. Es en este aspecto en el que destaca Aragón y en especial la provincia de Huesca y sus poblaciones pirenaicas. El turista rural deportivo mantiene principalmente en esta comunidad su “base de operaciones”, buscando la mejor opción para el desarrollo de su práctica deportiva, para lo cual prioriza la cercanía de zonas naturales únicas y unas instalaciones acordes en su calidad-precio. En aras a aprovechar dicha situación y tras el estudio de las diferentes variables turísticas de la comunidad y de la provincia de Huesca, se seleccionó la población de Torla para la localización del albergue.

Torla es una pequeña población pirenaica en la que la conjunción de la economía y la naturaleza es total, ya que se ubica a las puertas de uno de los principales entornos montañosos del Pirineo, el Parque Nacional de Ordesa Y Monte Perdido, lugar idílico para la práctica de deportes de riesgo y aventura en montaña. Esta localidad, entre otras del núcleo del Parque Nacional, destaca en cuanto al número de pernoctaciones que acoge, la elevada estancia media observada y el grado de ocupación medio que se recoge anualmente. Todas estas variables, a su vez, destacan sobre la media aragonesa y oscense por un amplio margen. La competencia se manifiesta en torno a las casas rurales pero no así en la figura del albergue, un referente al que recurrir a la hora de buscar un alojamiento a buen precio a la vez que se disfruta de la esencia propia de la montaña. Como añadido se tenía que ningún alojamiento de la población facilita en su oferta la guía en las actividades de ocio y el alquiler de material, por lo que la decisión estaba tomada.

Del albergue “La Cumbre” destaca su oferta de servicios e instalaciones, su precio y el conocimiento del entorno de todos cuantos lo conforman. Las instalaciones y mobiliario se adecuan al turismo de pareja, de amigos y de grandes grupos, aportándoles todo aquello que precisan, con un ambiente de montaña y austero en su

aspecto pero sin perder un ápice de comodidad. Se apostó por no incluir servicios de restauración pero si el uso de una cocina libre completa a disposición del cliente. El equipo humano que lo integra es el justo y adecuado para el desarrollo de los procesos y la correcta marcha del negocio, necesitando aparte de los dos socios, únicamente la contratación de tres personas.

Se trata, pues, de un conjunto difícil de encontrar en la zona y que da pie a ser el reclamo sobre el que llevar a cabo el marketing del establecimiento. Se quiere potenciar el mensaje de aventura y la atmósfera deportiva y natural, a la vez que focalizar mediante la distribución online y la publicidad dicha oferta sobre el cliente objetivo. Se hace necesaria no obstante una inversión bastante elevada en el medio online y en las plataformas físicas, véase tabletas o móviles empleados por el cliente para la búsqueda, gestión y reserva de sus estancias. Los portales especializados en la reserva en la red, una web optimizada para tal uso con un diseño atractivo y crear una imagen de marca, que con el tiempo, pueda posicionarse como un referente para el cliente potencial a la hora de buscar alojamiento, son otras claves a tener en cuenta.

Para todo lo anterior la calidad es prioritaria, y deberá estar inmersa en el conjunto del servicio, las instalaciones y el trato humano dado al cliente, previo a su estancia, durante la misma y posterior a ella. Sin esto último el marketing no tendrá un sustento con el que lograr la fidelidad del cliente y una buena promoción con la que captar clientes.

Tras todo ello solo restaba confirmar la viabilidad del proyecto. Para ello se definieron los precios de los servicios y ciertos supuestos para el cálculo de los ingresos, considerando unas ventas futuras en base a los propios objetivos y a la situación turística datada actual y prevista. En cuanto a los gastos, tanto los fijos como los variables se consideran acordes a la actividad que se desarrolla. Respecto a la inversión, se recurrió a capital propio y a un préstamo del ICO que garantizaba un interés más accesible para los socios y unos plazos de devolución manejables por la economía del albergue. Con todo ello se calculó, para un escenario optimista y pesimista, el VAN y la TIR del proyecto, que devolvió resultados positivos que permitían a los socios confiar en la rentabilidad de la inversión y aceptar, por consiguiente, el plan del albergue “La Cumbre” planteado en el presente TFC.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA.

### Referencias bibliográficas en soporte impreso.

- **Blanco Herranz, F.J.** (1996): "Fundamentos de la política comunitaria y española en materia de turismo rural." In: Estudios Turísticos, 131: pp. 25-49.
- **Blanco Portillo, R. y Benayas del Álamo, J.** (1994): "El turismo como motor de desarrollo rural: Análisis de los proyectos de turismo subvencionados por leader I". Revista de Estudios Agro-sociales, Nº. 169, 1994, págs. 119-147.
- **Fuentes García, R.** (1995): "El turismo rural en España: especial referencia al análisis de la demanda." Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- **Gilbert, D.C.** (1992): "Perspectivas de desarrollo del turismo rural". Revista Valenciana D' Estudis Autonomics, nº 13, pp. 167-193.
- **Hair J.F., Lamb C.W. y McDaniel C.** (2006): "Fundamentos de Marketing". Ed. Cengage Learning de Thomson Internacional.
- **Porter, M.** (2002): "Ventaja competitiva". Ed. S.L Alay ediciones.

### Referencias bibliográficas en soporte electrónico.

#### Informes, Publicaciones y Legislación.

- Departamento de economía de ESADE Universidad Ramón Llull. *Informe económico*. Enero 2014. Consultado a día 26/09/2014. Disponible en: <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/InformeEconomicoESADEEne2014.pdf>
- Exceltur. *Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2013 y perspectivas para 2014*. Enero 2014. Consulta a día 27/09/2014. Disponible en: [http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/presentacion\\_informe\\_perspectivas\\_num47.pdf](http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/presentacion_informe_perspectivas_num47.pdf)
- Gobierno de Aragón. Departamento de economía y Empleo. Legislación sobre turismo. *Decreto 84/1995, de 25 de abril, de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de Albergues y Refugios como alojamientos turísticos*. Consulta a día 11/10/2014. Disponible en: <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=467301082321>
- Gobierno de Aragón. Departamento de economía y Empleo. Legislación sobre turismo. *Decreto 247/2008, de 23 de diciembre, del Gobierno de Aragón, de adaptación de diversos procedimientos administrativos competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, al Decreto Ley 1/2008, de 30 de*

octubre del Gobierno de Aragón. Consulta a día 11/10/2014. Disponible en: <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=320354440303>

- Gobierno de Aragón. Departamento de economía y Empleo. Legislación sobre turismo. *Orden Ministerial de 25 de septiembre de 1979, sobre prevención de incendios en establecimientos turísticos. (B.O.E. núm.252, 20 de octubre de 1979).* Consulta a día 12/10/2014. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1979/10/20/pdfs/A24436-24437.pdf>
- Gobierno de Aragón. Departamento de economía y Empleo. Legislación sobre turismo. *Orden Ministerial de 31 de marzo de 1980, por la que se modifica la Orden de 25 de septiembre de 1979 sobre prevención de incendios en establecimientos turísticos. (B.O.E. núm.87, 10 de abril de 1980).* Consulta a día 12/10/2014. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1980/04/10/pdfs/A07718-07719.pdf>
- Gobierno de Aragón. Departamento de economía y Empleo. Legislación sobre turismo. *Decreto 102/1991, de 20 de mayo, de la Diputación General de Aragón, sobre acreditación del cumplimiento de las normas contra incendios en establecimientos de alojamiento turístico.* Consulta a día 12/10/2014. Disponible en: <http://goo.gl/hqsbZz>
- Instituto de Estudios Económicos (IEE). *Informe de Coyuntura "Consolidar el crecimiento, crear empleo".* Junio 2014. Consultado a día 04/10/2014. Disponible en: [http://www.ieemadrid.es/userfiles/InformesCoyuntura/COYUNTURA%206%20\(JUNIO%202014\)%2023-6-14.pdf](http://www.ieemadrid.es/userfiles/InformesCoyuntura/COYUNTURA%206%20(JUNIO%202014)%2023-6-14.pdf)
- Instituto de Estudios Turísticos (IET). *Balance del turismo año 2012.* Abril 2013. Consulta a día 23/09/2014. Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf>
- Instituto de Turismo de España (Turespaña). *Plan Integral de Turismo Rural.* Febrero 2014. Consulta a día 02/10/2014. Disponible en: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Turismo%20Rural%202014/Plan%20Integral%20de%20Turismo%20Rural%202014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). *España en cifras.* Ed. 2014. Consulta a día 28/09/2014. Disponible en: [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2014/index.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2014/index.html)

- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de las SI (ONTSI). *Estudio sobre Comercio electrónico B2C 2012*. Ed. 2013. Consulta a día 23/10/2014. Disponible en:  
[http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe\\_ecomm\\_2013.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_ecomm_2013.pdf)
- Organización Mundial del Turismo. *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Ed. 2014. Consultado a día 24/09/2014. Disponible en:  
<http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2014>
- Secretaría de Estado de Turismo y Turespaña. *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT)*. Marzo 2013. Consulta a día 26/09/2014. Disponible en:  
[http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Documents/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%20\(PNIT\)%202012-2015.pdf](http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Documents/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%20(PNIT)%202012-2015.pdf)

#### **Páginas web:**

- Amazon. Teléfonos inalámbricos. Consulta a día 15/10/2014. Disponible en:  
[http://www.amazon.es/Panasonic-KX-TG2511SPC-Tel%C3%A9fono-inal%C3%A1mbrico-identificador/dp/B0056A8KVA/ref=zg\\_bs\\_934333031\\_5](http://www.amazon.es/Panasonic-KX-TG2511SPC-Tel%C3%A9fono-inal%C3%A1mbrico-identificador/dp/B0056A8KVA/ref=zg_bs_934333031_5)
- APP Informática. Presupuesto Ordenador. Consulta a día 14/10/2014. Disponible en: <http://www.appinformatica.com/precios-de-ordenadores.php>
- Aragón emprendedor. Trámites para la constitución de una Sociedad Limitada o Anónima. Consulta día 17/10/2014. Disponible en:  
<http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=26|34|35&IDContenido=35>.
- Asociación Empresarial Turística de Sobrarbe. Consulta a día 24/10/2014. Disponible en: <http://www.pirineoturismo.com/>
- Ayuntamiento de Torla. Ayuntamiento. Solicitud de Trámites y formulario de contacto. Consulta día 16/10/2014. Disponible en:  
<http://www.aytotorla.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/idpag.5/idmenu.1024/chk.c0af2f577f0c306089ac94d79c36de54.html>.
- Ayto. De Torla. Situación geográfica. Consulta realizada a día 08/10/2014. Disponible en: <http://www.torla.es/pages/situacion.asp>.
- Clubrural. Promociones y tarifas. Consulta a día 25/10/2014. Disponible en:  
<http://www.clubrural.com/anunciar-casa-rural>
- Eroski Consumer. Economía doméstica. Autónomos o sociedad limitada: ventajas e inconvenientes. Consulta a día 13/10/2014. Disponible en:

[http://www.consumer.es/web/es/economia\\_domestica/trabajo/2010/06/28/193987.php](http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2010/06/28/193987.php).

- EscapadaRural. Observatorio del turismo rural. Estudios. Consulta a día 19/10/2014. Disponible en: <http://www.escapadarural.com/observatorio/estudios/>
- EscapadaRural. Publica tu casa rural gratis. Consulta a día 27/10/2014. Disponible en: <http://www.escapadarural.com/propietario/casa/nueva>
- Expansión.com. Transporte y Turismo. Consulta a día 01/10/2014. Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/01/15/empresas/transporte/1389800630.html>
- Federación Aragonesa de Asociaciones de Turismo Rural (FARATUR). Asóciate. Consulta a día 26/10/2014. Disponible en: <http://www.ecoturismoaragon.com/index.php?accion=asociate>
- Fotocasa. Casas y vivienda en Torla. Consulta a día 06/10/2014. Disponible en: <http://goo.gl/SymvHI>
- Gestión Pyme. Blog sobre gestión de pyme. Autónomo o SL ¿Con cuál me quedo? Consulta a día 12/10/2014. Disponible en: <http://gestionpyme.com/autonomo-o-sl-%C2%BFcon-cual-me-quedo/>.
- Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Portal de ayudas. Consulta a día 01/11/2014. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/portalayudas/emprendeturjovenes/Paginas/Index.aspx>  
<http://www.minetur.gob.es/portalayudas/emprendeturi/Paginas/Index.aspx>
- Hotel Villa de Torla. Información Actividades. Consulta a día 20/10/2014. Disponible en: <http://www.hotelvilladetorla.com/web/actividades.aspx?cod=13>
- IKEA. Consulta realizada a día 14/10/2014. Disponible en: <http://www.ikea.com/es>
- Instituto Aragonés de Estadística (IAE). Datos del turismo. Consulta a día 04/10/2014. Disponible en: <http://goo.gl/KXStR2>
- Instituto Aragonés de Fomento (IAF). Guía de trámites administrativos. Constitución de la empresa. Sociedad de responsabilidad limitada. Consulta a día 15/10/2014. Disponible en: <http://www.iaf.es/webiaf.nsf/IndexWebTramites/3E4317F251016383C12573A1004E8484?OpenDocument>.
- Instituto de Crédito Oficial (ICO). Líneas ICO 2014 emprendedores. Consulta a día 02/11/2014. Disponible en: <http://www.ico.es/web/ico/empresas-y-emprendedores>



- Instituto Nacional de Estadística (INE). Hostelería y Turismo. Consulta a día 03/10/2014. Disponible en: [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_hosteleria.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm)
- Marma taquillas metálicas. Consulta realizada a día 15/10/2014. Disponible en: <http://marmataquillasmetalicas.es/>.
- MediaMarkt. Televisores LCD/LED. Consulta a día 14/10/2014. Disponible en: <http://tiendas.mediamaarkt.es/television/sc/tv-led-televisores-lcd>
- Niumba. Anuncia tu alojamiento gratis. Consulta a día 27/10/2014. Disponible en: [https://www.niumba.com/content/list\\_your\\_home](https://www.niumba.com/content/list_your_home)
- Piconto. Consulta realizada a día 22/10/2014. Disponible en: <http://www.piconto.com/>
- PiensaenWeb. Proyecto a tu medida. Consulta a día 28/10/2014. Disponible en: <http://www.piensaenweb.com/Diseno-web/Diseno-web-a-medida>
- PrintYourColor. Folletos y plegados. Consulta a día 28/10/2014. Disponible en: <http://www.printyourcolor.es/triptico-din-a4-cuadrado-135-gr-papel-couche-acabado-barniz-uv-brillante.html>
- Red Aragón. Pueblos de Aragón. Consulta a día 07/10/2014. Disponible en: [http://www.redaragon.com/turismo/pueblos/comarca.asp?Comarca\\_ID=7#Arriba](http://www.redaragon.com/turismo/pueblos/comarca.asp?Comarca_ID=7#Arriba)
- Registro Mercantil Central. Denominaciones Sociales. Consulta a día 19/10/2014. Disponible en: <http://www.rmc.es/Home.aspx>.
- Rotulowcost. Consulta a día 28/10/2014. Disponible en: <http://www.rotulowcost.es/es/rotulos-luminosos-publicitarios.html>
- Sobrarbe. Servicios. Turismo y desarrollo. Consulta a día 03/11/2014. Disponible en: <http://www.sobrarbe.com/servicios.php?niv=2&cla= 1D000UK4T&cla2=&cla3=&tip=1>
- TuHuescaObserva. Indicadores turísticos. Consulta a día 06/10/2014. Disponible en: [http://www.tuhuescaobserva.com/?q=dashboard/dashboards&dashboard\\_id=10](http://www.tuhuescaobserva.com/?q=dashboard/dashboards&dashboard_id=10)
- Toprural. Precios de las promociones. Consulta a día 27/10/2014. Disponible en: [http://www.toprural.com/po/precios\\_ee.html?loadCountryPrices=&country.id=9](http://www.toprural.com/po/precios_ee.html?loadCountryPrices=&country.id=9)
- Toprural. Radiografía del viajero rural. Consulta a día 21/10/2014. Disponible en: [http://www.toprural.com/radiografia-del-viajero-rural\\_l.html#1-informacion](http://www.toprural.com/radiografia-del-viajero-rural_l.html#1-informacion)
- Turismo Sobrarbe. Consulta a día 18/10/2014. Disponible en: <http://www.turismosobrarbe.com/>

# ANEXOS

**ANEXOS.****Anexo Nº1. Liquidación del IVA escenario Optimista y Pesimista para los tres primeros años.****A) Escenario Optimista.**

<b>Ingresos</b>				<b>IVA Repercutido</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos de Alojamiento y Servicios adicionales	73.728,52 €	77.414,95 €	82.833,99 €	7.372,85 €	7.741,49 €	8.283,40 €
Ingresos de Actividades de Ocio propias	32.247,81 €	33.860,20 €	36.230,41 €	6.772,04 €	7.110,64 €	7.608,39 €
Ingresos de Actividades de Ocio externas (comisiones)	3.317,46 €	3.483,33 €	3.727,17 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos de Alquiler de Material técnico de montaña	2.580,46 €	2.709,48 €	2.899,15 €	541,90 €	568,99 €	608,82 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>111.874,25 €</b>	<b>117.467,96 €</b>	<b>125.690,72 €</b>	<b>14.686,79 €</b>	<b>15.421,13 €</b>	<b>16.500,61 €</b>

<b>Gastos</b>				<b>IVA Soportado</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Consumos totales	6.201,97 €	6.512,07 €	6.967,92 €	1.302,41 €	1.367,54 €	1.463,26 €
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €	266,70 €	271,63 €	276,66 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €	151,20 €	154,00 €	156,85 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €	214,20 €	218,16 €	222,20 €
Gastos de Constitución	4.300,00 €	0,00 €	0,00 €	903,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.974,34 €	2.114,42 €	2.262,43 €	414,61 €	444,03 €	475,11 €
Suministros	4.524,72 €	4.753,28 €	5.086,01 €	950,19 €	998,19 €	1.068,06 €
Reparaciones y Conservación	1.118,74 €	1.174,68 €	1.256,91 €	234,94 €	246,68 €	263,95 €
<b>Total Gastos</b>	<b>21.129,78 €</b>	<b>17.620,14 €</b>	<b>18.695,67 €</b>	<b>4.437,25 €</b>	<b>3.700,23 €</b>	<b>3.926,09 €</b>

<b>IVA Repercutido - IVA Soportado (A pagar)</b>			
	<b>10.249,54 €</b>	<b>11.720,90 €</b>	<b>12.574,52 €</b>

**B) Escenario Pesimista**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de Alojamiento y Servicios adicionales	54.245,03 €	56.957,28 €	60.944,29 €
Ingresos de Actividades de Ocio propias	22.936,54 €	24.083,37 €	25.769,20 €
Ingresos de Actividades de Ocio externas (comisiones)	2.443,84 €	2.566,03 €	2.745,65 €
Ingresos de Alquiler de Material técnico de montaña	1.804,19 €	1.894,40 €	2.027,01 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>81.429,60 €</b>	<b>85.501,08 €</b>	<b>91.486,16 €</b>

IVA Repercutido		
Año 1	Año 2	Año 3
5.424,50 €	5.695,73 €	6.094,43 €
4.816,67 €	5.057,51 €	5.411,53 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €
378,88 €	397,82 €	425,67 €
<b>10.620,06 €</b>	<b>11.151,06 €</b>	<b>11.931,63 €</b>

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3
Consumos totales	4.523,72 €	4.749,91 €	5.082,40 €
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €
Gastos de Constitución	4.300,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.791,45 €	1.881,02 €	2.012,70 €
Suministros	3.329,02 €	3.497,18 €	3.741,98 €
Reparaciones y Conservación	814,30 €	855,01 €	914,86 €
<b>Total Gastos</b>	<b>17.768,49 €</b>	<b>14.048,80 €</b>	<b>14.874,34 €</b>

IVA Soportado		
Año 1	Año 2	Año 3
949,98 €	997,48 €	1.067,30 €
266,70 €	271,63 €	276,66 €
151,20 €	154,00 €	156,85 €
214,20 €	218,16 €	222,20 €
903,00 €	0,00 €	0,00 €
376,20 €	395,01 €	422,67 €
699,09 €	734,41 €	785,82 €
171,00 €	179,55 €	192,12 €
<b>3.731,38 €</b>	<b>2.950,25 €</b>	<b>3.123,61 €</b>

<b>IVA Repercutido - IVA Soportado (A pagar)</b>
--

<b>6.888,67 €</b>	<b>8.200,81 €</b>	<b>8.808,02 €</b>
-------------------	-------------------	-------------------