

GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN  
INDUSTRIAL

**TRABAJO FIN DE GRADO**

***ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA  
IMPLANTACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO  
HOTELERO EN EL DESARROLLO  
URBANÍSTICO DE ZORROZAURRE***

**Alumno/Alumna:** Rodrigo Ruiz, Sergio

**Director/Directora:** Rojí Chandro, Eduardo

**Curso:** 2019-2020

**Fecha:** Bilbao, 25 de noviembre 2019



## RESUMEN

La estructura empresarial vasca ha ido evolucionando del sector industrial a un sector servicios en el cuál cada vez demanda más profesionales con un alto nivel de preparación y especialización como los ingenieros.

Uno de las ramas con mayor crecimiento es el sector turístico, debido al abaratamiento de costes y universalización del transporte. Bilbao es una de las ciudades que está cogiendo protagonismo en tal actividad y por lo tanto, debe satisfacer unas necesidades de habitaciones.

La idea surge del creciente interés turístico y corporativo por la ciudad de Bilbao y del desarrollo urbanístico más ambicioso de los últimos años que ofrece una magnífica oportunidad para implantar un establecimiento hotelero en un área enfocada en la cultura, educación y los negocios.

Para poner en marcha este proyecto se tendrán en cuenta las necesidades de alojamiento, negocios y restauración del entorno para analizar el rendimiento económico y financiero.

**Palabras clave:** hotel, desarrollo urbanístico, ventaja competitiva, coworking, actividades económicas, rentabilidad.

## ABSTRACT

The Basque companies have developed from a secondary sector to a tertiary sector of the economy, in which more and more professionals with high educational level and specialization like engineers are required.

One of the branches increasing the most is the tourism industry, due to the cost decrease and the universalization of the transport. Bilbao is one of the cities that is becoming famous in that sector and therefore it has to fulfil the lack of rooms.

The idea comes from the increasingly touristic and business interest in the city of Bilbao and the most ambitious urban development project of the last years that offers a magnificent opportunity to set up a hotel establishment in an area focused in culture, education and business.

To start this project the lack of accommodation, business and restaurant necessities will be taken into consideration to analyse the economic and financial performance.

**Key words:** hotel, urban development, competitive advantage, coworking, economic activities, profitability.

## LABURPENA

Euskal enpresen egitura industria sektoretik eboluzionatu da zerbitzu-sektorera, horregaitik gero eta profesional gehiagok eskatzen dute ingeniartzat hezkuntza eta espezializazio maila altuarekin.

Hazkunde azkarrenetako bat turismoaren sektorea izan da, bidaiatzearen kostua txikitu eta garraioa unibertsalizatu delako. Bilbo da horrelako jardueretan protagonismoa hartzen duen hirietako bat, eta, beraz, hotel gelen beharrak asetu behar ditu.

Lan hau egiteko ideia Bilboko hiriari buruzko interes turistiko eta korporatiboaren hazkundetik dator. Gainera azken urteetako hiri garapen handienez kokatuko da, aukera bikaina da establezimendu kultural, hezkuntza eta negozioetara bideratutako eremu batean kokatzeko.

Proiektu hau abiarazteko kontuan hartuko dira ostatu, negozio eta jatetxe beharrak, proiektu honen ekonomi eta finantza etekina aztertzeke.

**Gako-hitzak:** hotel, garapen urbanistikoa, abantaila kompetitiboa, coworking, aktibitate ekonomikoak, erregintasuna.

## ÍNDICE

LISTA DE TABLAS.....	v
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. CONTEXTO.....	2
2.1 Antecedentes.....	2
2.2 Análisis del entorno.....	3
2.2.1 Análisis del mercado.....	3
2.2.2 Clientes potenciales.....	12
3. Objetivos y alcance del trabajo.....	13
4. Beneficios del TFG.....	14
5. Metodología.....	15
6. Desarrollo contenido TFG:.....	16
6.1 Presentación de la empresa.....	16
a. La empresa.....	16
b. Misión, visión, valores.....	16
c. Ubicación.....	17
d. Entorno competitivo.....	19
e. Productos.....	24
f. Recursos Humanos.....	25
6.2 Descripción de la solución:.....	27
a. Tipología de implantación.....	27
b. Funcionalidad de la solución.....	28
c. Análisis estratégico y ventajas competitivas.....	40
d. Plan de organización.....	43
e. Plan de Marketing.....	43
6.2.1 Modelo de negocio:.....	44
6.2.2 Plan de operaciones.....	45
6.2.3 Estudio de viabilidad económico-financiero.....	45
7. Descripción tareas.....	53
7.1 Tareas.....	53
7.2 Cronograma.....	55
8. Presupuesto.....	56
8.1 Descargo de gastos:.....	56

a.	Horas internas .....	56
b.	Amortizaciones .....	56
c.	Gastos .....	56
d.	Resumen de Presupuesto .....	56
9.	Conclusiones .....	57
10.	Fuentes de información.....	58
10.1	Bibliografía.....	58
10.2	Bibliografía Web .....	60
11.	Anexos .....	61
Anexo I	Planos del conjunto .....	61
Anexo II	Normativa.....	61
Anexo III	Resultados y determinaciones .....	67

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis PESTEL.....	3
Tabla 2: Entradas y pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la C.A. de Euskadi por procedencia y territorio histórico. 2018. ....	12
Tabla 3: Hoteles en Bilbao según su categoría. ....	19
Tabla 4: Precio habitaciones en Hotel Ría de Bilbao. ....	20
Tabla 5: Precio de habitaciones en Petit Palace Arana.....	21
Tabla 6: Precio de habitaciones en Hotel Hesperia Zubialde .....	21
Tabla 7: Precio de habitaciones en Hotel Tayko. Fuente. ....	21
Tabla 8: Comparación de factores de la competencia hotelera representativa. ....	23
Tabla 9: Precio de los espacios coworking en Bilbao.....	24
Tabla 10: Distribución de las habitaciones en el edificio. ....	35
Tabla 11: Distribución de las salas de reuniones. ....	37
Tabla 12: Valores máximos de ruidos transmitidos a locales colindantes. ....	40
Tabla 13: Inversión inicial. ....	46
Tabla 14: Salarios brutos de los empleados 2019.....	46
Tabla 15: Amortizaciones máximas anuales. ....	47
Tabla 16: Ingresos comidas en restaurante. ....	48
Tabla 17: Ingresos Bedbao Coworking. ....	48
Tabla 18: Ingresos Salas Reuniones .....	48
Tabla 19: Condiciones crédito.....	49
Tabla 20: Flujos de caja y acumulados. ....	50
Tabla 21: Crédito pedido a la entidad financiera. ....	51
Tabla 22: Dividendos en el plazo 2021-2030. ....	51
Tabla 23: Previsión de resultados económicos. ....	52
Tabla 24: Previsión ingresos y gastos actividades hoteleras.....	79
Tabla 25: Previsión resultados en restaurante Península. ....	80
Tabla 26: Previsión resultados salas reuniones. ....	80
Tabla 27: Previsión resultados en Bedbao Coworking. ....	81
Tabla 28: Previsión resultados de alquileres de espacios del edificio. ....	81
Tabla 29: Gasto salarios 2019-2031. ....	82

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Bilbao en 1300.....	2
Ilustración 2: Hotel Terminus. ....	3
Ilustración 3: Análisis DAFO .....	7
Ilustración 5: Futura ampliación del Aeropuerto de Bilbao .....	12
Ilustración 6: Situación geográfica de Bilbao en Europa y Bizkaia. ....	17
Ilustración 7: Localización del hotel y áreas cercanas.....	18
Ilustración 8: Localización de futuras aperturas de hoteles en Bilbao. ....	20
Ilustración 9: Localización de espacios coworking en Bilbao.....	24
Ilustración 10: Personal interno del hotel. ....	26
Ilustración 11: Imagen satélite del emplazamiento del hotel. ....	27
Ilustración 12: Eje central de Zorrozaurre. ....	27
Ilustración 13: Imagen del solar en el que se ubicará el hotel, agosto 2019.....	28
Ilustración 14: Diagrama de proceso de entrada de nuevo cliente. ....	29
Ilustración 15: Diagrama de proceso de cliente del espacio coworking. ....	29
Ilustración 16: Diagrama de proceso de empleado del hotel.....	30
Ilustración 17: Plano planta subterránea. ....	30
Ilustración 18: Plano planta 0.....	31
Ilustración 19: Plano planta 1.....	33
Ilustración 20: Distribución de las mesas en el restaurante.....	34
Ilustración 21: Plano planta 2.....	35
Ilustración 22: Plano planta 3.....	36
Ilustración 23: Plano planta 4.....	36
Ilustración 24: Plano planta 5.....	37
Ilustración 25: Plano planta 6.....	38
Ilustración 26: 5 fuerzas de Porter .....	40
Ilustración 27: Mapa de los hoteles de Bilbao .....	41
Ilustración 28: Organigrama del hotel. ....	43
Ilustración 29: Plano de la parcela .....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Duración de reuniones en Bilbao 2018.....	8
Gráfica 2 Pasajeros mensuales aeroportuarios 2018.....	10
Gráfica 3: Razones de viaje de turistas en Bilbao.....	13

## LISTA DE ACRÓNIMOS

- TFG: Trabajo de Fin de Grado.
- AHV: Altos Hornos de Vizcaya.
- PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.
- IPC: índice de Precios al Consumo.
- OTA: Online Travel Agency.
- BIEMH: Bienal Internacional Española de Máquina Herramienta.
- BEC: Bilbao Exhibition Centre.
- EMA: European Music Awards.
- RENFE: Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles.
- TAV: Tren de Alta Velocidad.
- AVE: Alta Velocidad Española.
- TGV: Train à Grande Vitesse.
- AENA: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea.
- FITUR: Feria Internacional de Turismo.
- ITB: International Tourismus-Börse.
- WTM: World Travel Market.
- EITB: Euskal Irrati Telebista.
- SMI: Salario Mínimo Interprofesional.
- PIB: Producto Interior Bruto.
- INE: Instituto Nacional Estadística.
- IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido.
- BOPV: Boletín Oficial del País Vasco.
- BOB: Boletín Oficial de Bizkaia.
- CTE: Código Técnico de la Edificación.
- I+D: Investigación y Desarrollo.
- DBSI: Documento Básico de Seguridad en caso de Incendio.
- UNE: Una Norma Española.
- ISO: International Organization for Standardization.
- SL: Sociedad Limitada.
- MICE: Meetings, Incentives, Conferences and Events.
- VAN: Valor Actual Neto.
- TIR: Tasa Interna de Retorno.
- TIN: Tipo de Interés Nominal.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las siguientes páginas de mi Trabajo de Fin de Grado se desarrolla el estudio de la implantación de un hotel en el futuro Plan para Zorrozaurre en Bilbao. Inspirado mi interés en el sector turístico y de transporte, los cuales me han ayudado a conocer la necesidad de alojamiento en áreas de Bilbao que van a sufrir una transformación radical, lo que las impulsará y atraerá talento, trabajadores y ciudadanos.

El lugar elegido no es casualidad, debido a que se encuentra muy próximo a la Escuela de Ingeniería de Bilbao, y a apenas 5 minutos andando desde la universidad se puede apreciar plenamente la isla de Zorrozaurre. Igualmente el desarrollo urbanístico todavía no ha comenzado, lo que permite idear nuevos proyectos que en un futuro pueden llevarse a cabo en el lugar.

El objetivo del TFG radica en poder poner en práctica técnicas o métodos a partir del conocimiento adquirido durante mis años de estudio en la universidad. He tenido la oportunidad de aprender conceptos e ideas que me han sido útiles para realizar este proyecto y analizar desde un punto de vista económico y financiero si el planeamiento es adecuado y genera beneficios.

El proyecto comienza con el contexto histórico que precede el momento actual, exponiendo las diferentes fases por las que ha pasado hasta la actual que es analizada detenidamente para conocer cómo afectaría externamente al negocio.

Sigue con el análisis del mercado, buscando los clientes más interesados y los objetivos, alcance y beneficios del plan. Una vez concretados los anteriores pasos se pasará a definir la empresa, conocer sus metas y valores, dónde se ubicará, cómo le afectarán los actores que la rodean, los servicios ofrecidos.

Conocidas las necesidades, posteriormente se elegirá cómo se van a distribuir las zonas del hotel y cómo se definirá urbanísticamente y comercialmente para finalmente analizar si el proyecto es viable mediante varios indicadores.

Como conclusión se calcularán los gastos derivados de planear este TFG, las ideas principales y cómo se organizarían temporalmente las tareas.

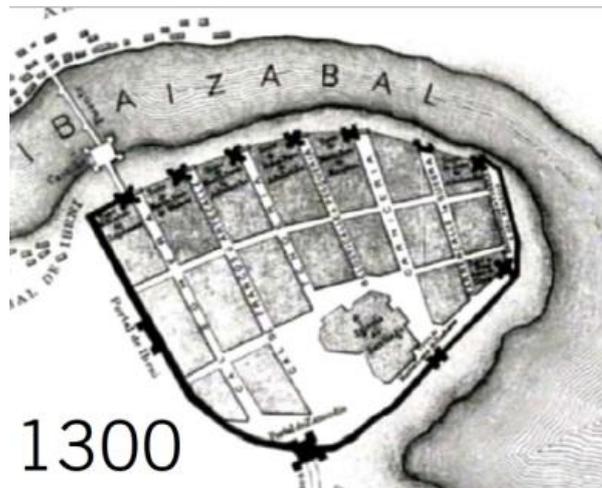
## 2. CONTEXTO

### 2.1 Antecedentes

Desde su fundación por Don Diego López de Haro en 1300, la villa de Bilbao ha ido sufriendo varias transformaciones que se podrían englobar en 3 fases:

Del siglo XIV a finales del XIX fundamentó su economía y desarrollo en el comercio que entraba del resto de Europa o salía de Castilla por el puerto de Bilbao, ya que era el paso obligatorio de todo el comercio de Castilla hacia el mar. Con el fin de acoger a los comerciantes y viajeros se fundó en 1646 la casa-mesón Atalaya, a la que siguieron numerosas posadas y pensiones como la de San Nicolás, donde en 1780 se alojó el segundo presidente de los Estados Unidos, John Adams.

Ilustración 1: Bilbao en 1300. Fuente: Bilbao Turismo.



A partir del siglo XIX y hasta los años 80 del siglo XX primaron los sectores industriales y mineros. Hubo un auge debido a la riqueza de los yacimientos mineros y el posterior desarrollo de siderurgias como Altos Hornos, La Vizcaya o La Iberia que acabaron fusionándose en 1902 en Altos Hornos de Vizcaya (AHV). Junto a las acerías prosperaron sectores como el químico, eléctrico (Hidroeléctrica Ibérica), financiero (Bancos Bilbao, Vizcaya o la Bolsa) o naval con los astilleros Euskalduna y La Naval. La ciudad tuvo que transformarse para poder acoger a la tan necesaria mano de obra que provenía del resto del país y proyectos como el ensanche o el Teatro Arriaga. Comenzaron a aparecer hoteles de categoría superior como el Hotel D'Inglaterra, Gran Hotel Terminus o el Hotel Almirante se localizaban en el recién levantado ensanche. Asimismo, abrieron pensiones en las calles Askao, Fueros las de la calle de la Amistad, parte de las cuales todavía se mantienen abiertas hoy en día. Pese a sufrir la Guerra Civil y la dura postguerra, la casi intacta industria pudo recuperar su importancia industrial y esplendor económica, volviendo a convertirse en el gran polo de atracción industrial del norte del país.

Ilustración 2: Hotel Terminus. Fuente: Revista Arquitectura y construcción, abril de 1903.



En los años 70 España era una potencia mundial a nivel industrial, pero carecía de recursos, problema que se agravó con la crisis del petróleo de 1973. Junto a ello, el fin de la dictadura y la entrada en la Comunidad Europea forzaron la reconversión industrial que conllevaba el cierre de industrias no competitivas para los estándares europeos. Con el cierre en 1988 de astilleros Euskalduna y en 1996 de AHV, unido la conflictividad social ocasionada y al terrorismo, hicieron necesario que otros sectores como la máquina-herramienta, automoción o aeronáutico ocuparan el hueco de esas empresas. La apertura en 1997 del Museo Guggenheim generó un efecto transformador que atrajo a Bilbao a numerosos arquitectos de renombre que querían dejar su huella en la ciudad y consecuentemente captó turistas e inversores en el sector servicios, artes creativas e innovación.

## 2.2 Análisis del entorno

### 2.2.1 Análisis del mercado

El análisis PESTEL señala los agentes del entorno que van a influenciar en las compañías como es en este caso un hotel situado en la isla bilbaína de Zorrozaurre. Cada letra de PESTEL se refiere a factores diferentes: políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales. De cada uno de ellos analiza las oportunidades y amenazas.

Tabla 1: Análisis PESTEL.

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan de Zorrozaurre</li> <li>2) Estabilidad política a nivel regional</li> <li>3) Plan de acción de crecimiento sostenible del Turismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Movimiento Antiturismo</li> </ol>
Económicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ayudas empresariales/Financiación</li> <li>2) Atracción del capital</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Economía mundial</li> <li>2) Futura competencia</li> <li>3) Ciclo económico</li> </ol>
Sociales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aumento Turismo y Promoción del Turismo</li> <li>2) Eventos internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Incremento de pisos turísticos</li> </ol>
Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nuevas infraestructuras en transporte</li> <li>2) Incremento I+D</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hacking</li> </ol>
Legales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rebaja Fiscal</li> <li>2) Leyes restrictivas para los pisos turísticos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Leyes medioambientales</li> <li>2) Aumento Salario mínimo</li> </ol>
Ecológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Descontaminación Zorrozaurre</li> <li>2) Sostenibilidad medioambiental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Acción del agua</li> <li>2) Riesgo de inundación</li> </ol>

## Oportunidades

### Políticas:

- Estabilidad a nivel regional: Sin elecciones municipales ni autonómicas cerca y con unas expectativas favorables al mantenimiento del poder institucional vigente no corre aparente peligro los posibles cambios en la legislación vigente.
- Plan de acción de crecimiento sostenible del Turismo: Tanto el ayuntamiento de Bilbao como la diputación foral de Bizkaia apuestan por el turismo y con ello han elaborado “El Plan de Acción de Turismo 2018-2025” que pretende crear un crecimiento en el turismo sostenible en un plazo medio-largo y que llegue a asentarse.

### Económicas:

- Atracción de capital: Las características propias de Zorrozaurre hacen de la isla un gran terreno de inversión y expansión empresarial. La isla se encuentra en un proceso de crecimiento que está derivando en su consagración en un área con un fuerte atractivo para la creación y estabilización de empresas.
- Ayudas empresariales y financiación: Existen distintas subvenciones y ayudas empresariales con las que se podría beneficiar la empresa dentro de un marco de apoyo a empresas nuevas a distintos niveles territoriales como pueden ser el municipal, foral, autonómico o estatal. Del mismo modo, también se puede beneficiar de otras ayudas económicas cumpliendo con una serie de requisitos como contratar a personas desempleadas, con discapacidad o de rehabilitación de viejos edificios para su reutilización.

### Sociales:

- Aumento del turismo: Tanto Bilbao como Bizkaia han registrado aumentos continuados y significativos del turismo en los últimos años. En los últimos cuatro años (En el periodo recogido entre 2015 y 2018) las pernoctaciones han aumentado en más de un 25%, la entrada de visitantes en un 25% y la estancia media de los viajeros se acerca a las dos noches, con lo que hace de Bilbao y Bizkaia uno de los puntos con mayor proyección de turismo del norte de la península ibérica.
- Eventos Internacionales: Bilbao se ha convertido en un gran referente para la celebración de grandes eventos internacionales como el espectáculo musical de EMA de los MTV en el 2018, el festival BBK Live que se festeja anualmente o la gran cita deportiva europea de la celebración de la Eurocopa en San Mames. Así como también de otros eventos de relevancia nacional como los premios de cine y televisión Feroz. Albergar estos acontecimientos promociona la marca Bilbao Bizkaia tanto en el momento que se están celebrando como posteriormente como resultado de la visibilidad de la ciudad en dichos eventos.

### Tecnológicas:

- Inversión I+D: Una de las grandes oportunidades que se ofrecen de cara al futuro es la relevancia que cobra la Innovación y Desarrollo de las empresas. El beneficio social de estas logra un progreso y un desarrollo vital para todos y crea un espacio de utilidad pública que sirve como mecanismo de avance y desarrollo para todos. El gasto en I+D en relación al PIB en el País Vasco se situó en el 1,85% en 2017, bastante superior al del conjunto del Estado, pero menor que el de la Unión Europea. No obstante, esta Comunidad Autónoma se sitúa a la vanguardia de la innovación nacional.

#### Legales:

- **Rebaja Fiscal:** Para potenciar la actividad dentro de Zorrozaurre el ayuntamiento de Bilbao ha impulsado una rebaja fiscal con el propósito de atraer a distintas empresas de diversos sectores para que se asienten en la isla Bizkaia. Del mismo modo también rebaja los impuestos a las construcciones que se hagan en la isla.
- **Leyes restrictivas para los pisos turísticos:** Bilbao se ha convertido en uno de los puntos de referencia en leyes para frenar la expansión de los pisos turísticos mediante una legislación restrictiva siendo los beneficiados últimos el resto de oferta turística como los hoteles, pensiones u hostales.

#### Ecológicas:

- **La descontaminación de la ría:** El problema de la contaminación es uno de los grandes retos que nos ofrece el siglo en el que vivimos, por ello, se toma de manera muy positiva las labores de descontaminación. La limpieza de la ría está teniendo sorprendentes resultados en positivo y se está haciendo a un ritmo vertiginoso, a su vez, las tareas de descontaminación se van a prologar a lo largo de todo el año para lograr acabar finalmente con la contaminación.
- Cada vez está aumentando más la conciencia sobre el medio ambiente y las consecuencias que tendría que cambie el clima y afecte al ecosistema global. Por ello las compañías están empezando a variar sus hábitos y métodos, para poder trabajar con otros menos dañinos para el medio ambiente y conseguir una mejor imagen de la compañía entre sus trabajadores y la sociedad.

## AMENAZAS

#### Políticas:

- **Movimiento anti turismo:** A medida que va aumentando el turismo en alguna zona concreta va aumentando, a su vez, el movimiento para derrocarlo, los llamados movimientos anti turismos se crean con el fin de frenar el avance del turismo y hacer de las ciudades espacios sostenibles libres de turistas y no enfocados a los servicios que se ofrecen a estos, del mismo modo va ligado a ciertas consecuencias que nacen del turismo como puede ser el encarecimiento de los precios de alquiler y la menor oferta de estos por los anteriormente mencionados pisos de alquiler.

#### Económicas:

- **Economía mundial y ciclo económico:** La economía global está atravesando un momento de recesión económica y con ello un desenfreno en el crecimiento económico a nivel mundial. El sector turístico depende de la capacidad ahorrativa y de gasto. Los ciclos de depresión económica crean un marco de no movimiento monetario por lo que uno de los principales perjudicados es el sector de servicios y con ello, el sector turístico.
- **Futura Competencia:** Zorrozaurre ofrece una gran oportunidad de inversión para cualquier empresa y por ello es necesario considerar que existirán una gran cantidad de empresas en nuestro propio sector, dispuestas a asentarse y a crecer en el mismo ámbito que se está enfocando el proyecto.

#### Sociales:

- Incremento de pisos turísticos: A pesar de que existen leyes restrictivas para el desarrollo de pisos turísticos en Bilbao bien es cierto de que cada vez hay más oferta de este tipo de oferta turística. Una opción más económica e informal que se conviene a muchos perfiles de visitantes por sus características de autonomía e independencia respecto a otras ofertas.

#### Tecnológicas:

- El uso de las nuevas tecnologías facilita la gestión, el acceso a la información o la comunicación; no obstante, también entraña algunos peligros como el acceso ilegal a sistemas informáticos ajenos. En esos casos se puede manipular los sistemas o acceder a información especialmente sensible para la empresa como las tarjetas de crédito, con las que los clientes abonan las estancias y con esos datos hacer un uso fraudulento con el ánimo de lucro.

#### Legales:

- Leyes medioambientales: La ley de administración ambiental es un referente medioambiental, pero tiene aspectos restrictivos para las empresas que pueden provocar ciertos gastos para la adaptación de esta ley, con lo que será necesario ponerse al día y adaptarse debidamente a la normativa medioambiental para respetar todos los aspectos recogidos en la legislación.
- Aumento del SMI: A pesar de que el aumento del Salario Mínimo Interprofesional es una gran oportunidad para el turismo ya que se eleva la capacidad adquisitiva de miles de trabajadores se convierte en un problema a la hora de emprender un negocio debido al elevado coste que podría ocasionarse.

#### Ecológicas:

- Acción del agua y riesgo de inundación: se desarrollarán en el siguiente apartado, el análisis DAFO.

El análisis DAFO proporciona el estado de una empresa mediante el análisis de los factores internos o externos que la influyen. Es fundamental conocerlos para poder explotar al máximo las fortalezas y aprovechar las oportunidades, sin descuidar las amenazas y neutralizando las debilidades. Una vez determinada la estrategia se podrá optimizar la rentabilidad del hotel.

Ilustración 3: Análisis DAFO

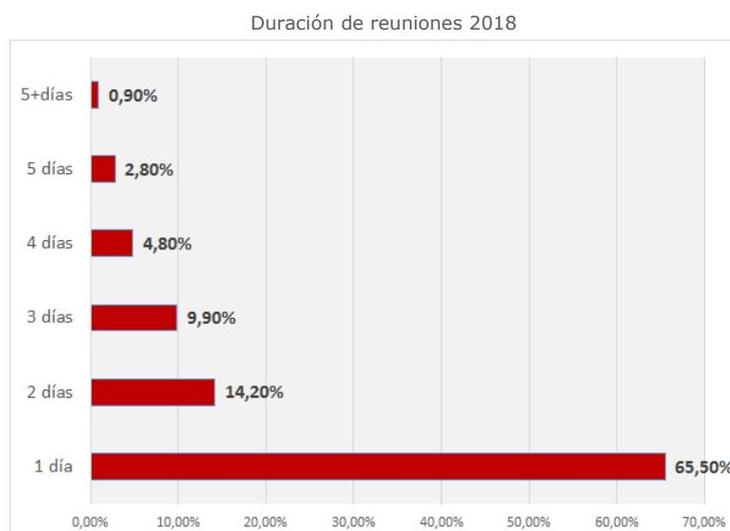


#### Debilidades

- Se trata de un establecimiento hotelero nuevo y por lo tanto no es conocido ni para los habitantes de la ciudad y turistas que repiten en la localidad vizcaína. Lo que se traduce en un bajo posicionamiento web para los que exploran en buscadores web o de hoteles en internet, un hotel en Bilbao ya que apenas tendrán referencias ni opiniones de clientes anteriores. También costará al principio tener una clientela que repita estancia en este hotel si es que son asiduos a venir a Bilbao por razones profesionales o de ocio.
- Se encuentra en localización ligeramente apartada de los centros económicos y turísticos de la urbe, aunque tiene a escasos minutos el puente Frank Gehry. El cual ha sido recientemente construido y conecta Zorrozaurre con el barrio de Deusto, que tiene parada de metro a 10 minutos andando del Hotel. Asimismo, la clínica IMQ Zorrozaurre está a 5 minutos y el Palacio Euskalduna que se encuentra al otro lado de la ría a 15 minutos a pie. En un futuro cercano la isla va a tender a atraer actividades económicas que hagan necesario este establecimiento, por lo que con el paso de los años cuando vayan finalizando los proyectos urbanísticos y asentando empresas no dependerá mayormente de la cercanía a otras zonas de la Villa.

- El entorno en el que se encontrará el hotel se encontrará en obras en los siguientes años, la urbanización y desarrollo va a ir por zonas y fases y la zona sur, que es donde se encontrará el hotel, va a vivir su transformación del año 2019 al 2021 estando totalmente inmerso en una zona en construcción. Asimismo, hasta 2025 se notarán los efectos de las obras en el resto de áreas de la isla ya actualmente la única conexión terrestre con el resto de la ciudad es por el Puente Frank Gehry y es por allí por donde ingresarán los camiones de construcción, transitando por la calle del establecimiento hotelero causando ruidos y suciedad de las aceras.
- El visitante que acude a Bilbao, sea por motivos turísticos o profesionales no tiende a pernoctar muchas noches. De media un visitante en la ciudad suele pernoctar 1,93noches (dato sin apenas variación en el último año) y entre los viajeros de negocios que es uno de nuestros clientes objetivo, el 65,5% se reúnen durante sólo 1 día, lo que dependiendo de su origen y posibilidades de transporte podrían prescindir de hacer noche.

**Gráfica 1: Duración de reuniones en Bilbao 2018. Fuente: Bilboair.**



## Amenazas

- En caso de ocurrir una paralización o retraso del Master Plan de Zorrozaurre, podría afectar al plan de viabilidad del hotel ya que tendría un nivel inferior de ocupación en las habitaciones y el espacio coworking. Este caso se podría deber a razones económicas como una crisis económica que afectaría a inversores, constructoras y futuros usuarios de la isla; o motivos políticos como un cambio de partido político en el Gobierno Vasco o Ayuntamiento de Bilbao que no estuviera de acuerdo con el actual proyecto de Zorrozaurre y decidiera modificarlo o cancelarlo.
- Al comenzar la actividad económica en la isla empezará a tener mayor interés para los inversores y grupos hoteleros que verían una oportunidad de negocio y una forma de competir con este hotel que sería el único junto al Hotel Ría de Bilbao que abastecerían de alojamiento en la isla.

- En los últimos años se está viendo una desaceleración de la economía mundial debido a las crisis existentes debido al Brexit o el aumento de los aranceles comerciales, lo que penaliza las exportaciones e inversiones económicas en industrias productivas. Tales efectos en los sectores industriales están empezando a trasladarse al sector servicios, trayendo consigo unas tasas de crecimiento menos e incluso estancamiento en países como Alemania o Italia
- La isla de Zorrozaurre se encuentra en la ría de Bilbao que tal y cómo la definición de una ría es, según la RAE (2014), « Penetración que forma el mar en la costa, debida a la sumersión de la parte litoral de una cuenca fluvial de laderas más o menos abruptas ». En consecuencia la ría que rodea la isla está a la merced de la acción del mar y un aumento del nivel del mar debido al cambio climático por el deshielo de los polos, podría anegar la isla. Según el informe del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) de la ONU el nivel del mar podría aumentar 1,1m de altura. Para paliar este escenario se ha aumentado la cota de edificación, construirá un muro de 1 m de altura, 2 depósitos de 2100 m<sup>3</sup> cada uno y otro tercer depósito para evitar desbordamientos en la curva de Elorrieta. Tampoco se pueden obviar inundaciones como las ocurridas en Bilbao en agosto de 1983 y las 39 de las que hay constancia en los últimos 6 siglos, es por ello una de las razones por las que el Ayuntamiento de Bilbao decidió abrir el canal de Deusto en 2014, finalizando las obras en octubre de 2018. De esta forma se aumentará el caudal de paso por esta zona de la ría, dejando de ser un cuello de botella y reducirá el riesgo de inundación de la isla y zonas colindantes.

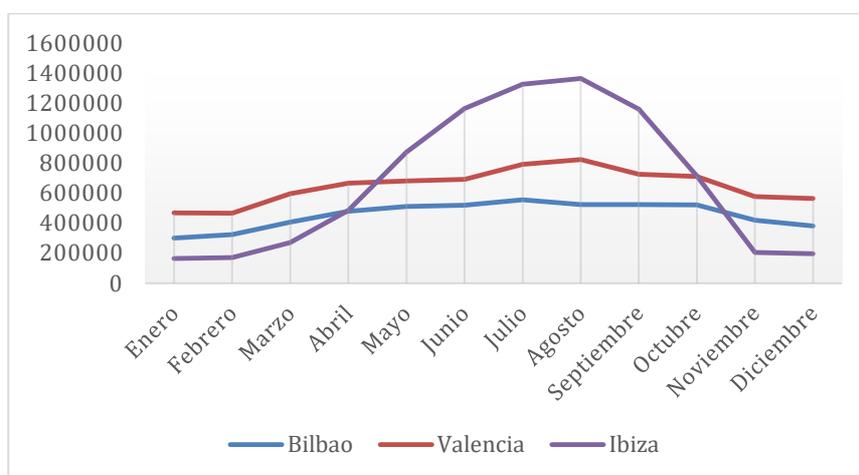
#### Fortalezas

- Al tratarse de un área en continuo desarrollo es una ubicación magnífica con escasa competencia para alojamiento y nula de establecimientos de su categoría y calidad. Se trata de una zona tranquila y sin problemas de seguridad, cercana al palacio de congresos Euskalduna, donde en 2018 celebraron 447 eventos como juntas, convenciones, seminarios o actos sociales, de los cuáles 15 ocuparon completamente el palacio. El 76% de los eventos tienen más de 300 asistentes y el 80% duran 3 días o más. Tampoco se puede obviar su oferta cultural de teatro, danza, música, ópera o espectáculos infantiles que atraen a visitantes de fuera de la ciudad.
- Situado a 10 minutos andando del metro de Bilbao, que es el medio de transporte más utilizado y que vertebró el área metropolitana, uniendo la villa con las márgenes izquierda y derecha. También es el medio para conectar con la estación de trenes principal de Abando, la de Casco Viejo enfocada en el País Vasco y la estación de buses, desde la cual parte el bus al aeropuerto. Buena comunicación con transporte público. A 5 minutos andando tiene paradas de Bilbobus, autobús urbano de la ciudad. Durante el desarrollo de la isla existirá un tranvía que recorra la avenida central y que según los planos del Master Plan, tendrá una parada prácticamente enfrente del hotel, compartiendo sus vías con Bilbobus.
- El modelo turístico bilbaíno lleva 5 años creciendo a un ritmo considerable, aumentando un ritmo del 2-3% y pasando de los 742.4445 turistas del 2014 a los 932.771 del año pasado, suponiendo un crecimiento en el número de visitantes del 25,63%. En esos últimos 5 años también han aumentado similarmente las pernoctaciones, un 24,6%. Como he mencionado en las debilidades, la media de pernoctaciones no es muy elevada (1,93 en 2018), ello se puede deber a que el 19% de las visitas son por motivo de trabajo, el llamado turismo MICE.

No obstante, en tales viajes no se escatima tanto en gastos, ya que los gastos corren a cuenta de la empresa, lo que da un gasto promedio de 133€ por persona y día frente a los 104 de un turista de ocio. La robustez de la industria vasca y su carácter exportador también es un foco de atracción para clientes y proveedores de la industria automotriz, aeronáutica, máquina herramienta o renovables entre otras.

- El volumen de visitantes en Bilbao es más constante durante el año y no tiene picos tan pronunciados, por lo que no se viven temporadas con el hotel totalmente ocupado y otras con una baja ocupación. Se trata de un turismo más desestacionalizado que en una ciudad del país de importancia pareja como Valencia o destinos turísticos de ocio como Lanzarote, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico de pasajeros mensuales en sus aeropuertos:

**Gráfica 2 Pasajeros mensuales aeroportuarios 2018. Fuente: Aena, 2018.**



## Oportunidades

- Bilbao en los últimos años ha atraído y sigue atrayendo eventos internacionales de diferentes temáticas tales como:
  - Deportivos: Mundial de Baloncesto 2014, finales de la European Champions Rugby y de la Challenge Cup 2018, Eurocopa 2020, Vuelta ciclista a España 2016, 2018 y 2019, Red Bull Cliff Diving World Series 2014, 2015, 2018 y 2019.
  - Industriales: Bienal de Máquina Herramienta e Industry Tools cada dos años, Rail Live 2017 y 2018, World Maritime Week 2017, Wind Europe 2019.
  - Musicales: BBK Live y BIME Live anualmente, MTV European Music Awards 2018, conciertos internacionales
  - Otros: Global Forum Spain 2014: from Stability to Growth, gala The World's 50 Best Restaurants 2018, Routes Europe 2018, Fun & Serious Game Festival, Heroes Comic Con 2020.

Además de las exposiciones permanentes y temporales de los Museos Guggenheim o Bellas Artes, eventos deportivos como las ligas de fútbol o baloncesto, Aste Nagusia que atraen a numeroso público del resto del país y del extranjero.

- Bilbao históricamente ha sido una ciudad industrial y con poco interés turístico pese a contar con atracciones y lugares interesantes. No fue hasta la construcción del Museo Guggenheim de Bilbao y su posterior efecto cuando Bilbao comenzó a aparecer como lugar que merecía visitar. Ello hizo que las administraciones públicas aprovecharan el tirón y comenzaran a promocionar Bilbao como destino turístico. Las principales responsables de publicitar la ciudad son Turespaña, Basquetour y Bilbao Turismo, que tienen una presencia importante en las ferias y eventos más importantes del sector como ITB en Berlín, FITUR en Madrid o WTM en Londres.

Asimismo, la agencia municipal Bilbao Turismo está realizando actividades sobre Bilbao y Bizkaia en mercados de alto poder adquisitivo como el nórdico, japonés o emergentes como Latinoamérica. El turismo de negocios, congresos y eventos también es un objetivo y por ello tendrán presencia en ferias de ese sector. Como metas se tiene un crecimiento en pernoctaciones del 6% anual, pasando de los 3,4 millones actuales a los 5 millones en toda la provincia.
- Las nuevas tecnologías han facilitado el emprendimiento, posibilitando poder trabajar a distancia autónomamente desde cualquier parte del mundo. Pese a que tiene sus ventajas, también tiene sus inconvenientes como la soledad, la falta de cooperación con otros trabajadores, distracciones, sedentarismo o asumir la totalidad de los gastos. Para evitar que se den esas situaciones se idearon los centros de coworking o cotrabajo, en los que profesionales de diferentes sectores y empresas tienen un lugar donde trabajar, hacer contactos, cooperar e impulsar sus propios proyectos u otros en común con compañeros.

De esta forma se busca que todos los miembros se aporten valor añadido mutuo y hagan de este espacio un lugar donde se sientan cómodos e integrados. Con este negocio complementario se podrá impulsar el uso y ocupación de las salas de reuniones y atraer a trabajadores de fuera de la ciudad que necesiten esta una temporada en Bilbao y necesiten un lugar para trabajar y alojarse. El parque tecnológico urbano se repartirá entre las dos puntas de la isla, quedando una de las dos partes cerca de este hotel.
- Cada vez es más fácil y accesible viajar, en consecuencia, el número de viajeros a nivel mundial está incrementándose a un ritmo de un 6% anual, conllevando la congestión de las infraestructuras de transporte. Una de ellas es el aeropuerto de Bilbao que tiene capacidad para 5 millones de pasajeros y el año pasado acogió a 5,46 millones y en el cómputo interanual está creciendo por encima del 9%. Por esta razón se ha decidido ampliar para 2020 el espacio para viajeros en la terminal, trasladando el personal del aeropuerto a un edificio contiguo y así poder atender más pasajeros. De no ser suficiente este aumento, existe la posibilidad de ampliarlo aún más construyendo dos galerías en los extremos de la terminal, duplicando el número de pasarelas de acceso de la terminal directamente a las aeronaves.

**Ilustración 4: Futura ampliación del Aeropuerto de Bilbao. Fuente: Ministerio de Fomento**



- Actualmente se están criticando ciertos medios de transporte como los automóviles, cruceros o los aviones, abogando por el uso de otros sistemas de transporte más eficientes como los ferroviarios. Por ello deben de ser competitivos en precio y duración de trayecto para captar viajeros que optan por vehículos privados o por vía aérea. El transporte por línea ferroviaria en Bilbao es lento y con pocas frecuencias, tardando 2h en llegar a San Sebastián frente a 1h en coche o las 4:45h a Madrid cuando en avión se tarda 1h y 4h en automóvil. Por ello se está construyendo una línea de alta velocidad que conecte Bilbao con las otras 3 capitales vascas y con el resto de la red de AVE y TGV. Para ello se reformará la estación ferroviaria de Abando y podrá acoger los nuevos convoyes. A todas las ciudades que han llegado los TAV han captado pasajeros que anteriormente iban en avión y ahora hacen uso de las líneas férreas. En Valencia en 6 años ya transportan el 90% de los viajeros frente al avión, y en León llega casi al 100% en apenas un año tras la inauguración.

### 2.2.2 Clientes potenciales

En el conjunto de España, la Comunidad Autónoma del País Vasco no se encuentra entre las regiones más visitadas por los 82,6 millones de turistas, sólo 3 millones. Pese a que en relación al nacional es un número pequeño, 3 millones de visitantes es una cifra bastante considerable.

Durante el año 2018 hubo 932.771 entradas de visitantes que realizaron 1.798.518 pernoctaciones en los establecimientos hoteleros en Bilbao, atraídos por la diversa oferta turística.

**Tabla 2: Entradas y pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la C.A. de Euskadi por procedencia y territorio histórico. 2018. Fuente: Eustat. Encuesta de establecimientos turísticos receptores.**

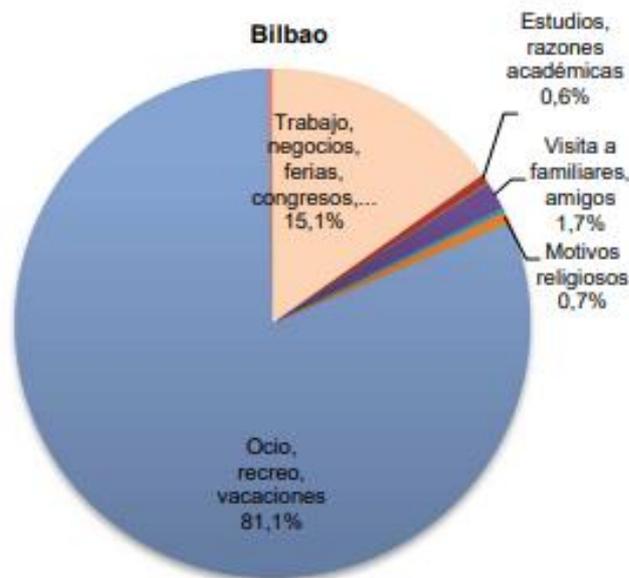
	C.A. de Euskadi				Bizkaia			
	Entradas	%	Pernoctaciones	%	Entradas	%	Pernoctaciones	%
<b>TOTAL</b>	<b>3.071.130</b>	<b>100,0</b>	<b>6.040.523</b>	<b>100,0</b>	<b>1.463.341</b>	<b>100,0</b>	<b>2.857.810</b>	<b>100,0</b>
<b>Total Estado</b>	<b>1.797.564</b>	<b>58,5</b>	<b>3.510.898</b>	<b>58,1</b>	<b>865.589</b>	<b>59,2</b>	<b>1.664.326</b>	<b>58,2</b>
Madrid	432.330	24,1	844.385	24,1	225.261	26,0	422.689	25,4
C.A. de Euskadi	304.478	16,9	506.129	14,4	149.951	17,3	258.777	15,5
Cataluña	266.982	14,9	541.650	15,4	121.357	14,0	238.052	14,3
Andalucía	122.025	6,8	278.517	7,9	61.017	7,0	134.734	8,1
Castilla y León	109.470	6,1	206.836	5,9	46.821	5,4	83.756	5,0
<b>Total Extranjero</b>	<b>1.273.566</b>	<b>41,5</b>	<b>2.529.625</b>	<b>41,9</b>	<b>597.752</b>	<b>40,8</b>	<b>1.193.484</b>	<b>41,8</b>
Francia	270.891	21,3	417.465	16,5	95.522	16,0	156.262	13,1
Reino Unido	126.551	9,9	261.157	10,3	68.036	11,4	136.128	11,4
Estados Unidos	116.216	9,1	254.455	10,1	47.705	8,0	92.716	7,8
Alemania	110.557	8,7	237.925	9,4	59.733	10,0	123.842	10,4
Italia	70.683	5,6	147.000	5,8	42.440	7,1	92.007	7,7

Hay 3 tipos de cliente objetivo para el hotel:

- Turista ocasional: visitante de nivel adquisitivo medio pero con inquietudes por el arte, arquitectura, gastronomía o naturaleza de los alrededores.
- Turismo MICE, acrónimo en inglés que se refiere a los viajeros del mundo de negocios. próxima área de desarrollo económico y tecnológico de la villa
- Usuarios de oficinas coworking que necesiten localizarse en la ciudad de Bilbao para implantarse localmente o desarrollar proyectos con otros socios o compañías que se encuentren en Bilbao

De los 3 tipos de clientes sin menospreciar al resto será el visitante que viene por motivos turísticos, ya que se trata del turista tipo mayoritario, 80% del total. Tampoco se puede olvidar del 15% de usuarios que vienen por motivos laborales y pese a que el cliente del espacio coworking que también quiera alojarse sea un nicho pequeño, atraerá mucho el hecho de poder trabajar mientras disfrutas del bienestar y comodidad que ofrece un hotel con servicios de calidad

Gráfica 3: Razones de viaje de turistas en Bilbao. Fuente: IBILTUR Ocio 2016-17.



### 3. Objetivos y alcance del trabajo

La meta principal de este TFG será exponer los conocimientos aprendidos en el Grado en Ingeniería en Organización Industrial mediante la realización de este trabajo y haciendo uso de los conocimientos aprendidos en la etapa universitaria.

La segunda finalidad de este trabajo será la definición de un proyecto de negocio viable, sustentado por un análisis de mercado, organizativo, económico y financiero que pudiera atraer a socios dispuestos a invertir. Se utilizarán diversas fuentes oficiales como datos estadísticos, normativas para diseñar un plan de negocio en el que queden bien definidas las líneas a seguir desde la

organización de los espacios de la edificación, la plantilla y sus funciones a cómo debería ser la política comercial o de precios.

Acerca del alcance, mediante este proyecto se busca estudiar la rentabilidad económica y financiera del hotel como sus actividades económicas complementarias como el restaurante o la oficina de trabajo cooperativo. Debido a las múltiples áreas que puede abarcar un estudio de este calibre se centrará más en los análisis de entorno, mercado, la implantación y distribución de los espacios y cómo lograr que sea rentable dejando más de lado aspectos constructivos o análisis de costes y financieros más rigurosos.

#### 4. Beneficios del TFG

Los beneficios se podrían distinguir en varios tipos:

- Locales

La comunidad local tendrá un lugar donde sus familiares o visitantes puedan alojarse, además de un lugar de ocio como el bar con terraza y vistas a la ciudad, único en el entorno. La oferta gastronómica de la zona también aumentará con el restaurante Península, ofreciendo platos de calidad para todos los públicos, incluidos aquellos que tienen intolerancias a ciertos compuestos presentes en los alimentos.

La apertura del parque tecnológico empresarial exigirá de lugares donde puedan reunirse, dar conferencias o realizar eventos los trabajadores y ahí tendrán disponibles 4 salas de diferentes capacidades según las necesidades.

- Socioeconómicos

España siendo uno de los países de la Unión Europea con mayor tasa de desempleo, la creación de 31 puestos de trabajo estables se trata de una buena noticia para el conjunto de la sociedad. Ello sin contar la carga de trabajo generada para las empresas subcontratistas como las de lavandería o mantenimiento, además de la apertura de dos nuevos negocios, un bar-cafetería en la última planta y una tienda a nivel de calle. Podrá acoger más turistas, que consumirán o harán negocios en Bilbao, fomentando el comercio local y las inversiones económicas. Todo ello conllevará una mayor recaudación de impuestos para las arcas del Departamento de Hacienda y Finanzas de la Diputación Foral de Bizkaia.

- Académicos

Este trabajo ofrece al alumno la posibilidad de hacer frente a un proyecto ajustado a la realidad y que abarca bastantes conocimientos aprendidos y competencias adquiridas en las diferentes asignaturas del Grado en Ingeniería en Organización Industrial como Complejos Industriales, Dirección Comercial, Competitividad e Innovación Empresarial entre otras. Los conocimientos organizativos y económicos han sido básicos para abordar este proyecto.

## 5. Metodología

La metodología utilizada para confeccionar este proyecto se fundamenta en unos inicios de estudio en el que se precisaba de información de diversas fuentes para recopilar datos e ideas principales. Se han consultado entre otras las siguientes fuentes para obtener una visión general para poder profundizar posteriormente.

- Periódicas: El Correo, El Mundo, EITB, Expansión, Europa Press.

Una vez avanzado el trabajo se ha precisado de información más específica o datos menos accesibles:

- Trabajos académicos como diversos TFG y estudios.
- Artículos de opinión de medios de comunicación especializados en turismo.
- Organismos oficiales: Ministerio de Fomento, Ayuntamiento de Bilbao, Gobierno Vasco, AENA
- Bibliografía de asignaturas del Grado: Complejos Industriales, Economía, Dirección Comercial, Estrategia y Política de empresas, Competitividad.
- Boletines oficiales: BOPV, BOB.
- Normas: ISO, UNE.

También se realizó una visita en abril de 2019 al lugar donde debería ubicarse el hotel para conocer el estado actual, el entorno y cómo se está empezando a desarrollar la punta norte de la isla de la misma manera que deberá pasar con los terrenos del hotel.

En los análisis del entorno se han analizado mediante el procedimiento PESTEL, DAFO o las 5 fuerzas de Porter.

Para distribuir los espacios en todo el edificio se ha realizado con el método SLP, empezando por los principales procesos realizados por los usuarios, la matriz de relaciones e ilustraciones REL.

En el apartado de análisis de viabilidad económica y financiera se han utilizado 3 indicadores para analizar la rentabilidad:

- VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+K)^t}$$

- TIR

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+r)^t} = 0$$

- Playback

## 6. Desarrollo contenido TFG

### 6.1 Presentación de la empresa

#### a. La empresa

Se trata de una compañía centrada en el sector hotelero con el servicio de alojamiento a las personas como canal de ingresos principal, complementándolo con la oferta gastronómica que ofrece el restaurante Península, la propuesta de ocio y bebidas del bar de la última planta, el alquiler de las salas de reuniones y las suscripciones para los usuarios del espacio Bedbao Coworking.

Se denominará Hotel Bedbao, cuyo nombre viene de mezclar la palabra “Bed”, cama en inglés con Bilbao, ciudad donde se encontrará. Su lema comercial será “Your BED in BilBAO” que se empleará en las diferentes campañas publicitarias o en las estancias o productos consumibles del hotel.

La empresa tendrá una forma jurídica de Sociedad Limitada, con un mínimo de 1 socio pero sin máximo, capital social mínimo de 3.000€ sin límite máximo. Únicamente estará obligada a tributar a través del impuesto de sociedades y el Impuesto sobre el valor añadido (IVA). Por lo tanto la razón social se denominará Bedbao Sociedad Limitada. Esta sociedad contará con 5 socios al inicio y la actividad del hotel estará inscrita en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas con el código 5510.- Hoteles y alojamientos similares.

Realizará las acciones necesarias para que en plazo de varios años pueda obtener certificaciones de calidad como:

- ISO 9001:2015 certifica un sistema de gestión efectivo analizando los elementos de administración de la calidad que posee la empresa para así poder gestionar y que el nivel de calidad progrese.
- ISO 14001:2015 se trata de una herramienta que califica la integración del medio ambiente en la gestión integral de la compañía.
- “Q” de calidad otorgada por el Instituto para la Calidad Turística Española (UNE 182001:2008) que reconoce la calidad del producto y el servicio dedicado al cliente.

Todo ello servirá para demostrar y garantizar con hechos a los clientes, aumentando prestigio y posicionamiento como una empresa concienciada social y medio ambientalmente, hecho que la distinguiría de la competencia. Consecuentemente se preverá una mejora positiva de la percepción de la empresa y sus ventas.

#### b. Misión, visión, valores

##### **Misión**

La misión de la compañía es hacerse un hueco en el cada vez más competitivo sector hotelero en la villa de Bilbao. En su oferta de servicios ofrece a sus clientes una interesante opción en un lugar cercano a las principales atracciones turísticas, zonas de negocio y en un entorno en continua evolución con el objetivo de convertirse en el distrito más dinámico en los sectores educativos, culturales y empresariales.

## Valores

El objetivo principal de la empresa es cumplir con las necesidades de los clientes que se alojan en ella, tanto como los que la utilizan como lugar de reuniones, trabajo cooperativo o hacen uso de su oferta de bar y restaurante. Será el primer hotel de su categoría que se implante en la isla de Zorrozaurre y el primero con una filosofía novedosa que todavía no se ha implantado en la Comunidad Autónoma Vasca. De esta manera se podrá aprovechar al máximo la gama de oportunidades de negocio que ofrecerán los diferentes sectores que se instalen en la isla, atrayendo a multitud de trabajadores, viajeros de negocios, trabajadores freelance, artistas y jóvenes emprendedores que estimularán la economía del entorno.

## Visión

El valor primordial de la empresa será el compromiso con el cliente para poder consolidarse en el mercado hotelero del área metropolitana de Bilbao sin olvidar sus principios:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Cercanía
- Innovación
- Sostenibilidad
- Transparencia

### c. Ubicación

El Hotel Bedbao se localizará en la ciudad de Bilbao, situada en el extremo septentrional de la península Ibérica que se encuentra a 14 km de la costa del golfo de Vizcaya. La villa bilbaína se ubica en la provincia de Bizkaia que pertenece a la Comunidad Autónoma del País Vasco y está situada en el norte de España. Habitada por 345.821 habitantes, dentro de un área metropolitana de alrededor de un millón de personas que suponen cerca de la mitad de la población del País Vasco.

**Ilustración 5: Situación geográfica de Bilbao en Europa y Bizkaia.**



Dentro de la ciudad el edificio se localizará en la zona centro-norte, concretamente en la isla de Zorrozaurre. La isla que antiguamente era una península, ha estado ocupada por empresas industriales hasta las últimas décadas cuando ha ido desapareciendo las diferentes fábricas y talleres debido a la desindustrialización ocurrida en la villa. Bilbao ha dado paso a actividades económicas más centradas en el sector terciario como comercio, turismo, cultura, consultorías, finanzas o información. Específicamente en Zorrozaurre en los últimos años han ido surgiendo diversas iniciativas artísticas y culturales aprovechando edificios abandonados, dándole vida a una zona deprimida y abandonada. Además se instalarán campus educativos como Mondragón Unibertsitatea o la recién asentada Digipen que es una universidad internacional centrada en el mercado de la creación de videojuegos.

La ubicación elegida para el hotel se encuentra en la zona sur de la isla, en la avenida principal que la cruzará longitudinalmente y junto al puente Frank Gehry que la conectará al resto de la ciudad. Actualmente tiene una población de 452 habitantes que se encuentran repartidos en los 601.433 m<sup>2</sup> de superficie que ocupa, que se convertirán una vez se complete el Master Plan de Zorrozaurre ideado por la prestigiosa arquitecta anglo-iraquí Zaha Hadid en 2004, año en el que fue premiada con el premio Pritzker. Si los planes siguen según lo previsto, para 2025 se construirán 5473 viviendas (mitad libres, mitad tasadas o viviendas de protección oficial), en 602.084 m<sup>2</sup> de techo, siendo el 74,87% del total de superficies; sumando un total de 15.000 vecinos. Aparte de las áreas residenciales, se edificarán:

- 135.096 m<sup>2</sup> de techo para usos terciarios, servicios urbanos y productivos.
- 42.418 m<sup>2</sup> de techo para uso de comercio al por menor.
- 24.615 m<sup>2</sup> de techo para equipamientos privados.

En la isla habrá un parque de 40.000 m<sup>2</sup> y zonas verdes que ocuparán una totalidad 130.000 m<sup>2</sup>, completando un total de 838.781,25 m<sup>2</sup> entre los terrenos de la isla, la orilla de Deusto y Zorroza.

**Ilustración 6: Localización del hotel y áreas cercanas.**



d. Entorno competitivo

En la villa de Bilbao actualmente existen 39 hoteles, categorizados de menor categoría a mayor por el número de estrellas otorgadas, según los servicios e instalaciones ofrecidos:

**Tabla 3: Hoteles en Bilbao según su categoría.**

Estrellas	Hoteles
1	2
2	11
3	6
4	16
5	4

El Hotel Bedbao se trata de un establecimiento de 4 estrellas, por lo que su mayor competencia en rango de precios y clientes objetivos son los otros 16 establecimientos con igual categoría que se encuentran en funcionamiento:

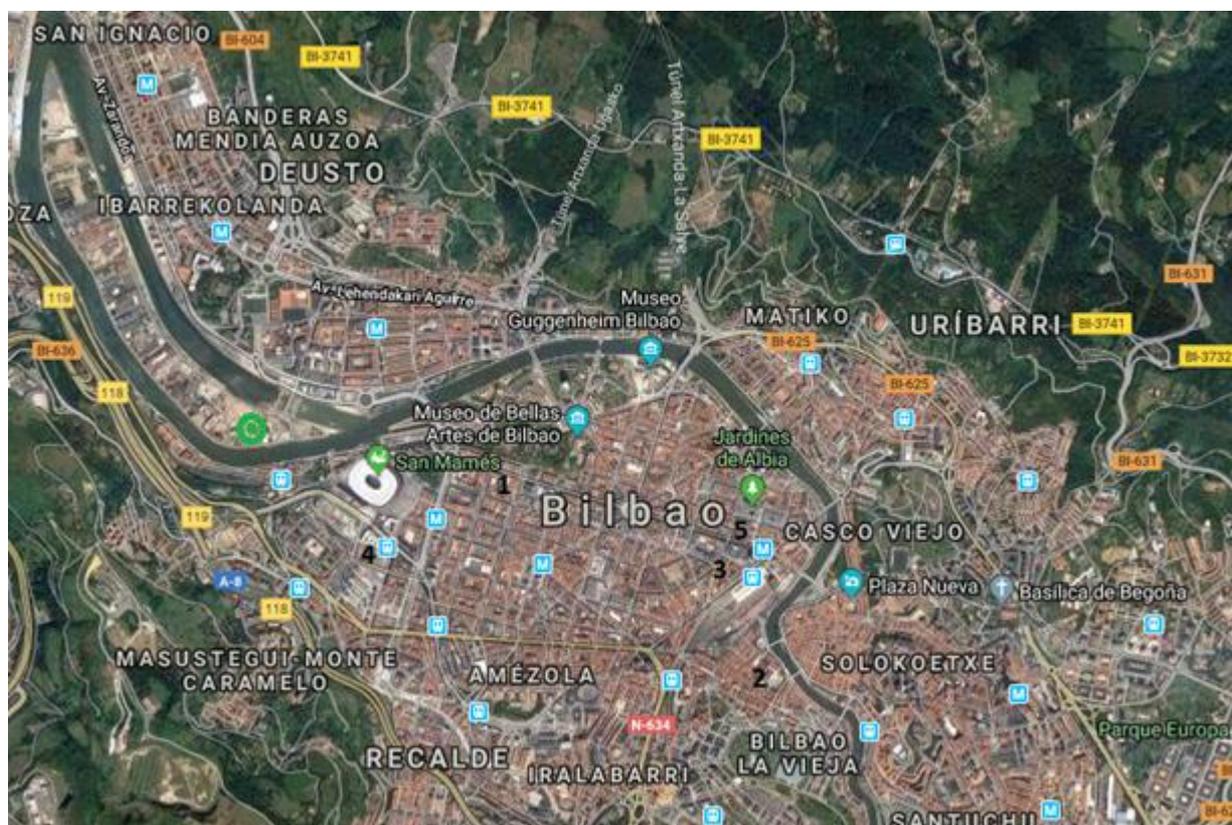
- Hotel Silken Indautxu
- Hotel NH Collection Villa de Bilbao
- Hotel Abando
- Hotel Occidental Bilbao
- Hotel Ercilla
- NYX Bilbao By Leonardo Hotel
- Hotel Hesperia Bilbao
- Hotel Gran Bilbao
- Hotel Barceló Bilbao Nervión
- Tayko Bilbao Hotel
- Hotel Miró
- Hotel Sercotel Coliseo Bilbao
- Hotel Hesperia Zubialde
- Hotel Mercure Bilbao Jardines de Albia
- Hotel Zenit Bilbao
- Hotel Vincci Consulado de Bilbao

Además de los anteriores existen otros 5 hoteles en proyecto o construcción para el período 2019-2021 en la ciudad:

1. Catalonia Hotel Bilbao (2019-2020 Gran Vía 77, 106 hab.)
2. Axel Hotel Bilbao (2020 en Bilbao La Vieja, 110 hab.)
3. Sercotel Ayala Bilbao (I trim. 2020 Calle Ayala, 61 hab.)
4. Hotel Ilunion (IV. trim. 2020, 168 hab.)
5. Radisson Collection Hotel, Gran Vía Bilbao (I. trim. 2021 Gran Vía 4, 137 hab.)

Tres de los futuros hoteles se establecerían en localizaciones de la urbe alejadas del Hotel Bedbao, 2 en un área de influencia pese a estar en la otra orilla de la ría. De modo que ninguno de los proyectados se instalará en la isla donde se encontrará nuestro hotel marcado por un círculo verde, tal y como se muestra en el mapa a continuación:

Ilustración 7: Localización de futuras aperturas de hoteles en Bilbao.



Con el fin de comparar la oferta hotelera y sus características, selecciono unos hoteles representativos de la oferta en Bilbao que tienen características similares a las que ofrecerá el hotel Bedbao:

- Hotel Ría de Bilbao  
Pese a contar con categoría de una sola estrella se trata del único establecimiento hotelero que se encuentra en la isla de Zorrozaurre, por lo que se trata de la competencia más próxima. Es un hotel familiar para clientes que buscan un trato cercano y un precio económico. Ofrece tres tipologías de habitaciones: individual, doble y triple.

Tabla 4: Precio habitaciones en Hotel Ría de Bilbao. Fuente: Página web del hotel.

Hotel Ría de Bilbao *		T. Alta	T. Media	T. Baja
Habitación individual	14 m <sup>2</sup>	88,00 €	64,00 €	64,00 €
Habitación doble	15 m <sup>2</sup>	88,00 €	64,00 €	64,00 €

- **Petit Palace Arana**

Se trata de un hotel boutique de cuatro estrellas localizado en el casco histórico de Bilbao junto al teatro Arriaga. De tamaño similar al hotel analizado en este trabajo y ofrece servicios distintivos como alquiler de bicicletas gratuito, Ipad disponible en las habitaciones y router portátil de internet para sus clientes durante sus visitas a la ciudad. Oferta habitaciones individuales y dobles.

**Tabla 5: Precio de habitaciones en Petit Palace Arana. Fuente: Página web del hotel.**

Petit Palace Arana ****		T. Alta	T. Media	T. Baja
Habitación individual	11 m <sup>2</sup>	100,22 €	75,75 €	65,28 €
Habitación doble	20 m <sup>2</sup>	105,40 €	79,90 €	71,40 €

- **Hotel Hesperia Zubialde**

Hotel de la misma categoría más cercano del Bedbao, se encuentra a la otra orilla de la ría de Bilbao junto al estadio de fútbol San Mamés. Se trata de un hotel de cuatro estrellas con habitaciones cómodas y espaciosas en un entorno tranquilo salvo los días que hay eventos deportivos en el estadio. Tiene disponibles habitaciones para 1, 2, 3 y 4 personas.

**Tabla 6: Precio de habitaciones en Hotel Hesperia Zubialde. Fuente: Página web del hotel.**

Hesperia Zubialde ****		T. Alta	T. Media	T. Baja
Habitación individual	25 m <sup>2</sup>	106,25 €	105,30 €	85,00 €
Habitación doble	25 m <sup>2</sup>	110,50 €	109,45 €	89,25 €

- **Hotel Tayko**

Último hotel que ha abierto sus puertas en Bilbao, viene de la mano del prestigioso cocinero Martín Berasategui que ofrecerá algunas de sus propuestas gastronómicas en un restaurante dentro del edificio. Edificio que data de 1924 y en el cuál se encontraban los almacenes. Tiene varios tipos de habitaciones: 2 modalidades individuales, 4 para dobles y 1 para triples. Para calcular los precios de las habitaciones simples y dobles de Tayko, he hecho una media aritmética

**Tabla 7: Precio de habitaciones en Hotel Tayko. Fuente: Página web del hotel.**

Hotel Tayko ****		T. Alta	T. Media	T. Baja
Habitación individual	15 m <sup>2</sup>	177,81 €	150,05 €	102,40 €
Habitación doble	21-25 m <sup>2</sup>	221,83 €	190,96 €	138,10 €

He tomado una serie de factores para comparar los diferentes hoteles:

- Zona: Lugar en el que se encuentra y sus características.
- Número de habitaciones: dimensiones y capacidad de camas.
- Año construcción: antigüedad del edificio
- Año reforma: último año en el que se ha acometido una reforma de las instalaciones.

- Distancia a transporte público: facilidad de acceso a metro, tranvía o cercanías, a través de los cuáles se puede conectar cómoda y fácilmente con cualquier otro punto del área metropolitana como el aeropuerto, áreas comerciales, turísticas o para motivos profesionales. Datos en metros obtenidos mediante Google Maps.
- Distancia al Museo Guggenheim: accesibilidad al principal atractivo turístico de Bilbao. Datos en metros obtenidos mediante Google Maps.
- Tamaño de habitación individual (m<sup>2</sup>): superficie ocupada por una habitación individual.
- Tamaño de habitación doble (m<sup>2</sup>): área que ocupa una habitación doble.
- Precio medio de una habitación doble durante el año, ponderando el precio de cada temporada por el número de meses que dura cada una, que aproximadamente son 4 meses en cada temporada.
- Restaurante: servicio de comidas frías y calientes servidas al cliente
- Servicio de bar.
- Existencia de terraza abierta o cerrada para los clientes
- Disponibilidad de salas de reuniones para encuentros profesionales o conferencias.
- Gimnasio con máquinas para poder realizar ejercicio físico.
- Servicio de habitaciones a disposición de los clientes.
- Parking propio o externo para estacionar los vehículos de los clientes.
- Servicio de alquiler de bicicletas directamente en el hotel.
- Venta de entradas para museos, actividades culturales y excursiones a sitios de interés turístico.

Al calcular el precio de los hoteles se han obviado los precios que tienen los hoteles en eventos tales como la Eurocopa 2020 que se celebrará en junio o las fiestas de la ciudad, Aste Nagusia que se celebran a finales de agosto. Para cada temporada, se han escogido unas fechas representativas:

- Temporada alta (T. Alta): 14/08-15/08/2020
- Temporada media (T. Media): 14/05-15/05/2020
- Temporada baja (T. Baja): 14/28-15/02/2020

En todos los casos los importes provienen de las webs propias de cada hotel, siendo el precio de habitación simple para un huésped y el de habitación doble para dos personas, en régimen de alojamiento y desayuno en ambos casos.

Para el cálculo del precio medio del Hotel Bedbao he tomado los 83,54€ que son el precio medio de una habitación en Bilbao en 2017 y lo he revalorizado con el IPC para actualizarlo al 2019, dando 85,46€.

Tabla 8: Comparación de factores de la competencia hotelera representativa.

	Hotel	Hotel Bedbao	Hotel Ría de Bilbao	Petit Palace Arana	Hesperia Zubialde	Hotel Tayko
<b>Categoría</b>		****	*	****	****	****
<b>Zona</b>		Zorrozaurre	Zorrozaurre	Casco Viejo	San Mamés	Casco Viejo
<b>Número de habitaciones</b>		64	21	64	82	54
<b>Año construcción</b>		2020	1997	s. XIX	1920	1924
<b>Año última reforma</b>		-	-	2002	2009	2019
<b>Distancia a transporte público</b>		1100 m Metro	1300 m Metro	100 m Tranvía	350 m Metro	160 m Tranvía
<b>Distancia al Museo Guggenheim</b>		2300 m	2500 m	1600 m	1600 m	1800 m
<b>Tamaño hab individual (m<sup>2</sup>)</b>		20	14	11	25	15
<b>Tamaño hab doble (m<sup>2</sup>)</b>		31,25-32,5	14	20	25	21-25
<b>Precio medio anual</b>		85€	72€	85€	102€	183€
<b>Restaurante</b>		Sí	No	No	Sí	Sí
<b>Bar</b>		Sí	No	No	Sí	Sí
<b>Terraza</b>		Sí	Sí	No	Sí	No
<b>Salas reuniones</b>		Sí, x salas	No	No	Sí, 5 salas	Sí, 1 sala
<b>Gimnasio</b>		Sí	No	No	Si	Si
<b>Servicio de habitaciones</b>		Sí	No	Sí	Sí	Sí
<b>Servicio parking</b>		Sí, x €/día	Sí, 15€/día	Sí, 17€/día	Sí, 18€/día	Sí, 22€/día
<b>Alquiler bicicletas</b>		Sí	No	Sí	No	No
<b>Entradas y excursiones</b>		Ambas	Ambas	Ambas	Ambas	Ambas

Respecto al espacio coworking, en la villa de Bilbao existen varios, pero sólo uno se encuentra en la zona del Hotel Bedbao, el espacio coworking ZAWP Bilbao. Se concentran mayormente en el centro de la ciudad.

**Ilustración 8: Localización de espacios coworking en Bilbao. Fuente: Google Maps.**



Acerca del coste de poder trabajar en los espacios, hay una disparidad de precios entre las diferentes opciones.

**Tabla 9: Precio de los espacios coworking en Bilbao. Fuente: sitios web de los espacios.**

	Jornada completa	1/2 jornada mañanas	1/2 jornada tardes
Icaza Colaborando	185,00 €	115,00 €	100,00 €
ZAWP	160,00 €	-	-
EHUB!	232,00 €	148,00 €	98,00 €
Bilbao Lab Coworking	230,00 €	150,00 €	100,00 €
Bedbao Coworking	200,00€	130,00€	100,00€

e. Productos

El Hotel Bedbao, como su propio nombre indica, se centrará en el alojamiento como su principal actividad económica. Ofrecerá 3 modelos de habitaciones para las diversas necesidades que exige el mercado:

- Individual para viajeros solitarios o de negocios que busquen tranquilidad, intimidad y comodidad.
- Doble como habitación polivalente para parejas, familias o usuarios únicos que busquen cuartos más espaciosos.
- Doble con salón dirigida para los viajeros más exigentes y que buscan más espacio durante su estancia.

Las habitaciones dobles tendrán a su disposición cunas para los hijos, y las dobles con salón cuna y cama supletoria para un tercer huésped.

Adicionalmente existirá el servicio de habitaciones con bebidas o snacks fríos que funcionará las 24h, encargándose de él el mozo de equipajes.

Respecto al restaurante, se llamará “Península” en homenaje al anterior término geográfico de Zorrozaurre antes de convertirse en isla. Ofrecerá el servicio de desayuno, comida y cena a clientes internos y externos. Tendrá a disposición del comensal una carta con alérgenos presentes en los platos y ofrecerá la posibilidad de realizar comida para celíacos e intolerantes a la lactosa.

Los usuarios del espacio coworking tendrán disponibles 3 modalidades para utilizar sus instalaciones de lunes a viernes:

- Jornada completa de 8 a 19h para un máximo 30 personas.
- ½ jornada mañanas de 8 a 14:30h, con 14 plazas como máximo.
- ½ jornada tardes de 14:30 a 19h y capacidad para 14 usuarios.

Todos los miembros del espacio podrán hacer uso de instalaciones del hotel como el gimnasio y obtener precios reducidos en el restaurante del hotel y salas de reuniones.

Las salas de reuniones podrán acoger pequeñas conferencias, eventos, exposiciones o juntas. Se localizarán en las zonas más tranquilas del hotel como son las plantas de las habitaciones, para mantener la intimidad de los encuentros y el silencio para no evitar distracciones por causas externas.

#### f. Recursos Humanos

Para el correcto funcionamiento del hotel será necesario tener al personal interno dividido por departamentos con sus funciones y responsabilidades definidas.

La organización interna se dividirá en áreas según su tipo de trabajo:

- Dirección  
Máximo responsable del correcto funcionamiento de todas las áreas del hotel, estrategias comerciales, finanzas y de coordinar a todos los departamentos. La tarea recaerá exclusivamente en el director del hotel.
- Atención al cliente.  
Representar los valores del hotel, atender las necesidades y ofrecer soluciones cuando hay alguna incidencia. Los responsables de estas funciones son el personal de recepción, mantenimiento, restaurante y limpieza.
- Administración.  
Gestionan trámites administrativos internos, con entidades públicas o clientes de los servicios del Hotel Bedbao. Comprende a la plantilla de administración.

- **Ventas.**  
Estarán encargados del Marketing del hotel con el objetivo de aumentar la ocupación e ingresos del mismo. Buscarán relaciones comerciales con otras compañías, gestionarán la publicidad y las redes sociales. Desarrollarán esta labor el director y el jefe de administración.
- **Compras**  
La misión será el control de inventario, evitando la falta de existencias, emitir órdenes de compra, recepción de pedidos y distribución por el edificio. Su responsable será el encargado de almacén.
- **Económica.**  
El oficial de contabilidad gestionará los gastos del hotel con los proveedores, nóminas de los empleados, contabilidad y asuntos financieros como créditos. Serán supervisados por el director del hotel como máximo responsable de las decisiones que se toman.
- **Restauración.**  
Responsables culinarios de ofrecer servicio de desayuno, comida y cena a los clientes del restaurante. Desarrollada por el servicio de cocina.

**Ilustración 9: Personal interno del hotel.**

Departamento	Calificación	Nº integrantes
Dirección	Director del hotel	1
Económica	Contable general	1
Administración/Ventas	Jefe de administración	1
Administración	Auxiliares de Oficina	1
Compras	Encargado de Almacén	1
Atención al cliente	Jefe de Recepción	1
	Recepcionistas	5
	Jefe de Sala	1
	Camareros	6
	Oficial de Mantenimiento	1
	Gobernanta	1
	Camareros de piso	4
Restauración	Mozos de equipaje	2
	Jefe de Cocina	1
	Cocineros	4
Empleados totales		31

## 6.2 Descripción de la solución:

### a. Tipología de implantación

Se situará en un suelo urbano no consolidado, en el cual habrá que sufragar los gastos de urbanización, edificar los terrenos ya urbanizados en el plazo y ceder a la administración todo el suelo para dotaciones públicas, sistemas generales y un 15% del aprovechamiento urbanístico correspondiente a ese suelo. A cambio se tendrá el derecho a urbanizar, edificar y aprovechar urbanísticamente el suelo.

Cuenta con infraestructura pero deberá adaptarse, debido a que hay un cambio de uso industrial a terciario y residencial, hace que haya que desarrollar un plan especial para adecuarlo a las necesidades futuras.

Ilustración 10: Imagen satélite del emplazamiento del hotel.

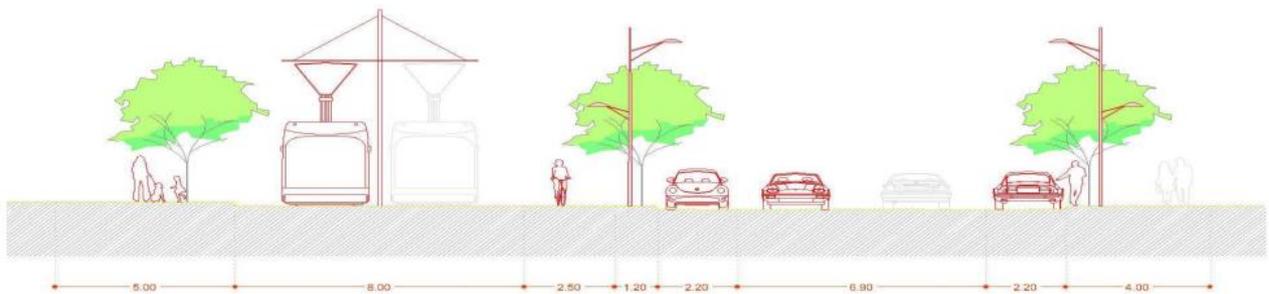
Fuente: Catastro de la Diputación Foral de Bizkaia.



El solar tendría unas dimensiones de 40,53 m y 34,69 m de largo en los laterales y 26,39 m y 24,53 m de ancho en los fondos, conformando los 981,7 m<sup>2</sup> de la parcela. Lindará con la actual calle de Travesía de los Espinos y Camino de la Junquera y en el futuro con el eje central donde habrá 2 carriles por sentido, carril bici y la línea de tranvía que cruzará longitudinalmente la isla.

Ilustración 11: Eje central de Zorrozaurre.

Fuente: Memoria Plan Especial de Ordenación Urbana de Zorrozaurre.



Las condiciones urbanísticas de este solar son:

- Retranqueos
  - 3 m a frontal.
  - 3 m a lateral.
- Superficie ocupada en suelo por edificación: 577,5 m<sup>2</sup>.
- Ocupación máxima 58,8%.
- Aprovechamiento: 4,11 m<sup>2</sup>t/ m<sup>2</sup>s.
- Número de plantas permitido: 6.
- Altura máxima: 18 m.

De los 4042,5 m<sup>2</sup>, un 15% se cedería a la administración, concretamente 606, 375 m<sup>2</sup> para que pueda aprovecharlo urbanísticamente. No obstante se recomprarán esos derechos al ayuntamiento.

**Ilustración 12: Imagen del solar en el que se ubicará el hotel, agosto 2019. Autoría propia.**

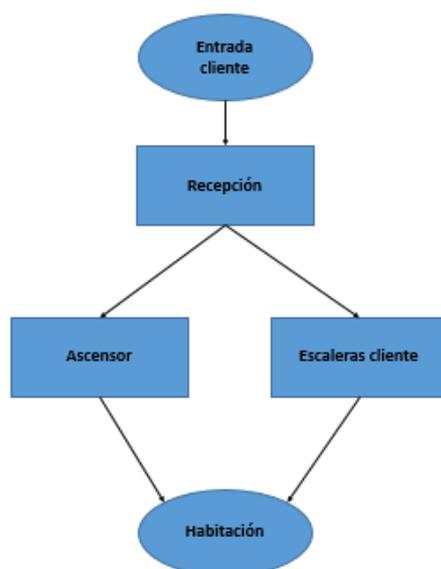


b. Funcionalidad de la solución

En el día a día del hotel van a tener lugar ciertas acciones que se van a repetir por los diferentes usuarios o trabajadores y que deberán ser lo más fluido posible para que se realicen con rapidez y facilidad.

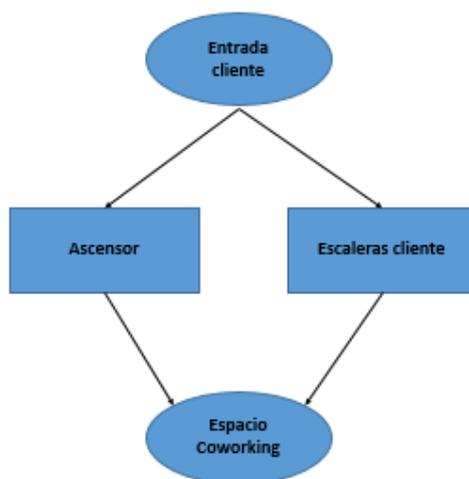
Cuando un nuevo cliente accede al hotel y quiere instalarse en su habitación, deberá pasar por la entrada de clientes, donde podrá esperar a ser atendido en recepción, donde el personal le pedirá un documento de identificación, comprobarán sus datos y entregarán la tarjeta de acceso a su habitación. Los cuartos se encuentran en las plantas superiores por lo que podrá a la planta de su estancia por las escaleras o ascensor de clientes. Una vez en su piso, sólo tendrá que acceder a su habitación correspondiente. Para dejar la habitación y hacer el check out deberá realizar el proceso inverso.

**Ilustración 13: Diagrama de proceso de entrada de nuevo cliente.**



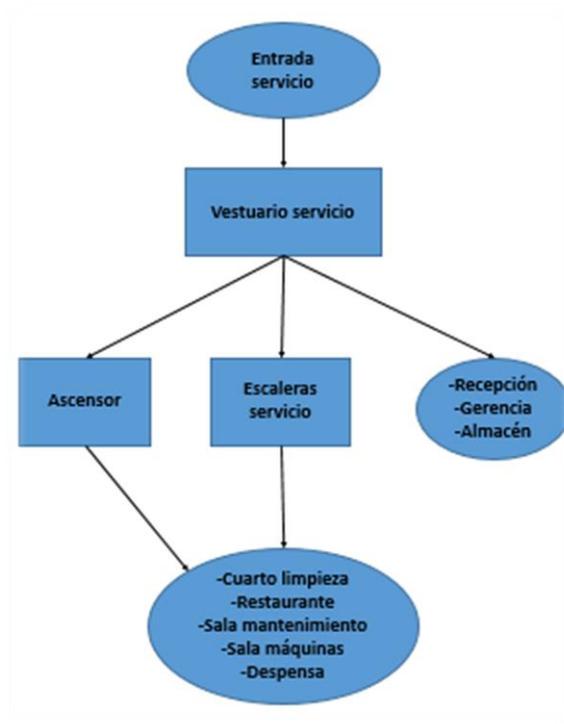
Un usuario del espacio de cotrabajo o coworking accederá por la entrada de clientes y se dirigirá a el ascensor o las escaleras para ascender a la sexta planta, donde se encuentra su lugar de trabajo. Ocasionalmente cuando haga uso de servicios como el gimnasio o restaurante igualmente hará uso del ascensor o escaleras mecánicas.

**Ilustración 14: Diagrama de proceso de cliente del espacio coworking.**



Los trabajadores internos del hotel comenzarán su jornada fichando en la entrada de servicio, para ir a cambiarse y ponerse el uniforme oficial en el vestuario. Posteriormente se presentará en su puesto de trabajo, sea en la planta baja (recepción, gerencia o almacén) o en alturas superiores como el cuarto de limpieza, restaurante, sala de mantenimiento, sala de máquinas o despensa.

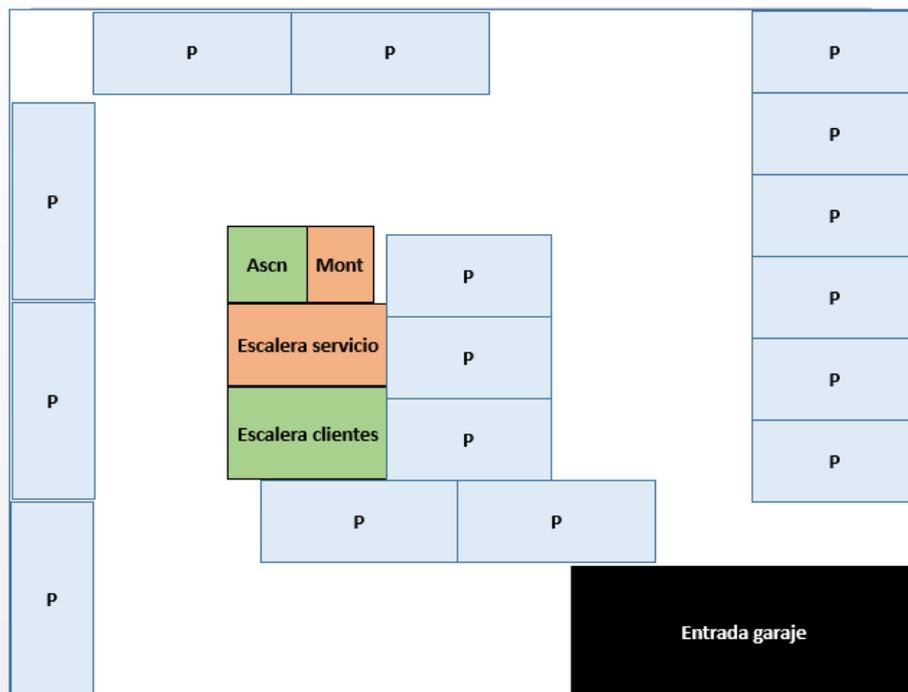
Ilustración 15: Diagrama de proceso de empleado del hotel.



El complejo hotelero constará de una planta baja y 6 alturas, conformando 7 plantas con usos diferentes. Las diferentes secciones del hotel estarán repartidas en las plantas del siguiente modo:

- Planta subterránea: Entrada Garaje, Aparcamiento, Escalera Cliente, Escalera Servicio, Ascensor, Montacargas.

Ilustración 16: Plano planta subterránea.



### Entrada garaje (Dimensiones 4 x 10,5 m, 42m<sup>2</sup>)

Permite salvar los 2,8 m, de desnivel desde la calle a la planta subterránea, con una rampa de 14,93 grados de inclinación y una longitud de 10,87 m que ocupa 10,5 m. en planta de doble sentido de circulación, pero sólo admite un vehículo a la vez sin cruzarse con otro.

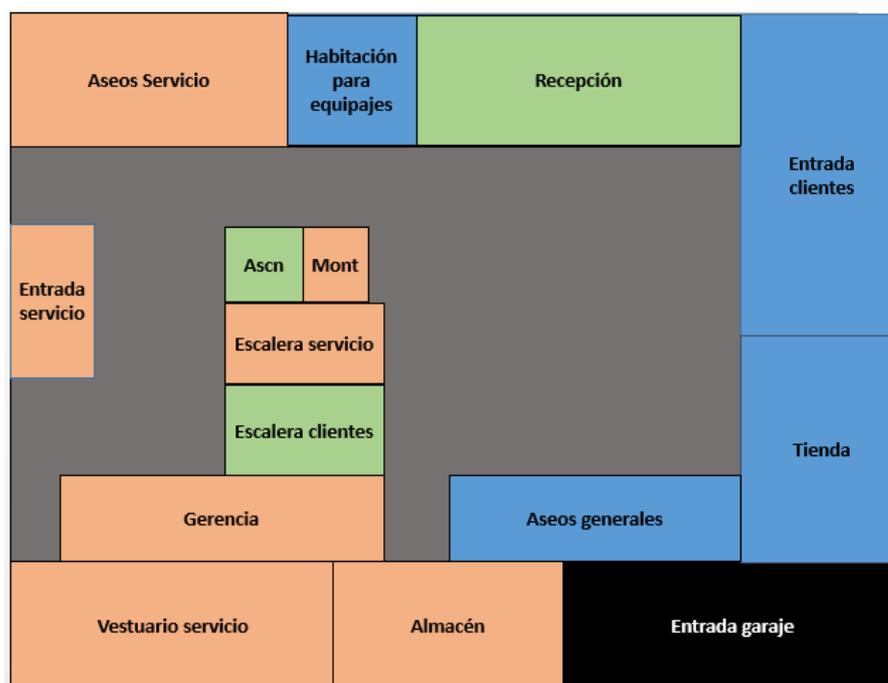
### Aparcamiento

Consta de 16 plazas, cumpliendo el requisito mínimo de 20% de plazas de parking por cada habitación, según normativa para hoteles de 4\*\*\*\*, resultando en un requisito de 14 aparcamientos para las 68 habitaciones que dispondrá el Hotel.

Se han distribuido de una forma que optimiza al máximo el espacio disponible, permitiendo una circulación y maniobras cómodas para el usuario del vehículo con los 2,5 m de anchura que cuentan los coches para transitar. Las 9 plazas en batería tienen unas medidas de 2,5 x 5 m y las 7 que se encuentran en línea 2,5 x 6 m para poder entrar y salir de la plaza con margen suficiente.

- Planta 0: Gerencia, Recepción, Entrada cliente, Entrada servicio, Almacén, Habitación equipajes, Tienda, Vestuario servicio, Aseos servicio, Aseos generales, Escaleras cliente, Escaleras servicio, Ascensor, Montacargas.

Ilustración 17: Plano planta 0.



### Entrada cliente (10 x 5 m, 50 m<sup>2</sup>)

Área que conecta el exterior del edificio con las instalaciones interiores, primer contacto de los clientes con el hotel. Comprende de la puerta de entrada y una zona de descanso y espera con sillones, mesas bajas y prensa a disposición del cliente. En la parte exterior es posible estacionar vehículos privados e incluso un autobús para poder descargar maletas y dejar a los clientes en la puerta.

Recepción (10 x 4 m, 40 m<sup>2</sup>)

Zona de la planta baja en la cual los recepcionistas realizan las siguientes funciones:

- Check-in y check-out de los clientes.
- Control de acceso al hotel.
- Tareas administrativas e informáticas.
- Asistencia e información a los huéspedes.
- Venta de excursiones y entradas..
- Recepción de sugerencias, atender quejas y ofrecer a los clientes hojas de reclamaciones.

Constará del mostrador de recepción para la atención al público y de una zona trasera separada por una pared donde se guardará la documentación, tarjetas que hacen de llaves de las puertas de las habitaciones y servirá de área de descanso para los empleados.

Entrada servicio (4,75 x 2,6 m, 12,35 m<sup>2</sup>)

Consta de una puerta de acceso para los trabajadores con la máquina de fichaje para el control horario de los empleados.

Gerencia (10 x 2,66 m, 26,6 m<sup>2</sup>)

Oficina donde se dirige y controlan las áreas y funciones del hotel y de otras actividades económicas como la gestión del espacio coworking, restaurante, salas de reuniones y alquiler de bar y tienda.

Vestuario servicio (10 x 4 m, 40 m<sup>2</sup>)

Estará dividido en dos partes, una para personal masculino y otra para el femenino. Dispondrá de aseos, duchas, lavabos e inodoros.

Habitación para equipajes (4 x 4 m, 16 m<sup>2</sup>)

Sala en la cual los clientes que quieran abandonar más tarde de la hora límite del check in y deseen dejar su equipaje en el Hotel hasta la hora de su partida.

Aseos Generales (9 x 2,68 m, 24,12 m<sup>2</sup>)

Dos aseos para hombre y mujer separados con un lavabo en medio.

Almacén (7 x 4 m, 28 m<sup>2</sup>)

Habitación donde se depositan y aprovisionan de productos no perecederos como papelería, mobiliario de repuesto y productos de limpieza.

Aseos servicio (4,13 x 8,5m, 35,11 m<sup>2</sup>)

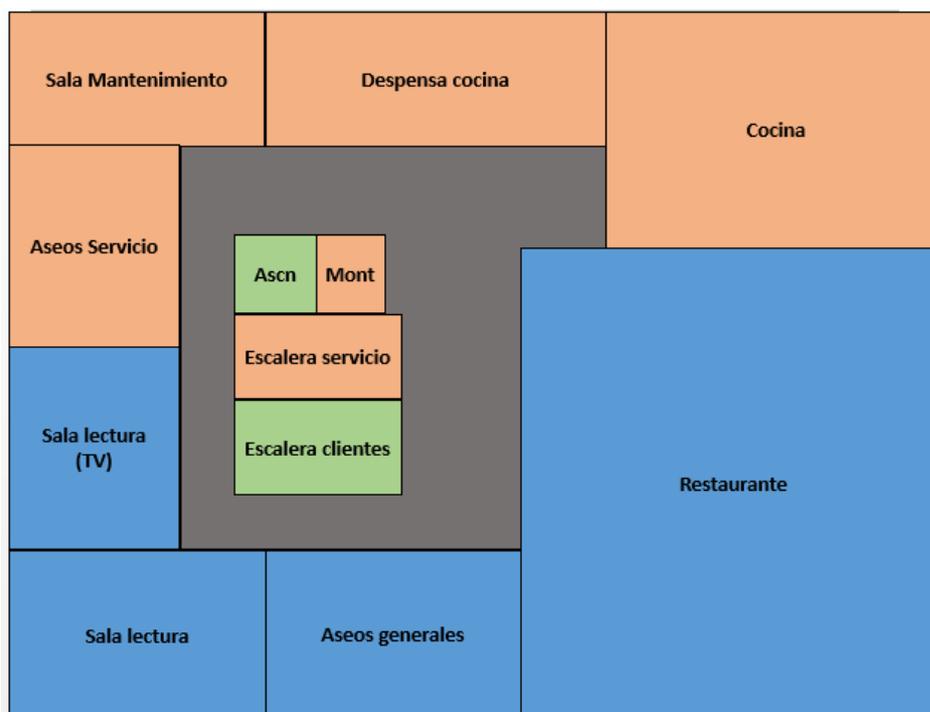
Baños separados para hombre y mujer de uso exclusivo por los trabajadores del hotel que en su mayoría se encuentran en la planta 0.

Tienda (7 x 5 m, 35 m<sup>2</sup>)

Espacio comercial disponible para alquiler y explotación por parte de alguien externo a la gestión del hotel. Se intentará que la tienda esté relacionada con el arte, artesanía, nuevas tecnologías o moda.

- Planta 1: Restaurante, Cocina, Despensa cocina, Sala mantenimiento, Sala lectura, Aseos generales, Escalera cliente, Escalera servicio, Ascensor, Montacargas.

Ilustración 18: Plano planta 1.



#### Restaurante (14,5 x 12,5 m, 175 m<sup>2</sup>)

Área del hotel donde se sirven comidas frías y calientes. Estará abierto en el siguiente horario:

- Desayuno 7-10h
- Almuerzo 13-15:30h
- Cena 19-21:30

Podrán acceder clientes hospedados en el hotel y externos, para buscar una mayor ocupación de las mesas y dar a conocer su oferta gastronómica a personas locales o que no estén alojadas. Habrá varias opciones en cada uno de los servicios de comidas:

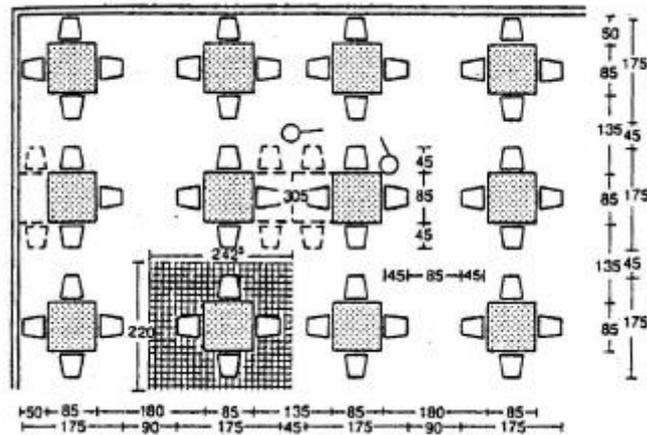
- Desayuno: buffet incluido para los hospedados y 8 € para el resto.
- Almuerzo: carta, menú del día (14 €) y menú ejecutivo (19 €)
- Cena: menú ejecutivo (19 €)

Fuera del horario para los clientes podrá ser usado como comedor para los trabajadores del establecimiento, tal y como exige el Decreto 102/2001, del 29 de mayo en el BOPV nº 119, 22/06/2001.

Del espacio total de 175 m<sup>2</sup>, se distribuirá de tal forma:

- Zona donde los comensales se sientan, según una distribución de mesas en paralelo habrá 16 plazas cada 17,38m<sup>2</sup> y habiendo una capacidad para 96 comensales que podrían atender al 75% de los huéspedes alojados simultáneamente, resultará en 104,28 m<sup>2</sup>. Cumple con Documento Básico de Seguridad, ya que en caso de incendio incluido en el Código Técnico de Edificación estipula un mínimo necesario de 1,5m<sup>2</sup> por persona en el restaurante.

Ilustración 19: Distribución de las mesas en el restaurante.



- La diferencia resultante entre la superficie del restaurante, 70,72 m<sup>2</sup> se dedicará a la zona buffet donde se servirá el desayuno, muebles y baldas donde se encontrará la vajilla y cubertería.

Sala mantenimiento (7,5 x 4,96 m, 37,2 m<sup>2</sup>)

Cuarto de almacenaje de herramientas y productos necesarios para la reparación de averías y de uso principal del personal de mantenimiento.

Cocina (10 x 7 m, 70 m<sup>2</sup>)

Espacio donde se cocinan los alimentos almacenados en la despensa por el personal de cocina para su posterior consumo por los clientes del restaurante.

Despensa cocina (10 x 4 m, 40 m<sup>2</sup>)

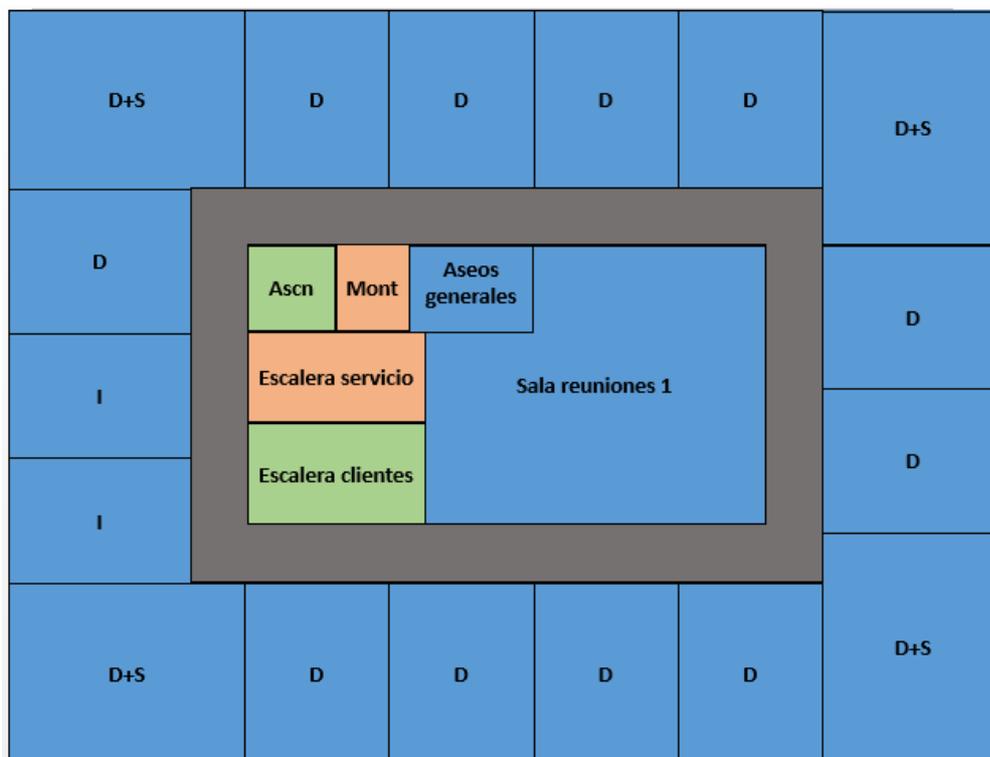
Cuarto con dos áreas diferenciadas: refrigerada y sin refrigerar para almacenar los productos perecederos que posteriormente se utilizarán en la cocina para servir a los clientes en el restaurante. La cámara frigorífica cuenta con 10 m<sup>2</sup> y en los 30 m<sup>2</sup> restantes, se conservarán los alimentos que no necesiten frío.

Sala lectura (7 x 5 y 6 x 5 m, 67,5 m<sup>2</sup>)

Sala alejada de las zonas con mayor movimiento del hotel y que permite a los clientes tener un lugar de relajación, escritura o lectura. Incluirá una sala separada e insonorizada donde poder ver la televisión.

- Plantas 2-4: Habitación, Salas reuniones, Aseos generales, Cuarto limpieza, Escaleras cliente, Escaleras servicio, Ascensor, Montacargas

Ilustración 20: Plano plata 2.



#### Habitación

Existirán 3 modelos diferentes de habitaciones según su capacidad de plazas, superficie y la existencia o no de un salón.

- Individual (5 x 3,5 m, 17,5 m<sup>2</sup>) denominada I en el plano
- Doble (5 x 4 m, 20 m<sup>2</sup>) designada con la letra D en la ilustración
- Doble con salón (5 x 6,5 m, 32,5 m<sup>2</sup>) aparece con las siglas D+S

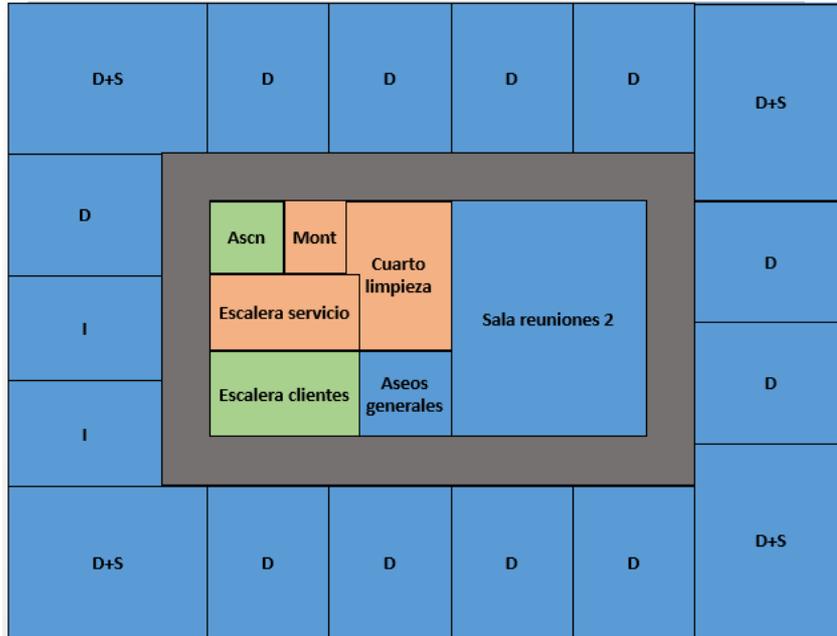
Estarán repartidas a lo largo de las plantas 2, 3, 4 y 5 según aparece en la siguiente tabla junto a la superficie ocupada.

Tabla 10: Distribución de las habitaciones en el edificio.

Planta	Habitaciones			Plazas	Superficie m <sup>2</sup>
	Individual	Doble	Doble con salón		
-1	0			0	0
0	0			0	0
1	0			0	0
2	2	11	4	32	385
3	2	11	4	32	385
4	2	11	4	32	385
5	2	11	4	32	385
6	0			0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>128</b>	<b>1540</b>

Todas las habitaciones contarán con un aseo completo de 4 m<sup>2</sup> en caso de habitaciones individuales y de 4,5 m<sup>2</sup> en el resto de los cuartos, cama, mesillas, escritorio, sillas os sillones en caso de la habitación doble con salón.

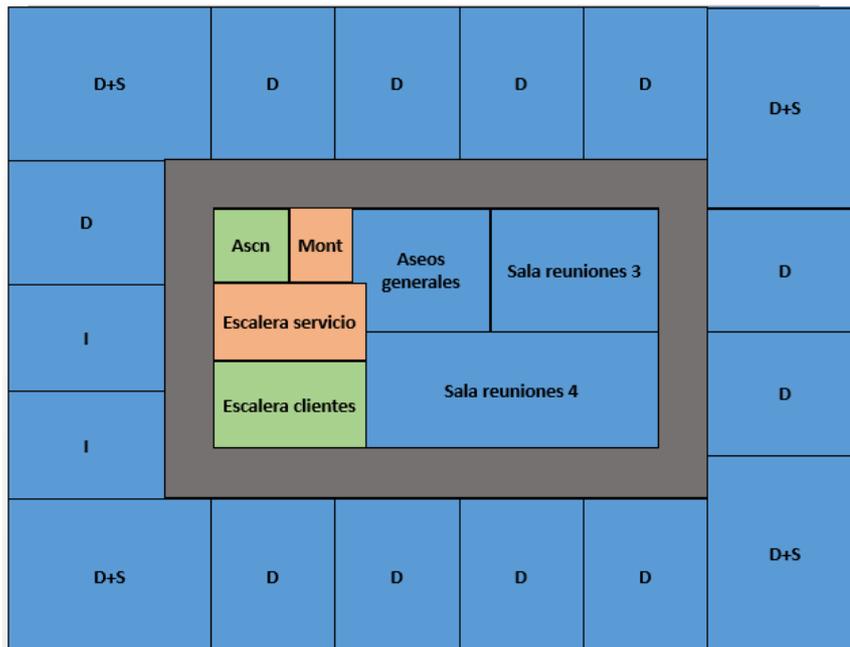
**Ilustración 21: Plano planta 3.**



Cuarto limpieza (4,85 x 3,92 m, 15,52 m<sup>2</sup>)

Habitación en la que se almacenan los productos de limpieza y carritos que usa el personal de limpieza para mantener una limpieza e higiene de las habitaciones, aseos, estancias comunes y diferentes áreas del hotel.

**Ilustración 22: Plano planta 4.**



## Salas reuniones

Se trata de una forma de aprovechar el espacio que queda en el interior de la planta entre las habitaciones y que carece de luz natural. Existen salas de 4 tamaños diferentes, con las siguientes características:

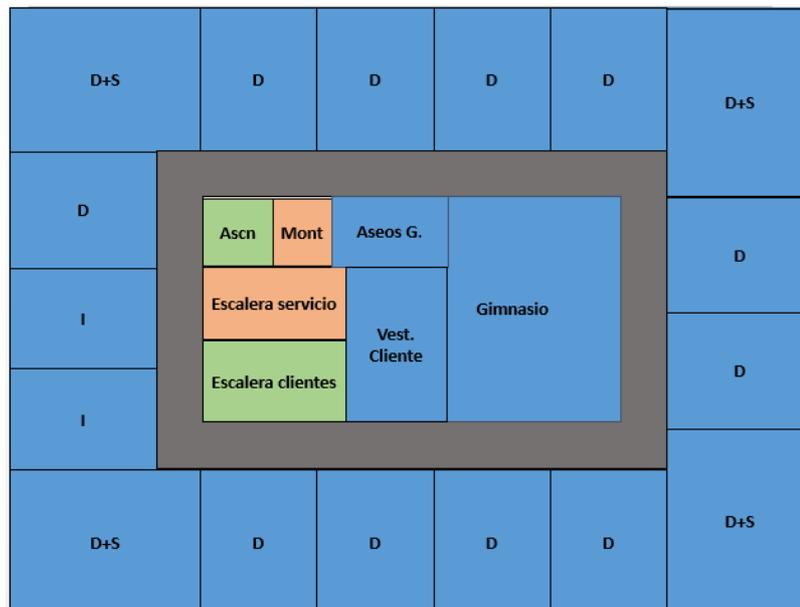
**Tabla 11: Distribución de las salas de reuniones.**

Planta	Sala nº	Plazas	Superficie m2
-1	-	0	0
0	-	0	0
1	-	0	0
2	1	60	73,01
3	2	45	49,98
4	3	15	21,44
4	4	25	35,6
5	-	0	0
6	-	0	0
<b>Total</b>		<b>145</b>	<b>180,03</b>

Todas las salas incluyen una mesa central, un número de asientos acorde a su cabida, pizarra digital, pantalla de proyección, pizarra blanca, teléfono, fibra óptica, wifi, impresora y contarán con botellas de agua, bolígrafos y cuadernos como cortesía.

- Planta 5: Habitación (dobles, individuales y dobles con salón), Gimnasio, Aseos generales, Vestuario clientes, Escaleras cliente, Escaleras servicio, Ascensor, Montacargas.

**Ilustración 23: Plano planta 5**



Gimnasio (7,81 x 5,94 m, 46,39 m<sup>2</sup>)

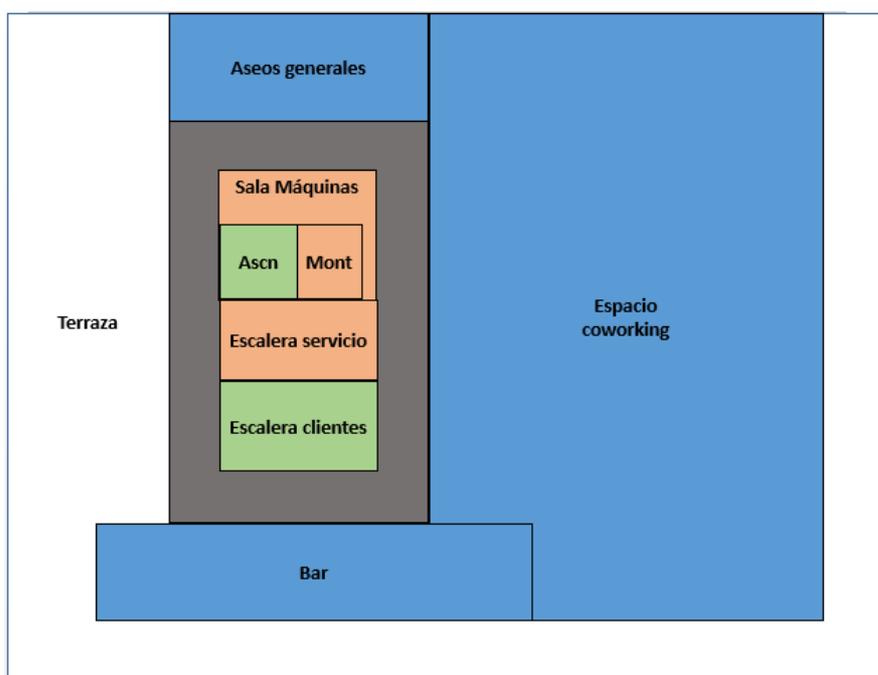
Zona en la cual los huéspedes y usuarios del área de coworking puedan utilizar gratuitamente para realizar ejercicio físico. Incluirá máquinas de cardio, una máquina multiestación de musculación y un soporte con mancuernas. Su horario de apertura comenzaría a las 7.00 y terminaría a las 22.00.

Vestuario clientes (5,35 x 3,48 m, 18,62 m<sup>2</sup>)

Dos baños separados con ducha para poder asearse y cambiarse después del uso del gimnasio.

- Planta 6: Espacio coworking, Bar, Terraza, Aseos generales, Escalera cliente, Escaleras servicio, Ascensor, Montacargas.

Ilustración 24: Plano planta 6



Espacio Coworking (19,03 x 12,26 m, 233,12 m<sup>2</sup>)

Lugar donde los usuarios que necesiten tiempo para sus tareas más allá del horario de cierre se les ofrecerá una de las salas de reuniones en caso de que estén disponibles al 15% de su precio original, debido a que son miembros del espacio coworking. Tendrá un máximo de 44 plazas, para poder disfrutar de amplitud y relacionarse con el resto de usuarios con 5 m<sup>2</sup> de superficie por persona. Dispondrá de una zona de descanso con un billar que fuera de horario de trabajo podrá ser usado por los usuarios del bar, con unas dimensiones de 3,04 x 3,22 m y 9,79 m<sup>2</sup> de superficie.

Terraza (210,68 m<sup>2</sup>)

Espacio al aire libre situado en la última planta del complejo hotelero desde el cuál se disfrutarán de unas atractivas vistas de la ría, la ciudad de Bilbao u alrededores. No llega a rodear toda la planta, pero sí que ofrece vistas desde cualquiera de los laterales para que los clientes puedan disfrutar del panorama que les rodea. Habrá sofás, mesas bajas,

hamacas y cubierta. A ella tendrán acceso huéspedes alojados en el hotel, clientes del bar y usuarios del espacio coworking que quieran trabajar en el exterior si las condiciones climáticas lo permiten o quieran despejarse. De 7:00 a 19:00 será de uso exclusivo para los que trabajan en la oficina de cotrabajo y posteriormente también para clientes externos hasta la 1:00 de la mañana según establece la normativa municipal.

Sala máquinas (4,1 x 4,9 m, 20,09 m<sup>2</sup>)

Cuarto donde se puede revisar y reparar los elementos mecánicos y eléctricos como el cuadro de maniobra del ascensor o el motor que impulsan el ascensor y montacargas. Dispone de las magnitudes mínimas para que un operario de mantenimiento pueda realizar sus funciones y dejar anotado en el registro de visitas que se encuentra en el interior.

Bar (13,58 x 3,04 m, 41,28 m<sup>2</sup>)

Situado en la última planta del edificio, ofrecerá snacks, repostería, bebidas alcohólicas, no alcohólicas y bebidas calientes como café o té. Las mesas podrán ocupar la terraza, ofreciendo una panorámica de la ciudad desde las alturas. Se alquilará para que el arrendatario se haga cargo de la explotación comercial.

- Elementos comunes en todas las plantas:

Escalera clientes (4,88 x 2,5 m, 12,2 m<sup>2</sup>)

Salva los 2,75 m de altura de diferencia entre cada planta en 16 escalones de 1,4 m de ancho, 26 cm de huella y 17 cm de contrahuella. Tiene pasamanos y una entreplanta o rellano entre cada tramo de escaleras.

Escalera servicio (4,88 x 2,8 m, 13,66 m<sup>2</sup>)

Escalones de 1,25 m. de ancho, paso de 26 cm y contrahuella de 17 cm. Es para uso de los empleados y en caso de emergencia para todos los individuos que se encuentren en las instalaciones.

Ascensor clientes (2,3 x 2,4 m, 5,52 m<sup>2</sup>)

Sistema de transporte vertical que está presente desde la planta -1 a la 6. La cabina que transporta pasajeros puede trasladar hasta 1000 kg o 8 pasajeros, tiene 2,1 m<sup>2</sup> que posibilitan el uso por usuarios en sillas de ruedas.

Montacargas (2,3 x 2 m, 4,6 m<sup>2</sup>)

Elemento mecánico de elevación que cubre todas las plantas y para uso de los empleados para transportar mobiliario, herramientas de mantenimiento voluminosas, productos de limpieza y de alimentación. Sólo accesible y utilizable con una llave a la que tendrán acceso los trabajadores. Cubre desde la planta subterránea y la caja tiene una capacidad de carga de 1000 kg en sus 2,43 m<sup>2</sup>.

Las áreas en los planos de color azul son de uso exclusivo por los clientes, las de color naranja para el uso de los empleados y las de color verde para uso compartido.

El edificio todas las secciones del edificio tendrán instalaciones de climatización y calefacción. A nivel normativo cumplirán con el Documento Básico de Seguridad en caso de Incendio (DB-SI) siendo todas las paredes EI 90 debido que superará los 15 m sobre rasante, requerirá de boca de incendios, sistema de detección y de alarma de incendio,

extintores, señalizaciones y un hidrante exterior. Asimismo, deberá acatar la Ley de Ruido que establece un máximo de decibelios para actividades nuevas con locales colindantes:

**Tabla 12: Valores máximos de ruidos transmitidos a locales colindantes.**

**Fuente: Decreto 213/2012 BOPV**

Áreas\Fase	Mañana	Tarde	Noche
Zonas de estancia	50	50	40
Dormitorios	45	45	35

Una vez cumplidos los requisitos en materia ambiental será otorgada la licencia de actividad, tal y como viene recogida en el artículo 88 de la Ordenanza municipal sobre licencias y consultas urbanísticas y su tramitación.

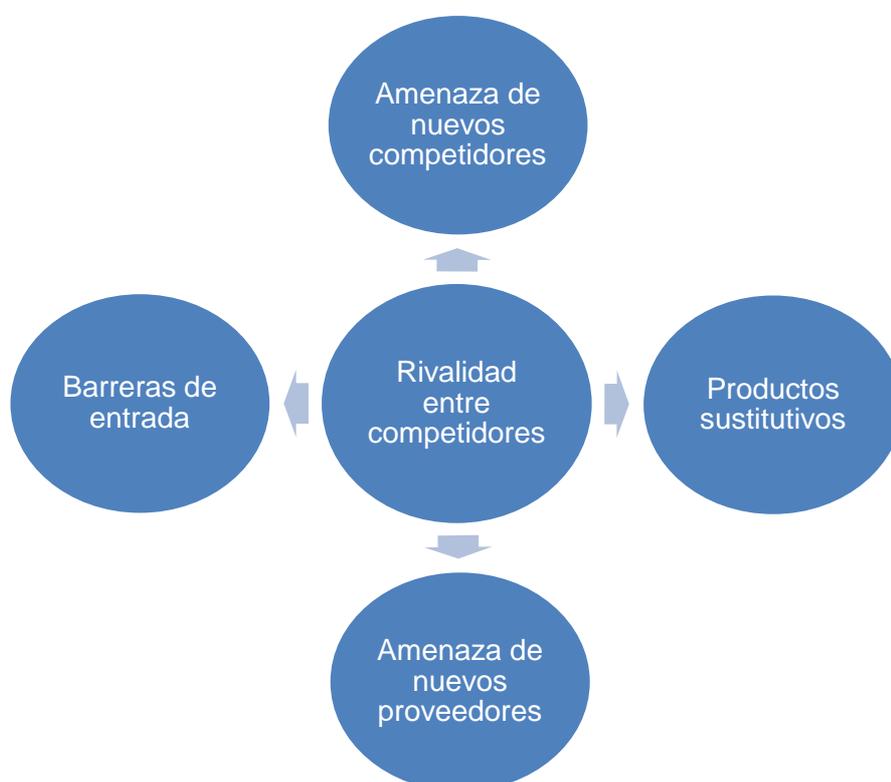
Entre los requisitos exigidos por la autoridad competente en el Decreto 6/2015 del BOPV n.º 30, de 27 de enero de 2015 para otorgar la categoría a un hotel, en este caso el gobierno autonómico, se deben cumplir el 60% de los mencionados en los Anexos 2 y 3 de dicho Boletín, que se encuentran mencionados en el Anexo II Normativa de este trabajo.

Encima del tejado del bar y espacio coworking se instalarán paneles solares para que con la energía obtenida del sol poder calentar el agua y ahorrar en la factura de la energía eléctrica.

c. Análisis estratégico y ventajas competitivas

Mediante las 5 fuerzas Porter es posible obtener una imagen del sector en el que está englobado esta empresa y las diferentes acciones externas que pueden limitar su éxito o incluso imposibilitar su apertura si no se dan las condiciones adecuadas para poder invertir en ello. Se analizan 5 fuerzas que precisan el nivel competitivo y la rivalidad del sector.

**Ilustración 25: 5 fuerzas de Porter**



- Poder de negociación de los compradores o clientes  
Bajo poder de negociación con clientes ya que hay muchos proveedores (39 hoteles en Bilbao, de los cuáles 16 de similar categoría) y los clientes tienen capacidad de negociación al tener oportunidad de elegir otro hotel de la competencia u otro con servicios de calidad superior.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores  
Ante un gran número de sitios web de venta "mayorista" como Booking o TripAdvisor en los que es imprescindible estar presente para darse a conocer al iniciar el funcionamiento y tener visibilidad pese a la comisión que obtienen de cara reserva. Tampoco se pueden obviar las agencias de viaje mayoristas o agencias contratadas por las empresas para los viajes de negocio de sus empleados. Por ello es necesario favorecer la venta directa a través de la página web de la página igualando u ofreciendo precios inferiores o mejores servicios como desayuno gratuito o que puedan dejar la habitación más tarde del horario habitual sin sobrecoste.
- Rivalidad entre los competidores existentes  
Existe un gran número de hoteles en Bilbao, mayoría de 4 estrellas y abundante cantidad de hoteles con triple estrella que ofrecen a los clientes una gran variedad de oferta para elegir. Localizados principalmente en el casco histórico y ensanche, donde se encuentran la mayor parte de las atracciones turísticas y actividades económicas, lo cual es una ventaja frente

**Ilustración 26: Mapa de los hoteles de Bilbao. Fuente Google Maps**



- Amenaza de productos, servicios y sustitutivos:

La existencia de plataformas de alquileres vacacionales como Airbnb o coachsurfing, hoteles rurales o apartamentos turísticos hace que no sólo haya que centrarse en el resto de hoteles. Acerca de los pisos turísticos que se ofertan en plataformas de internet la ciudad de Bilbao tiene unas condiciones bastante restrictivas tales como que estén restringidas a primeros pisos o bajos y a un máximo de 3 habitaciones por vivienda. Los hoteles rurales se encuentran en los alrededores de las urbes, por lo cual el cliente tipo que busca alojarse en un entorno urbano no se decantará por esta opción prioritariamente. Finalmente los apartamentos turísticos no terminan de ofrecer ciertas comodidades que sí aporta un hotel como la atención personalizada, servicio de habitaciones u oferta gastronómica de un restaurante integrado en la edificación.

- Amenaza de nuevos competidores:

Apertura de dos nuevos hoteles en un plazo de dos años localizados en la otra orilla de la Ría de Bilbao, concretamente el Hotel Ilunion en la estación intermodal Termibus y el Catalonia Hotel Bilbao situado al final de la Gran Vía Don Diego López de Haro y cercano al puente Euskalduna que es el nexo de conexión del ensanche con Deusto y consecuentemente la isla de Zorrozaurre. Ambos captarán parte de la clientela que se aloje en el área del Hotel Bedbao debido a la cercanía entre los 3 establecimientos hoteleros.

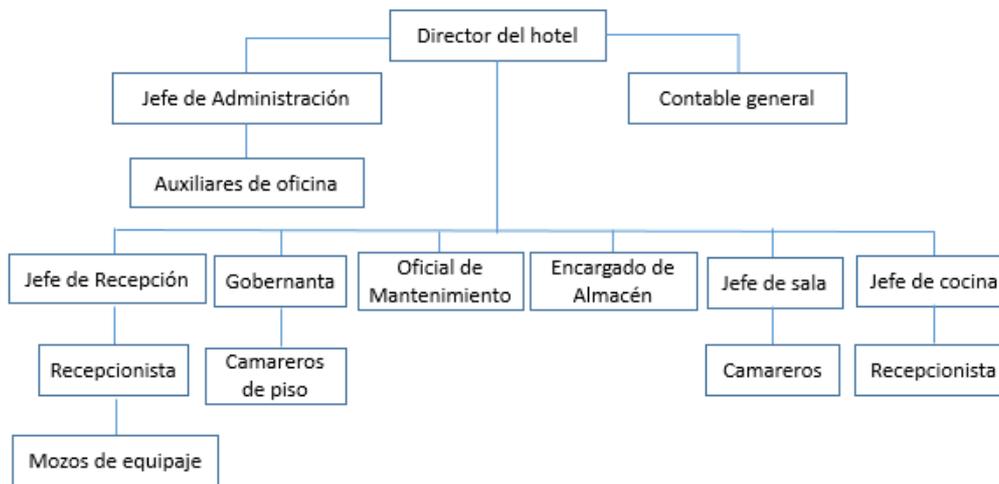
Las ventajas competitivas consisten en aquellas que diferencian este hotel del resto de la competencia. Siendo un hotel de 4 estrellas el cliente exige un nivel de calidad y servicio alto pero con un precio contenido. Este hotel al estar situado en un entorno en efervescencia cultural y desarrollo económico ha apostado por nuevos métodos de trabajo

Las ventajas competitivas que distinguirán al hotel serán:

- Adaptabilidad al cliente.
- Servicios novedosos.
- Innovación.
- Localización.
- Gestión para la minimización de residuos, reutilización y reciclaje.

d. Plan de organización

Ilustración 27: Organigrama del hotel.



e. Plan de Marketing

A través del Marketing Mix o la mezcla de mercadotecnia se definirán las herramientas de la empresa para poner en marcha las estrategias, llamadas las cuatro P:

- Producto:

El establecimiento y sus servicios de alojamiento se englobarán bajo la denominación de Hotel Bedbao. En el caso del que será Analizado en el 6.1.e.

La marca de la compañía será Bedbao sin unirlo a la palabra hotel, así integrando el resto de actividades económicas bajo esa marca como el espacio de trabajo colaborativo, restaurante o salas de reuniones. Su slogan será “Your BED in BILBAO”.

- Plaza

Su distribución se realizará mediante dos tipos de canales:

- Canal de venta directa a través de la web propia del hotel, teléfono o email, que deberán ser fomentados con envío de emails con ventas de la ciudad y ofertas a través de un newsteller, banners en páginas web e invitar a columnistas de prensa o gente influyente en internet dentro del target de cliente que buscamos para que disfruten de nuestras instalaciones a cambio de un reportaje. Reservar a través del sitio web del hotel tendrá ventajas como check out más tardío, desayuno gratis y una cena gratis si se hospeda más de 5 días. La prioridad siempre será ofrecer el mínimo precio en la propia página de internet, para competir con los canales externos y maximizar las ganancias sin ceder dinero en comisiones. La web contará con un dominio .com y estará disponible en idiomas: español, inglés, euskera, francés, alemán, italiano, ruso, chino y árabe.
- A través de un canal de venta indirecta como agencias de viaje convencionales o agencias online (OTAs) como Booking, Trivago o Tripadvisor que cargan un 15% de comisión sobre el precio de venta. Es importante estar presente en ellas para ir ganando una reputación entre los hoteles de Bilbao e ir escalando dentro de los

mejores hoteles, ayunando a ganar posicionamiento web en buscadores como Google, Yahoo, Bing, Baidu o Yandex.

- Precio

La política de precios se ha fijado respecto a los precios medios de una ciudad como Bilbao, atendiendo a la singularidad de la localización y servicios ofrecidos en las instalaciones. El desglose de precios para cada concepto se encuentra en el apartado 6.2.3.

- Promoción

Siendo Bilbao una ciudad referente en el mundo del arte a nivel nacional con museos de talla internacional como el Museo Guggenheim o el Museo de Bellas Artes, se propondrá a artistas locales un lugar para la exposición y venta de sus obras en la planta baja, el cual atraerá a galeristas o aficionados al arte y podrá generar una clientela que posteriormente consuma en el restaurante o se aloje en el hotel.

Se ofrecerá el préstamo gratuito de bicicletas que llevarán impresa nombre y publicidad del hotel y sus actividades en el cuadro y la cesta delantera.

Presencia en Facebook, Twitter, Instagram, Vkontakte, WeChat y Weibo con la subida de contenido relacionado con eventos o atracciones turísticas de la zona centro-norte de la península ibérica y sur de Francia, en castellano e inglés periódicamente para mantener la atención de la audiencia y atraer para que vengan a este establecimiento hotelero.

Se potenciará acuerdos con las siguientes entidades:

- Museo Guggenheim Bilbao
- Museo de Bellas Artes
- Teatro Arriaga
- Teatro Campos
- Palacio Euskalduna
- BBK Live Festival
- Agencias que realizan excursiones y vistas guiadas
- Puente Colgante
- Spa Jardines de Albia
- BEC
- RENFE
- Aerolíneas como Iberia para alojar sus personal cuando haga noche

Con tales acuerdos será posible ofertar packs para fines de semana, puentes festivos, San Valentín para parejas, Semana Santa o Navidades.

En la web del hotel habrá disponible aparte de los packs anteriores bonos regalo para parejas, familias y con actividades o sin ellas. Los bonos tendrán una caducidad de 2 años y no podrán ser utilizados en fechas festivas, Aste Nagusia o durante eventos internacionales.

Se ofrecerá a empresas vascas internacionalizadas precios más bajos si realizan un mínimo de estancias anuales en el establecimiento cuando haya reuniones de accionistas, clientes o vengan trabajadores situados en el exterior a Bilbao por motivos laborales.

Para incentivar el uso del restaurante y salas de reuniones, se ofrecerá un 15% de descuento a los miembros de las oficinas de cotrabajo.

#### 6.2.1 Modelo de negocio:

##### a. Relación con el cliente

La conexión con el cliente está basada en hacer sentir al cliente como otro miembro del equipo que trabajará en el hotel, mediante la cercanía, adaptabilidad a nuevas necesidades y modelos de cliente, transparencia y comunicación cuando ocurra algún problema.

Estando en el siglo XXI, es indispensable no tener en cuenta las nuevas tecnologías, fundamentales para dar a conocer este negocio, atraer visitantes, orientarles aunque se esté en continentes diferentes para que se lleven una buena primera impresión, incluso antes de llegar al establecimiento. A través de las redes sociales promocionará el hotel y los eventos que ocurran en la ciudad, se atenderá a los usuarios interesados, atenderán sugerencias e responderán a las dudas.

Los empleados recibirán formación y se realizarán acciones para la concienciación sobre el medio ambiente con el fin de conseguir reducir al mínimo los residuos, el consumo energético y de agua. Intentaremos hacer partícipe al cliente de nuestros valores para que aparte de una buena estancia, vuelva a su origen más consciente del problema, reflexione y difunda en su entorno.

En las cocinas del restaurante Península se enfocarán en las gastronomías presentes en la cornisa cantábrica, primando el producto fresco, cercano y de temporada.

### 6.2.2 Plan de operaciones

#### a. Proceso

Se ha estimado que el establecimiento pueda abrir sus puertas el 1 de enero de 2021, ya que llevarían aproximadamente 1 año y 2 meses todos los pasos a realizar antes de poder atender al primer huésped:

1. Constitución de Sociedad Limitada
2. Compra de los terrenos.
3. Obtención de permisos de obra.
4. Urbanización del suelo.
5. Edificación del inmueble.
6. Instalaciones.
7. Pintura.
8. Amueblado.
9. Selección de plantilla
10. Revisión por parte de autoridades competentes y concesión de licencias para poder abrir.
11. Apertura.

#### b. Subcontrataciones

Hay ciertos servicios que por la escasa necesidad de personal en el año como el mantenimiento y revisiones de sistemas de incendios, ascensores, montacargas, máquinas del gimnasio no es necesario tener a nadie contratado para esas funciones, por lo que se delega a otra empresa que se encargará de esas labores.

En el caso de la limpieza de la ropa de cama, mantelería, uniformes de los empleados, tener una habitación de lavandería ocuparía una superficie en el hotel en la que se puede instalar otro tipo de fuente ingresos, aparte que el desembolso en maquinaria de lavandería sería elevado y tardaría en ser amortizado.

### 6.2.3 Estudio de viabilidad económico-financiero

#### a. Inversión inicial

La inversión económica para las diferentes partidas se ha estimado en:

- 250.000€ en mobiliario de las habitaciones, zonas comunes, restaurante y espacio coworking.
- 65.000€ en maquinaria como los electrodomésticos, caldera del agua, herramientas o ascensores.
- 10.000€ con el concepto de instalaciones como las del gimnasio.
- 25.000€ gastados en equipos necesarios para la recepción, administración, gerencia, restaurante y espacio coworking.

- 25.000€ en software informático para la gestión del hotel, licencias de sistemas operativos y programas informáticos.
- 10.000€ utilizados en trámites administrativos para dar de alta la compañía, consultoría de selección personal, licencias de obras y de apertura.

**Tabla 13: Inversión inicial.**

<b>Concepto</b>	<b>Coste</b>
Solar	3.141.440,00 €
Edificación	1.904.017,50 €
Recompra a Administración	3.106.453,81 €
Subtotal construcción sin IVA	8.151.911,31 €
<b>21% IVA</b>	<b>1.711.901,38 €</b>
Subtotal construcción con IVA	9.863.812,69 €
Mobiliario	250.000,00 €
Maquinaria	65.000,00 €
Instalaciones	10.000,00 €
Equipos informáticos	25.000,00 €
Software informático	25.000,00 €
Trámites administrativos	10.000,00 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>10.248.812,69 €</b>

**b. Costes fijos**

Los salarios de los empleados se basan en el convenio colectivo de trabajadores de la hostelería de Bizkaia firmado en 2018 y actualizados los salarios en 2019. Para el cálculo de salario anual se han tenido en cuenta las 12 pagas ordinarias más las 3 gratificaciones ordinarias como 15 pagas ordinarias mensuales.

**Tabla 14: Salarios brutos de los empleados 2019.**

Calificación	Salario bruto mensual	Salario bruto anual
Director del hotel	2.200,00 €	33.000,00 €
Contable general	1.592,93 €	23.893,95 €
Jefe de administración	1.592,93 €	23.893,95 €
Auxiliares de Oficina	1.327,59 €	19.913,85 €
Responsable de almacén	1.512,75 €	22.691,25 €
Jefe de Recepción	1.592,93 €	23.893,95 €
Recepcionistas	1.405,71 €	21.085,65 €
Jefe de Sala	1.592,93 €	23.893,95 €
Camareros	1.405,71 €	21.085,65 €
Oficial de Mantenimiento	1.405,71 €	21.085,65 €
Gobernanta	1.512,75 €	22.691,25 €
Camareros de piso	1.327,59 €	19.913,85 €
Mozos de equipaje	1.236,63 €	18.549,45 €
Jefe de Cocina	1.571,71 €	23.575,65 €
Cocineros	1.405,71 €	21.085,65 €

El coste total de los salarios el primer año teniendo en cuenta el número de empleados en cada categoría sumará un total de 671.572,5 €.

La Norma Foral 11/2013, de 5 de diciembre, del Impuesto Sobre Sociedades (BOB 13 Diciembre) dicta que se anualmente se pueden amortizar como máximo los siguientes conceptos:

**Tabla 15: Amortizaciones máximas anuales.**

Amortizaciones	
Construcciones	3,00%
Mobiliario	15,00%
Maquinaria	15,00%
Instalaciones	20,00%
Equipos informáticos	33,33%
Otros elementos	10,00%

Los % serán según el valor de los bienes sin tener en cuenta en IVA (21%) pagado por ellos.

Además contará con más partidas de gastos:

- El seguro se ha estimado en 15.000 € anuales.
- Sitio web 420€ anuales por hosting y dominio.
- Acciones de marketing online 4.000 € los primeros dos años para dar a conocer el hotel y luego reducción a 2.000€.
- Servicio de internet 14.400€.
- Mantenimiento y revisiones de sistemas de incendios, ascensor y montacargas 2.250 € anuales.
- Gastos financieros derivados del crédito pedido a la entidad financiera.
- Otros gastos estimados en un 3% adicional.

Todos estos gastos excepto los gastos financieros se incrementarán cada año según un IPC constante fijado en el 1,5%.

#### c. Costes variables

Se tratan de costes cuyo valor cambia según la evolución del volumen de otros costes, en definitiva dependen de otros factores.

- Materias primas: 30% de los ingresos obtenidos en el restaurante, servicio de habitaciones y
- Subcontrataciones: lavandería 3% de los ingresos por habitación.
- Suministros como agua, luz eléctrica, gas 6% de lo ingresado por cada habitación
- Ofertas y comisiones alrededor de un 8% de los ingresos debido a que cerca de la mitad de las reservas se realizan a través de canales de venta externos u ofertas puntuales que rebajan los ingresos por habitación.

Cada año se actualizarán los costes variables según el nivel de ocupación del hotel.

e. Ingresos

Existen varios negocios de los que se obtienen ganancias que permiten que el hotel sea viable. A continuación sus actividades lucrativas:

- **Habitaciones.**  
 En 2019 se ingresarían unos 85,46 € por habitación ocupada, sin embargo, hasta 2021 no comenzará a ofrecer sus servicios y considerando un IPC del 1,5%, en 2021 se encontrará en 88,04 € el ingreso medio por habitación llena.  
 El servicio de habitaciones tendrá un ticket medio de 12€ y del que hacen uso alrededor de un 20% de los clientes. Respecto al minibar, el gasto promedio es de 5€ y lo utilizan un 10% de las habitaciones.
- **Restaurante Península.**
  - Desayuno: 8 € para cliente externo que no esté alojado.
  - Comida: 14 € menú del día escogido por el 75% y 19 € menú ejecutivo elegido por el 25% restante de los comensales. Adicionalmente habrá unos ingresos extra medios por servicios no incluidos en el menú como café, refrescos o bebidas alcohólicas.
  - Cena: 19 € menú ejecutivo. Gasto extra medio de 2 €.

**Tabla 16: Ingresos comidas en restaurante.**

Ingreso medio comida					
Menú	Precio	Gasto extra	Gasto total	Frecuencia	Resultante
Día	14 €	1,5 €	15,5 €	75%	11,625 €
Ejecutivo	19 €	2 €	21 €	25%	5,25 €
Ingreso medio					16,875 €

- **Espacio Bedbao Coworking.**

**Tabla 17: Ingresos Bedbao Coworking.**

	Jornada completa	1/2 jornada mañanas	1/2 jornada tardes
Bedbao Coworking	200,00 €	130,00 €	100,00 €

- **Sala de reuniones.**

**Tabla 18: Ingresos Salas Reuniones**

Sala nº	Plazas	Precio €
1	60	215,00 €
2	45	200,00 €
3	15	150,00 €
4	25	185,00 €

- Alquiler de tienda 1.250€ mensuales, resultando en 15.000 € anuales.
- Alquiler de bar 1.400€ al mes, en el cómputo anual 16.800 €.

Las ocupaciones de las habitaciones, comensales, salas de reuniones y usuarios de cotrabajo han sido estimadas comenzando en unos niveles bajos al inicio y una subida considerable en

2024 y 2025 cuando están completamente finalizadas las actuaciones urbanísticas en la isla y especialmente en la rivera sur. El grado de ocupación de habitaciones será elevado ya que se trata de un hotel con una capacidad media-baja y se encuentra en un lugar sin competencia y que en futuro requerirá un establecimiento de esta clase.

El IVA será excluido de los ingresos que tengan una imposición sobre el valor añadido, en vista de que para plazos amplios, el efecto de este tributo es neutro, a causa de que se salda la disparidad entre lo soportado y lo repercutido.

Al tratarse de una Sociedad Limitada los 5 socios tienen que aportar un capital para formar parte de ella. Se toma la decisión de sufragar los gastos iniciales con un crédito de 5.000.000 € y el importe restante (5.248.812,69 €) mediante una aportación inicial de cada socio de 1.049.762,53 euros.

**Tabla 19: Condiciones crédito.**

Préstamo	5.000.000 €
TIN fijo	3,50%
Tipo interés mensual	0,29%
Plazo	10 años
	120 meses
Frecuencia pago	Mensual
Comisión apertura	0,00%
Comisión cancelación	0,00%

#### e. Análisis

Para conocer el éxito de la inversión se van a utilizar varios indicadores que dictaminarán si en ese plazo de años se ha recuperado la inversión y comenzado a obtener beneficios.

Para que la inversión sea recuperada en los 10 años que se analizan, deberán poder recuperarse los 10.248.812,69 € sumando el flujo de caja de todos los años.

$$I = Q \times n$$

- I: inversión inicial (10.248.812,69 €)
- Q: Flujo de caja
- N: años (10 años)

Realizando el cálculo da un total de 1.024.881,27 € en los que debería encontrarse el promedio del flujo de caja en ese plazo.

El flujo de caja (Q) o cash flow en inglés nos permite conocer estado financiero de las cuentas del hotel examinando su capacidad para generar liquidez. Tiene en cuenta el beneficio neto después de impuestos y las amortizaciones.

$$\text{Flujo de caja (Q)} = \text{Beneficio neto} + \text{Amortizaciones}$$

#### **VAN**

Calcula los flujos de caja Q restando la inversión inicial y descontando la tasa de interés que pudiera haberse obtenido (costo de oportunidad)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1 + K)^t}$$

Donde:

- $Q_t$  Flujos de caja en cada período t.
- $I_0$  Inversión inicial.
- t Cantidad de períodos tenidos en cuenta.
- K Tasa de descuento.

Para obtener el VAN se usan los siguientes datos:

- $Q_t$  Flujos de caja obtenidos en la previsión de resultados en la Tabla 23.
- $I_0 = 10.248.812,69$  €.
- t = 10 años.
- K = 3,5 %.

Con estas condiciones queda un VAN = 99.684,32 € > 0, tratándose de un proyecto rentable.

### TIR

Se trata de una fórmula parecida al VAN pero igualada a 0, para que resulte en un porcentaje que se podrá comparar con un porcentaje de interés que podría haber sido obtenido sin realizar esta inversión.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+r)^t} = 0$$

Siendo r la tasa de rendimiento o TIR. Si la tasa de rendimiento r es mayor a la tasa de descuento K se puede deducir que la inversión es beneficiosa.

En este caso el TIR valdrá 3,67%, siendo superior a K, la tasa de descuento con un 3,5%. Por lo cual el proyecto es rentable.

### PAYBACK

Se toman en consideración los flujos de caja y el flujo acumulado:

**Tabla 20: Flujos de caja y acumulados.**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja	-10.278.812,69 €	665.843,96 €	814.543,17 €	909.569,23 €	1.153.339,43 €	1.347.203,79 €
Flujo acumulado	-10.278.812,69 €	-9.612.968,73 €	-8.798.425,56 €	-7.888.856,33 €	-6.735.516,90 €	-5.388.313,11 €
	2026	2027	2028	2029	2030	
Flujo de caja	1.428.330,05 €	1.516.259,64 €	1.603.474,48 €	1.658.519,44 €	1.735.316,23 €	
Flujo acumulado	-3.959.983,06 €	-2.443.723,42 €	-840.248,93 €	818.270,50 €	2.553.586,73 €	

El tiempo necesario para recuperar la inversión o Payback comenzando en 2021 será de 8,51 años.

El crédito será finiquitado en un total de 10 años y a continuación aparecen las cuotas e intereses que se integrarán cada año durante las 120 mensualidades.

**Tabla 21: Crédito pedido a la entidad financiera.**

Año	Cuota	Intereses	Cuota amortización	Capital amortizado	Capital vivo
0					5.000.000,00 €
1	593.315,16 €	168.223,86 €	425.091,34 €	425.091,35 €	4.574.908,65 €
2	593.315,16 €	153.104,64 €	440.210,55 €	865.301,90 €	4.134.698,10 €
3	593.315,16 €	137.447,71 €	455.867,51 €	1.321.169,40 €	3.678.830,60 €
4	593.315,16 €	121.233,88 €	472.081,32 €	1.793.250,72 €	3.206.749,28 €
5	593.315,16 €	104.443,39 €	488.871,80 €	2.282.122,53 €	2.717.877,47 €
6	593.315,16 €	87.055,70 €	506.259,50 €	2.788.382,03 €	2.211.617,97 €
7	593.315,16 €	69.049,61 €	524.265,61 €	3.312.647,63 €	1.687.352,37 €
8	593.315,16 €	50.403,06 €	542.912,13 €	3.855.559,76 €	1.144.440,24 €
9	593.315,16 €	31.093,33 €	562.221,86 €	4.417.781,62 €	582.218,38 €
10	593.315,16 €	11.096,83 €	582.218,37 €	5.000.000,00 €	0,00 €

Los 5 accionistas que han aportado el capital y más de la mitad de la inversión, comenzarán a recibir dividendos una vez el negocio empiece a obtener beneficios después del pago del préstamo.

**Tabla 22: Dividendos en el plazo 2021-2030.**

	2021	2022	2023	2024	2025
Beneficio neto	379.866,42 €	528.565,64 €	623.591,69 €	867.361,89 €	1.061.226,26 €
Pago crédito	593.315,16 €	593.315,16 €	593.315,16 €	593.315,16 €	593.315,16 €
Excedente de beneficios	-213.448,74 €	-64.749,52 €	30.276,53 €	274.046,73 €	467.911,10 €
Reservas 5%	0,00 €	0,00 €	1.513,83 €	13.702,34 €	23.395,55 €
Dividendos	0,00 €	0,00 €	28.762,70 €	260.344,40 €	444.515,54 €

	2026	2027	2028	2029	2030
Beneficio neto	1.142.352,52 €	1.516.259,64 €	1.603.474,48 €	1.658.519,44 €	1.735.316,23 €
Pago crédito	593.315,16 €	593.315,16 €	593.315,16 €	593.315,16 €	593.315,16 €
Excedente de beneficios	549.037,36 €	922.944,48 €	1.010.159,32 €	1.065.204,28 €	1.142.001,07 €
Reservas 5%	27.451,87 €	46.147,22 €	50.507,97 €	53.260,21 €	57.100,05 €
Dividendos	521.585,49 €	876.797,26 €	959.651,36 €	1.011.944,06 €	1.084.901,02 €

Los dividendos serán repartidos a partes iguales entre los 5 accionistas.

Uniéndolo en una tabla todos los ingresos y gastos en esos años, obtenemos la previsión de resultados:

**Tabla 23: Previsión de resultados económicos.**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Beneficio bruto habitaciones	1.139.487,93 €	1.200.400,79 €	1.262.845,09 €	1.348.840,23 €	1.392.459,09 €	1.440.861,14 €	1.490.383,51 €	1.545.271,21 €	1.592.881,46 €	1.645.904,23 €
Beneficio bruto restaurante	150.106,25 €	280.110,88 €	361.469,47 €	558.274,63 €	684.825,62 €	750.112,64 €	807.572,81 €	876.490,11 €	918.859,57 €	978.836,31 €
Beneficio bruto salas	10.720,00 €	12.880,35 €	15.407,01 €	22.811,47 €	27.882,02 €	39.003,07 €	52.999,20 €	60.641,93 €	66.846,07 €	72.370,87 €
Beneficio bruto coworking	48.360,00 €	58.585,80 €	69.292,93 €	87.836,98 €	92.784,40 €	98.894,67 €	105.167,37 €	109.608,28 €	114.158,76 €	118.821,09 €
Beneficio bruto alquiler	31.800,00 €	32.277,00 €	32.761,16 €	33.252,57 €	33.751,36 €	34.257,63 €	34.771,50 €	35.293,07 €	35.822,46 €	36.359,80 €
Ingresos totales con IVA 21%	1.382.495,18 €	1.586.276,82 €	1.743.798,66 €	2.053.039,88 €	2.233.727,49 €	2.365.155,15 €	2.492.921,39 €	2.629.332,61 €	2.730.597,32 €	2.854.322,30 €
<b>Ingresos totales sin IVA</b>	<b>1.092.171,19 €</b>	<b>1.253.158,68 €</b>	<b>1.377.600,94 €</b>	<b>1.621.901,51 €</b>	<b>1.764.644,72 €</b>	<b>1.868.472,57 €</b>	<b>1.969.407,89 €</b>	<b>2.077.172,76 €</b>	<b>2.157.171,89 €</b>	<b>2.254.914,61 €</b>
Salarios brutos	691.870,78 €	702.248,84 €	712.782,57 €	723.474,31 €	734.326,43 €	745.341,32 €	756.521,44 €	767.869,26 €	779.387,30 €	791.078,11 €
Amortizaciones	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €	285.977,54 €
Seguros	15.000,00 €	15.225,00 €	15.453,38 €	15.685,18 €	15.920,45 €	16.159,26 €	16.401,65 €	16.647,67 €	16.897,39 €	17.150,85 €
Sitio web	420,00 €	426,30 €	432,69 €	439,18 €	445,77 €	452,46 €	459,25 €	466,13 €	473,13 €	480,22 €
Marketing	4.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Servicio Internet	14.400,00 €	14.616,00 €	14.835,24 €	15.057,77 €	15.283,64 €	15.512,89 €	15.745,58 €	15.981,77 €	16.221,49 €	16.464,82 €
Mantenimiento	2.250,00 €	2.283,75 €	2.318,01 €	2.352,78 €	2.388,07 €	2.423,89 €	2.460,25 €	2.497,15 €	2.534,61 €	2.572,63 €
Otros gastos 3%	32.765,14 €	33.256,61 €	33.755,46 €	34.261,79 €	34.775,72 €	35.297,36 €	35.826,82 €	36.364,22 €	36.909,68 €	37.463,33 €
<b>Costes totales</b>	<b>1.046.683,45 €</b>	<b>1.062.383,70 €</b>	<b>1.078.319,46 €</b>	<b>1.094.494,25 €</b>	<b>1.110.911,66 €</b>	<b>1.127.575,34 €</b>	<b>1.144.488,97 €</b>	<b>1.161.656,30 €</b>	<b>1.179.081,15 €</b>	<b>1.196.767,36 €</b>
<b>Beneficio bruto</b>	<b>45.487,74 €</b>	<b>190.774,98 €</b>	<b>299.281,49 €</b>	<b>527.407,26 €</b>	<b>653.733,06 €</b>	<b>740.897,23 €</b>	<b>824.918,93 €</b>	<b>915.516,46 €</b>	<b>978.090,74 €</b>	<b>1.058.147,25 €</b>
Impuesto Sociedades 25%	11.371,94 €	47.693,75 €	74.820,37 €	131.851,81 €	163.433,26 €	185.224,31 €	206.229,73 €	228.879,11 €	244.522,68 €	264.536,81 €
<b>Beneficio neto</b>	<b>34.115,81 €</b>	<b>143.081,24 €</b>	<b>224.461,11 €</b>	<b>395.555,44 €</b>	<b>490.299,79 €</b>	<b>555.672,92 €</b>	<b>618.689,19 €</b>	<b>686.637,34 €</b>	<b>733.568,05 €</b>	<b>793.610,44 €</b>
<b>Flujo de caja Q</b>	<b>320.093,34 €</b>	<b>429.058,77 €</b>	<b>510.438,65 €</b>	<b>681.532,98 €</b>	<b>776.277,33 €</b>	<b>841.650,46 €</b>	<b>904.666,73 €</b>	<b>972.614,88 €</b>	<b>1.019.545,59 €</b>	<b>1.079.587,97 €</b>

## 7. Descripción tareas

### 7.1 Tareas

Se inició el trabajo el 20 de junio de 2019 y finalizará la semana del 25 al 29 de noviembre de 2019, cuando se presenta ante un tribunal el proyecto. La elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se ha dividido en tareas elementales junto a las fechas de realización de cada una:

Tarea	1	Elección de la temática
Inicio		20/06/2019
Final		17/08/2019
Duración		8 semanas
Carga de trabajo		10 horas
Descripción		Búsqueda de temas posibles, análisis de opciones de temarios y elección.

Tarea	2	Selección de la localización
Inicio		18/08/2019
Final		30/08/2019
Duración		2 semanas
Carga de trabajo		10 horas
Descripción		Búsqueda de áreas atractivas, inspeccionar opciones, elección y visita.

Tarea	3	Análisis de la información
Inicio		25/08/2019
Final		12/09/2019
Duración		4 semanas
Carga de trabajo		30 horas
Descripción		Definición de objetivos, estudio del entorno y público objetivo.

Tarea	4	Definición de la empresa
Inicio		09/09/2019
Final		14/09/2019
Duración		5 días
Carga de trabajo		25 horas
Descripción		Clasificación de la compañía, objetivos, productos a ofrecer y competencia.

Tarea	5	Implantación
Inicio		13/09/2019
Final		21/09/2019
Duración		8 días
Carga de trabajo		40 horas
Descripción		Análisis urbanístico y cálculo de la implantación, definición de zonas del hotel y su distribución.

Tarea	6	Plan organizativo y de negocio
Inicio		19/09/2019
Final		10/10/2019
Duración		21 días
Carga de trabajo		20 horas
Descripción		Análisis estratégico, plan comercial y organización interna.

Tarea	7	Análisis económico-financiero
Inicio		12/10/2019
Final		03/11/2019
Duración		22 días
Carga de trabajo		40 horas
Descripción		Estudio de ingresos, gastos, modalidad de financiación y cálculo de índices de rentabilidad.

Tarea	8	Redacción final y conclusiones
Inicio	29/09/2019	
Final	07/09/2019	
Duración	9 días	
Carga de trabajo	10 horas	
Descripción	Análisis de las conclusiones, cálculo del presupuesto y realización de Gantt.	

Tarea	9	Defensa del TFG
Inicio	13/11/2019	
Final	29/11/2019	
Duración	16 días	
Carga de trabajo	15 horas	
Descripción	Elaboración de la presentación, ensayo y defensa ante tribunal de evaluación.	

## 7.2 Cronograma

Mediante el diagrama Gantt se puede obtener una perspectiva gráfica de las diferentes fases del proyecto durante las semanas en las que se ha trabajado.

Tabla 24: Diagrama de Gantt

Tarea	Actividad	Duración	Inicio	Final	Semana																							
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Elección de temática	8 semanas	20/06/2019	17/08/2019	■	■	■	■	■	■	■	■																
2	Selección de la localización	2 semanas	18/08/2019	30/08/2019									■	■														
3	Análisis de información	4 semanas	25/08/2019	12/09/2019									■	■	■	■												
4	Definición de la empresa	5 días	09/09/2019	14/09/2019													■											
5	Implantación	8 días	13/09/2019	21/09/2019													■	■	■	■	■	■	■					
6	Plan de organizativo y de negocio	21 días	19/09/2019	10/10/2019														■	■	■	■	■	■	■	■			
7	Análisis económico-financiero	22 días	12/10/2019	03/11/2019																	■	■	■	■	■	■		
8	Redacción final y conclusiones	9 días	29/10/2019	07/09/2019																		■	■	■	■			
9	Defensa del TFG	16 días	13/11/2019	29/11/2019																						■		

## 8. Presupuesto

### 8.1 Descargo de gastos:

Al realizar el proyecto “Análisis de viabilidad de la implantación de un establecimiento hotelero en el desarrollo urbanístico de Zorrozaurre” se ha incurrido en unos gastos necesarios para poder llevar adelante todas las fases del proyecto. Se han desglosado en los siguientes apartados:

#### a. Horas internas

Concepto de mano de obra	Responsable	Cantidad (horas)	Coste unitario (€/h)	Subtotal (€)
Ingenieril	Alumno	200	25 €	5.000 €
Supervisión	Tutor	50	50 €	2.500 €
Coste (€)				<b>7.500 €</b>

#### b. Amortizaciones

Concepto	Coste compra (€)	Vida útil (h)	Uso en el proyecto (h)	Subtotal (€)
Ordenador Portátil	750,00 €	3500	170	36,43 €
Calculadora	18,00 €	3500	50	0,26 €
Impresora	65,00 €	1500	5	0,22 €
Paquete Microsoft Office	149,00 €	5000	150	4,47 €
Coste (€)				<b>41,37 €</b>

#### c. Gastos

Concepto	Subtotal (€)
Material oficina	10,00 €
Fotocopias	5,00 €
Transporte	35,60 €
Coste (€)	<b>50,60 €</b>

#### d. Resumen de Presupuesto

Concepto	Subtotal (€)
Horas internas	7.500,00 €
Amortizaciones	41,37 €
Gastos	50,60 €
Imprevistos (10%)	799,20 €
Coste (€)	<b>8.351,17 €</b>

## 9. Conclusiones

En este momento Zorrozaurre se encuentra mayormente constituida por solares vacíos después del cierre de actividades industriales y sin ningún tipo de aprovechamiento económico. A través de este proyecto se puede transformar uno de esos terrenos, darle una utilidad, hacer que sea viable y se integre en el futuro proyecto de Zorrozaurre, atrayendo a un cliente como el turista de un cierto poder adquisitivo, que consume en el comercio y revitalice el entorno.

Asimismo se constatan las siguientes deducciones:

1) Se va a desarrollar un proyecto que convertirá una antigua zona industrial en un nuevo distrito con 15.000 habitantes al que están instalándose instituciones de educación superior y atraerá un parque tecnológico de industria no contaminante. Un proyecto de tal magnitud, exige unos servicios básicos entre los que se encuentra el alojamiento de visitantes y actualmente sólo existe un pequeño establecimiento hotelero de una estrella con escasa capacidad para el público objetivo. El ser el primer hotel de su categoría en esa isla le ofrecerá una ventaja competitiva respecto al resto que quieran instalarse allí.

2) Es importante determinar un plan de negocios para que el proyecto funcione correctamente y de los beneficios deseados. La realización de análisis del entorno y de mercado es básico para poder diseñar una estrategia que lo convierta en un hotel atractivo y competitivo en el cada vez más difícil mercado hotelero de Bilbao.

3) Aprovechando al máximo todas las áreas del hotel para ofrecer servicios de restauración y la apertura de un concepto novedoso como es el espacio Bedbao Coworking atraerá la atención de los futuros habitantes y trabajadores que podrán hacer uso de sus instalaciones.

4) A pesar de las conclusiones anteriores abrir un proyecto en un área vacía actualmente y a la espera de un desarrollo que podría modificarse debido a los vaivenes políticos y económicos, podría variar totalmente los resultados y beneficios del proyecto.

## 10. Fuentes de información

### 10.1 Bibliografía

Rojí, E.; Cuadrado, J.; Orbe, A.; Elortegui, U.; Lozano, G. y Losada, R. (2016). *Complejos Industriales, Transparencias de clase 1ª parte: Arquitectura y Urbanismo*. Bilbao: Publicaciones - Escuela Técnica Superior de Ingenieros.

Neufert, E. (1999). *Arte de Proyectar en Arquitectura*. Barcelona: ed. Gustavo Gili.

Ruiz de Arbulo, P.; Martínez de Alegría, I. y Zarrabeitia, E. (2011). *Introducción a la Economía*. Bilbao: Publicaciones - Escuela Técnica Superior de Ingenieros.

Díaz de Basurto, P. (2016). *Apuntes de Dirección Comercial (TOMO I)*. Bilbao: Departamento Organización de Empresas

Díaz de Basurto, P. (2019). *Estrategia y política de empresas. Apuntes*. Bilbao: Departamento Organización de Empresas

*Plan de Acción de Turismo (2019-2025)*. (s.d.). Disponible en el sitio web del Ayuntamiento de Bilbao <http://bilbao.net/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadname1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename%3DPlanAcci%C3%B3nTurismo2019-25.pdf&blobkey=id&blobnocache=true&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274227174851&ssbinary=true>

*Código Técnico Edificación (CTE): Documento Básico de Seguridad en caso de Incendio (2010)*. (s.d.). Disponible en el sitio web del Ministerio de Fomento del Gobierno de España. <https://www.codigotecnico.org/index.php/menu-seguridad-caso-incendio.html>

*B.O.P.V.: Decreto 102/2001, de 29 de mayo, Ordenación de los establecimientos hoteleros (2001)*. (s.d.). Disponible en:

[http://www.euskadi.eus/web01-a2libzer/es/contenidos/decreto/bopv200103521/es\\_def/index.shtml](http://www.euskadi.eus/web01-a2libzer/es/contenidos/decreto/bopv200103521/es_def/index.shtml)

*B.O.P.V.: Decreto 6/2015, de 27 de enero, de segunda modificación del Decreto por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros, y de tercera modificación del Decreto por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Empresas Turísticas del País Vasco*. (2015). (s.d.) Disponible en:

<https://www.euskadi.eus/decreto/decreto-62015-de-27-de-enero-de-segunda-modificacion-del-decreto-por-el-que-se-establece-la-ordenacion-de-los-establecimientos-hoteleros-y-de-tercera-modificacion-del-decreto-por-el-que-se-regula-la-organizacion-y-funcionamiento-del-registro-de-empres/web01-a2libzer/es/>

B.O.P.V.: Decreto 213/2012, de 16 de octubre, de contaminación acústica de la Comunidad Autónoma del País Vasco. (2012). (s.d.) Disponible en:

<https://www.euskadi.eus/y22-bopv/es/bopv2/datos/2012/11/1205056a.shtml>

B.O.B. Nº 243 de 21/10/2010, Ordenanza sobre las licencias y consultas urbanísticas y su tramitación. (2010). (s.d.) Disponible en:

[https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=3000679429&language=es&pageid=3000679429&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO\\_ListadoCategorizado](https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=3000679429&language=es&pageid=3000679429&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_ListadoCategorizado)

B.O.B. Nº 43 de 04/03/2015, Ordenanza establecimientos de hostelería. (2015). (s.d.) Disponible en:

[https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=3000679429&language=es&pageid=3000679429&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO\\_ListadoCategorizado](https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=3000679429&language=es&pageid=3000679429&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_ListadoCategorizado)

Irizar Buenechea, Sebastián. (2016). *Trabajo Fin de Grado: Análisis de la viabilidad de un proyecto empresarial: el caso de un hotel en Donostia-San Sebastián*. Disponible en:

<https://addi.ehu.es/handle/10810/17180>

Estudio Albia S.L.P. (2016). *Estudio económico Financiero PEOU Zorrozaurre*. Disponible en:

<http://www.zorrotzaurre.com/wp-content/uploads/2016/10/Memoria-32.pdf>

B.O.B. Nº 180 de 18/09/2018, Convenio colectivo del sector de hostelería. (2018). (s.d.) Disponible en:

[https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/5229/es\\_2287/adjuntos/CONVENIOS\\_BIZKAIA.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/5229/es_2287/adjuntos/CONVENIOS_BIZKAIA.pdf)

Norma Foral 11/2013, de 5 de diciembre, del Impuesto Sobre Sociedades (BOB 13 Diciembre). (2013). (s.d.) Disponible en:

[http://www.bizkaia.eus/ogasuna/faq/faq\\_detalle.asp?idregistro=900000450&Idioma=CA&Tem\\_Codigo=5095&IdEtiquetaBuscar=121&pant=listado](http://www.bizkaia.eus/ogasuna/faq/faq_detalle.asp?idregistro=900000450&Idioma=CA&Tem_Codigo=5095&IdEtiquetaBuscar=121&pant=listado)

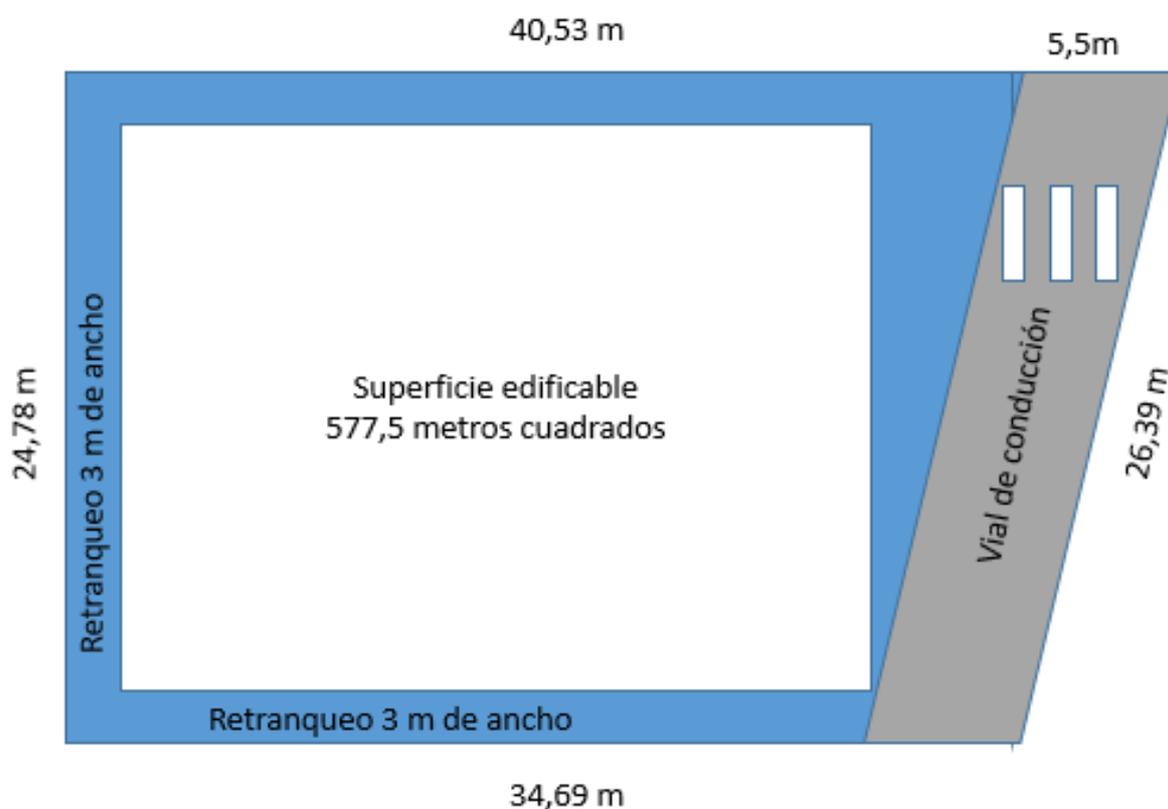
## 10.2 Bibliografía Web

- [http://grados.ugr.es/infantil/pages/como\\_citar\\_hacer\\_referencias\\_apa/!](http://grados.ugr.es/infantil/pages/como_citar_hacer_referencias_apa/)
- <https://www.elindependiente.com/>
- <https://www.tripadvisor.es>
- <http://www.all-bilbao-hotels.com/es/all-hotels/>
- <http://www.riabilbao.com/>
- <https://www.petitpalacearanabilbao.com/servicios/>
- <https://www.hesperia.com/es/es/hoteles/espana/bilbao/hotel-hesperia-zubialde.html>
- <https://taykohotels.com>
- <https://www.booking.com>
- <https://www.expedia.es>
- <https://hotelruralelcamino.es/blog/mision-vision-valores/>
- <https://www.tecnohotelnews.com/2018/11/hoteles-coworking-nativos-digitales/>
- [https://imq.es/sites/Zorrotzaurre/default/es\\_ES/CanalesPrincipales/PacientesVisitas/ComoLlegar](https://imq.es/sites/Zorrotzaurre/default/es_ES/CanalesPrincipales/PacientesVisitas/ComoLlegar)
- <https://fanggaloka.es/coworking-que-es-coworking/>
- <https://bilbaoexhibitioncentre.com/evento/calendario-de-eventos/>
- <http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>
- <https://magentaig.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-para-un-hotel/>
- <https://marketingconsandra.com/turismo-mice-importancia-tipos/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=gbjT6ap4ueQ>
- <https://es.wikipedia.org>
- <https://www.elcorreo.com/>
- <https://www.hosteltur.com/>
- <https://www.euskadi.eus>
- <https://www.diariovasco.com>
- <https://www.20minutos.es>
- <https://www.elpais.com>
- <https://www.eitb.eus/es/noticias//>
- <http://www.eustat.eus>
- <https://www.bilbaoturismo.net>
- <http://www.bilbaointernational.com/>
- <https://www.bizkaiatalent.eus/grandes-internacionales-bizkaia/>
- <https://www.ine.es/calcula/>
- <https://www.elmundo.es/>
- <https://www.skyscrapercity.com>
- <https://www.bilbao.eus>
- <http://www.bizkaia.eus>
- <https://www.ecb.europa.eu>
- <https://www.bbc.com/news/business-48196495>
- <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>
- <https://www.camarabilbao.com>
- <http://www.comunidad.madrid/>
- <https://www.bookmeetings.es/vizcaya-7475/hoteles-para-reuniones/>
- <https://memoriasclubdeportivodebilbao.blogspot.com/2014/11/posadasfondascasas-de-huespedes-y.html>
- <http://www.fomento.gob.es/>
- <http://www.bilbaoair.info>
- <https://declarando.es/blog/3-respuestas-para-entender-el-concepto-de-amortizacion-fiscal-como-gasto-deducible>
- <https://www.deia.eus/>
- <https://www.ondacero.es/>
- <http://www.zorrotzaurre.com/>

## 11. Anexos

### Anexo I Planos del conjunto

Ilustración 28: Plano de la parcela



### Anexo II Normativa

BOPV: Decreto 6/2015, de 27 de enero:

#### REQUISITOS DISPENSABLES PARA LOS ESTABLECIMIENTOS REFERIDOS EN EL ARTÍCULO 13.3

1.– Para todos los establecimientos:

- Anchura de escalera: reducción no superior al 10% (\*).
- Anchura de pasillo: reducción no superior al 10% (\*).
- Superficie de salones y comedores: reducción no superior al 5% de la superficie requerida, en su conjunto.
- La existencia de habitaciones individuales.
- Superficie de las habitaciones: reducción no superior al 5%, en su conjunto.

- Superficie de baños: reducción no superior al 15% en las habitaciones dobles y al 10% en las individuales, en su conjunto.

- Altura de las habitaciones no abuhardilladas: reducción no superior al 4%.

- Superficie del hueco de ventilación: reducción global no superior al 20%.

(\*) La posible reducción de las anchuras de salidas y pasillos podrá hacerse siempre que no afecte al cálculo de anchuras de las vías de evacuación realizado conforme a la normativa vigente.

2.– Para los hoteles con capacidad igual o inferior a 40 plazas:

- Entrada de servicio.

- Escalera de servicio.

- Montacargas.

- Instalaciones para el personal de servicio. Independizadas por sexo. En todo caso, deberá disponer de un vestuario, como mínimo, y preservarse su utilización por ambos sexos separadamente.

24

#### ESTABLECIMIENTO GRUPO A

1. La actividad hotelera se desarrolla en un edificio independiente.
2. La recepción se ubica en un área separada o funcionalmente independiente.
3. Salón de TV tranquilo sin molestias acústicas.
4. Acceso gratuito a internet wifi en zonas comunes.
5. Sala de lectura, escritura y/o biblioteca cómoda sin ruidos y con temperatura agradable.
6. Sala de conferencias o sala para trabajar en grupo, con infraestructura apropiada (pantalla, cañón, conexión a internet, etc.).
7. Señalización en el establecimiento personalizada, cuidada, clara y visible.
8. Certificación medio-ambiental.
9. Homepage de la página web real y actualizado, multilingüe, con sistema de reserva on-line, mapa de ubicación y de acceso y sistemas de comentarios on-line de la clientela.
10. Perfecta insonorización entre las habitaciones y el resto del establecimiento (restaurante, bar, sala de reuniones, salón de TV, cocina, etc.).
11. Servicio de restaurante y bar-cafetería diferenciados.
12. Certificado de gestión de la calidad según Normas ISO.
13. Área recreativa en el exterior.
14. Jardines y parques en zonas comunes, limpios, bien decorados y en perfecto estado de conservación y accesibles por escaleras y caminos.
15. Terraza acondicionada para su uso durante todo el año.
16. Terrazas.
17. Parking en el establecimiento
18. Parking con plazas para autobuses.
19. Acceso al parking en ascensor.
20. Piscina climatizada en el establecimiento.
21. Piscina en el establecimiento a disposición de la clientela.
22. Jacuzzi en el establecimiento.
23. Sauna en el establecimiento.

24. Salas de masaje y su servicio.
25. Spa, talasoterapia o balneario en el establecimiento.
26. Gimnasio en el establecimiento.
27. Sala de juegos con juegos a disposición de la clientela.
28. Iluminación total de los espacios exteriores.
29. Espacios exteriores bien equipados que invitan al reposo y a la relajación.
30. Optimización de la energía [utilización de energías renovables (paneles solares)].
31. Presencia de bombillas de ahorro energético, led, de bajo consumo.
32. Habitaciones accesibles y adaptadas para personas con movilidad reducida.
33. Uso de flor natural en los elementos decorativos y uso de olores y fragancias.
34. Climatización en zonas comunes.
35. Orientación visual, auditiva y táctil en zonas comunes.
36. Sello verde de accesibilidad correspondiente al modelo de accesibilidad turística de Euskadi.

## GRUPO B

37. Personal de recepción con un servicio de 24 horas.
38. Periódicos del día, incluyendo prensa internacional y revistas de actualidad.
39. Servicio de lavandería (solamente en el caso de Pensiones), planchado y tintorería en el establecimiento o concertado.
40. Servicio de aparcamiento.
41. Servicio de equipajes.
42. Personal de recepción y del servicio de bar y restaurante multilingüe.
43. Venta de entradas o servicio de venta de entradas en recepción.
44. Servicio de alquiler de coches.
45. Servicio de información turística local y comarcal, de excursiones, experiencias, de recursos turísticos, de circuitos de senderismo, aconsejando a la clientela su dificultad, duración, prendas a utilizar, etc.
46. Servicio de alquiler de bicicleta.
47. Servicio de información y contacto con guías de turismo, guías de montaña, empresas de servicios turísticos.
48. Servicio de información meteorológica y de transporte público.
49. Sistema de gestión de quejas (aceptación, evaluación y respuesta).
50. Sistema de evaluación de la clientela (servicio activo de recogida y evaluación de información sobre las opiniones de la clientela en cuanto a la calidad de los servicios, análisis de las debilidades y la realización de la mejora).
51. Acompañamiento a la clientela a sus respectivas habitaciones durante su llegada.
52. Teléfono, fotocopiadoras, ordenador e impresora disponible para la clientela, cortesía del establecimiento.
53. Pago mediante tarjeta de crédito o débito.
54. Atención personalizada por el propietario o propietaria del hotel o por su representante a la clientela, desde su llegada hasta su salida.
55. Limpieza exquisita en el establecimiento.
56. Tratamiento en el lugar de los residuos orgánicos.
57. Servicio de transporte propio (transfer) del establecimiento.
58. Servicio de guardería.
59. Dominio del idioma de los signos por parte de alguna persona del establecimiento.

60. Oferta diferenciada por tipo de clientela (bienestar; salud; calma y naturaleza; gastronomía; enología; práctica de deporte, como surf, ciclismo, montañismo, senderismo etc.; cultural; estancia en familia; negocios, seminarios, etc.).

## HABITACIONES

Ruido.

### GRUPO A

1. La zona de alojamiento, en sí misma, está bien aislada: tabiques entre las habitaciones, puertas isofónicas o con absorción de ruidos y moquetas en las zonas de paso.
2. Insonorización de las canalizaciones, ascensores y escaleras, así como de otros ruidos del exterior (ventanas dobles o acristalamientos obligatorios).
3. Control de molestias acústicas provocadas por la celebración de bodas, banquetes y animaciones diversas.

Comunicaciones.

### GRUPO A

1. Acceso wifi gratuito.
2. Tv plana digital de más de 32 pulgadas.
3. Acceso a Internet (en grupo de pensiones).

### GRUPO B

4. Servicio de despertador.

Mobiliario.

### GRUPO A

1. Caja fuerte en todas las habitaciones.
2. Climatización individualizada por habitación.
3. Iluminación controlable desde la cama.
4. Minibar.
5. Colchones modernos que permitan un buen descanso, grosor mínimo de 18 cms.
6. Mesa y silla de trabajo con luz directa.
7. Espejo de cuerpo entero.

### GRUPO B

8. Mínimo 2 almohadas disponibles por cliente en habitación (4 en dobles).
9. Planchado ropa en la habitación.
10. Cubre colchones higiénicos (lavable, transpirable, de algodón o materiales sintéticos, antiácaros, abierto en la parte inferior).
11. Limpieza especial de colchones cada 2 años (certificado de procedimiento).

BAÑOS.

### GRUPO A

1. Baño dotado de ducha y bañera separadas.
2. Mampara en bañera o en ducha.
3. Colgador de toallas caliente.
4. Ducha con columna de hidromasaje o bañera con hidromasaje en el baño de la habitación con control acústico.

## GRUPO B

5. Espejo complementario de aumento, flexible.
6. Sistema anti vaho en el espejo.
7. Secador de pelo mínimo 1.800 w de potencia.
8. Productos de acogida: jabón de manos y ducha.
9. Productos de acogida: cepillo de dientes, pasta, pañuelos, enseres de afeitarse, productos de higiene íntima, kit de costura, kit de manicura, esponja limpiapies.
10. Albornoz y zapatillas.
11. Suelo antideslizante en duchas y bañeras.
12. Báscula.
13. Gramaje mínimo para felpa 400 gr.

Otros Servicios.

## GRUPO A

1. Batería de enchufes para carga de dispositivos.
2. Disponer de habitaciones dobles con salón.
3. Disponer de habitaciones comunicadas para familias.

## GRUPO B

4. Utensilios para escribir junto con bloc de notas.
5. Guías, mapas, revistas de arte y turismo e información general.
6. Olor agradable en la habitación.
7. Oferta de té, café, etc. (cortesía del establecimiento).

SERVICIO DE COMEDOR (Restaurante) (si dispone de servicio).

## GRUPO A

1. Cómodo con música de fondo discreta y con iluminación adecuada.
2. La disposición de las mesas preserva la intimidad de los comensales.
3. Climatizado.
4. Sin ruidos perturbadores.

## GRUPO B

5. Servicio de comedor con horario de almuerzo y de cena de al menos 2,5 horas.
6. Comedor abierto 7 días a la semana.
7. Opciones de banquete para la menos 50 personas.
8. Oferta de comida a la habitación (room service) hasta las 22:00 h.
9. Oferta de comida a la habitación (room service) durante 24 h.
10. Cena fría para llegadas tardías.
11. Menú de tres platos a escoger o carta o buffet.
12. Cocina dietética (dietista o nutricionista).
13. Carta de temporada.
14. Cocina regional (la carta tiene una parte significativa de especialidades culinarias de la zona, comarca o territorio y los productos utilizados son en su mayoría de la zona).
15. Menús especiales (celiacos, infantil, vegetariano, bajos en sodio, dieta blanda, etc.).
16. Comida adaptada para las necesidades de los que practican deporte.
17. Preparación de cesta de comida (pic-nic) si se encarga el día anterior.
18. Atención personalizada a la clientela, profesional y atenta a sus necesidades.
19. Carta del restaurante visualmente adaptada y en braille.

20. Personal uniformado.

21. Decoración floral en las mesas con flores naturales y velas en el servicio de cena.

BAR Y CAFETERÍA (si se dispone del servicio).

#### GRUPO A

1. Sin ruidos perturbadores.

#### GRUPO B

2. Oferta de bebidas en la habitación (room service) 16 h.

3. Oferta de bebidas en la habitación (room service) 24 h.

4. Carta de platos y de platos combinados, de vinos y bebidas.

5. Atención personalizada, profesional, solícita y atenta a las necesidades de la clientela.

6. Servicio de snacks (tipo sandwiches, bocadillos) o platos sencillos en las habitaciones (room service).

7. Carta de la cafetería visualmente adaptada y carta en braille.

DESAYUNOS (Si tiene servicio).

#### GRUPO A

1. La disposición de las mesas preservan la intimidad de los comensales.

#### GRUPO B

2. Desayuno diario con servicio de al menos 3 horas, comenzando entre semana a las 7 am.

3. Desayuno para personas madrugadoras desde las 5 am. hasta las 7 am. si se encarga previamente.

4. Servicio de desayuno a las habitaciones (room service).

5. Desayuno pensado especialmente por su aporte energético (cereales, huevos, queso, etc.).

6. Atención personalizada, profesional, solícita y atenta a las necesidades de la clientela.

7. Desayunos que primen la calidad del producto, productos eusko label y de proximidad.

8. Desayunos para dietas especiales, intolerancias, con productos para personas celíacas, etc

9. Cocina caliente en desayunos.

10. Desayuno que incluya: 3 variedades mínimo de zumos naturales exprimidos al momento; 3 variedades de pan; 3 variedades de leche; 3 variedades de cereales; 5 variedades diferentes de charcutería; 5 variedades diferentes de quesos; 5 tipos de fruta; 4 variedades de bollería diferentes; 5 variedades de té; chocolate a la taza».

## Anexo III Resultados y determinaciones

### 6.2.a Implantación:

Metros cuadrados de suelo

- Dimensiones de superficie edificada: 21 x 27,5 m

$$\text{Superficie ocupada por edificación en suelo} = 27,5 \times 21 = 577,5 \text{ m}^2$$

Ocupación máxima

- 981,7 m<sup>2</sup> de parcela
- 577,5 m<sup>2</sup>s

$$\text{Ocupación máxima} = \frac{577,5}{981,7} = 0,588 \%$$

Aprovechamiento

- 6 alturas + planta baja
- 577,5 m<sup>2</sup>s
- 981,7 m<sup>2</sup> de parcela

$$\text{Metros cuadrados de techo} = (6 + 1) \times 577,5 = 4042,5 \text{ m}^2t$$

$$\text{Aprovechamiento} = \frac{4042,5 \text{ m}^2t}{981,7 \text{ m}^2} = 4,11 \text{ m}^2t/\text{m}^2s$$

Altura máxima

- 6 alturas
- 3 m de altura cada piso

$$\text{Altura máxima} = 6 \times 3 = 18 \text{ m altura}$$

Superficie que debe cederse a la administración

- 4042,5 m<sup>2</sup> de edificabilidad
- Cesión de un 15%

$$\text{Superficie para la administración} = 4042,5 \times 15\% = 606,375 \text{ m}^2$$

Matrices de relación entre zonas del hotel:

- Planta -1

	1	2	3	4	5	6
1 Entrada garaje		A	E	I	E	O
2 Aparcamiento			E	I	E	O
3 Escaleras cliente				E	A	U
4 Escaleras servicio					I	I
5 Ascensor						I
6 Montacargas						

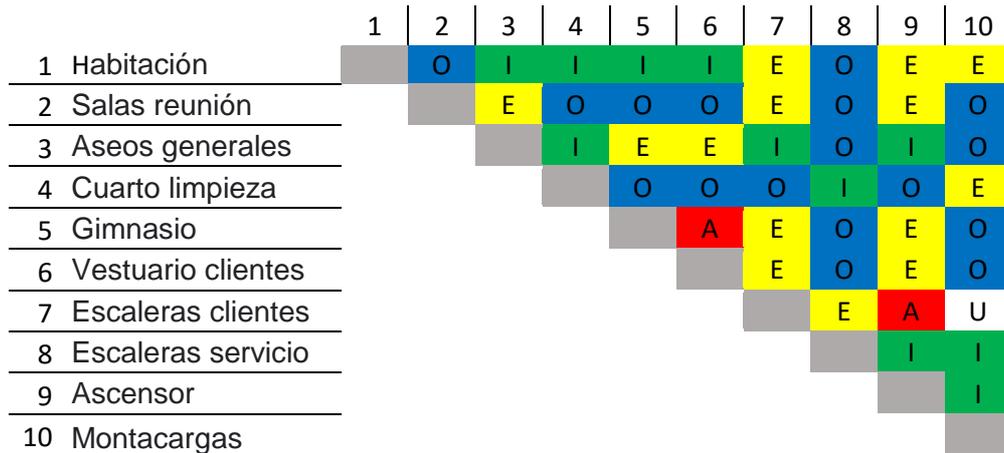
- Planta 0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Gerencia		A	U	O	I	U	O	U	O	O	U	U	U	X
2 Recepción			A	U	O	I	I	I	O	I	U	U	U	O
3 Entrada cliente				I	X	A	A	X	X	E	A	U	A	U
4 Entrada servicio					E	O	X	E	A	X	X	A	I	E
5 Almacén						X	X	U	E	X	X	E	O	A
6 Habitación equipajes							I	U	O	I	I	O	E	I
7 Tienda								U	O	I	I	U	I	O
8 Vestuario servicio									A	X	U	E	I	I
9 Aseos servicio										X	U	A	I	I
10 Aseos generales											A	U	A	O
11 Escaleras cliente												E	A	U
12 Escaleras servicio													I	I
13 Ascensor														I
14 Montacargas														

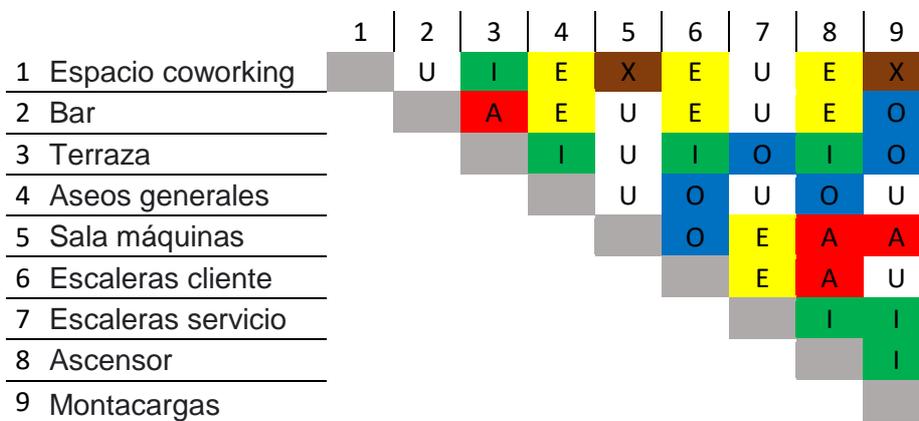
- Planta 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Restaurante		A	A	O	U	E	U	A	I	A	E
2 Cocina			A	I	X	U	E	X	E	I	A
3 Despensa cocina				I	X	U	E	X	E	I	A
4 Sala mantenimiento					X	U	I	U	E	I	I
5 Sala lectura						I	U	E	X	E	X
6 Aseos generales							U	I	U	I	U
7 Aseos servicio								U	I	U	I
8 Escaleras cliente									E	A	U
9 Escaleras servicio										I	I
10 Ascensor											I
11 Montacargas											

- Plantas 2-5



- Planta 6

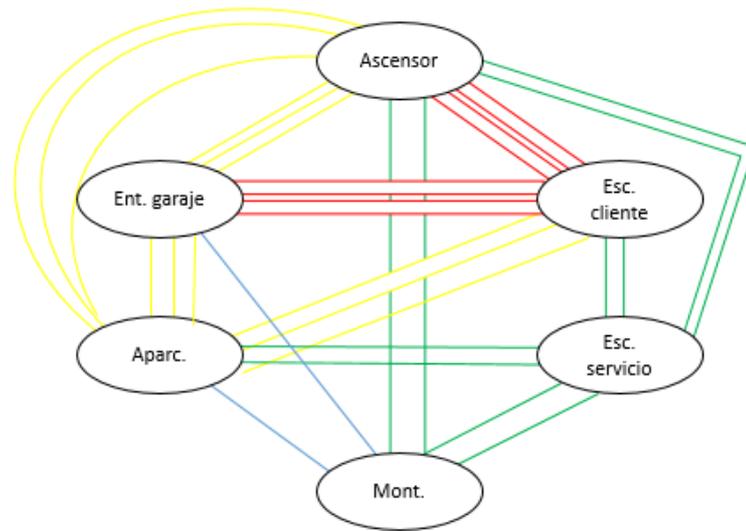


Organigrama de relaciones (REL) de las zonas del hotel:

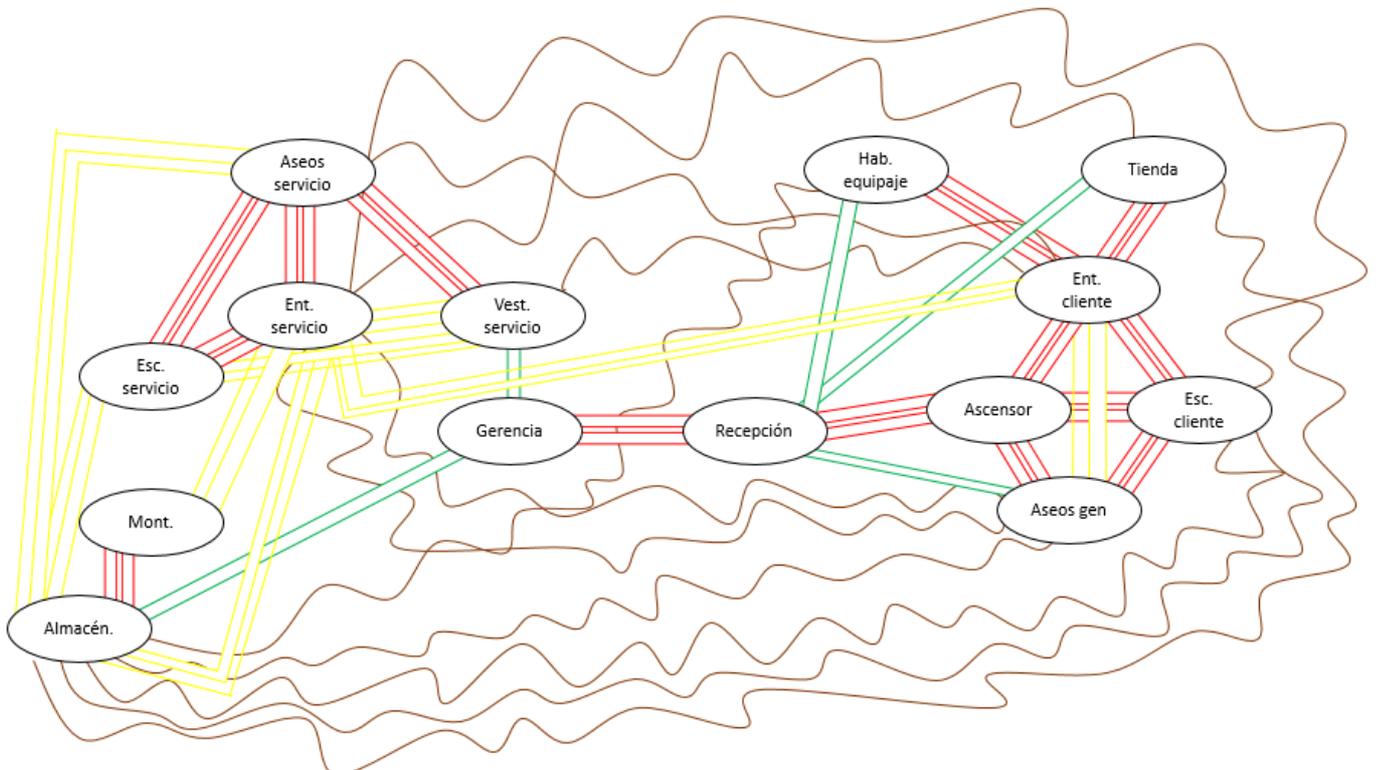
Código de representación de las relaciones de proximidad



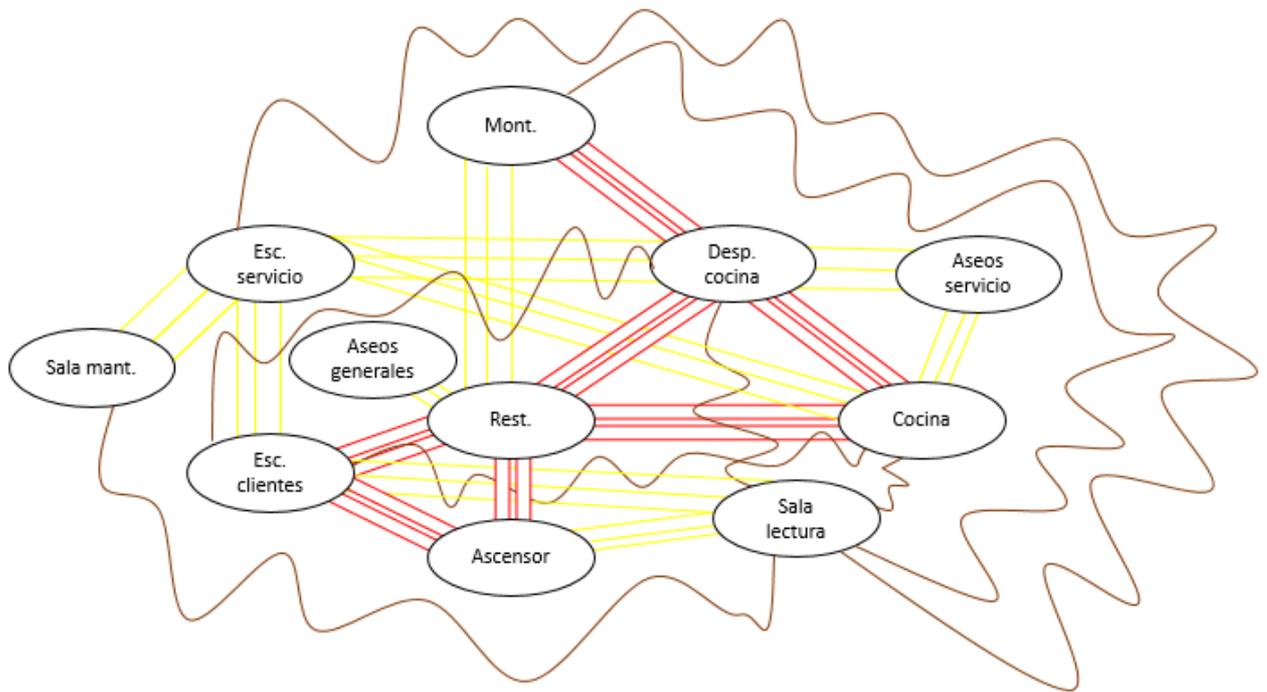
- Planta -1



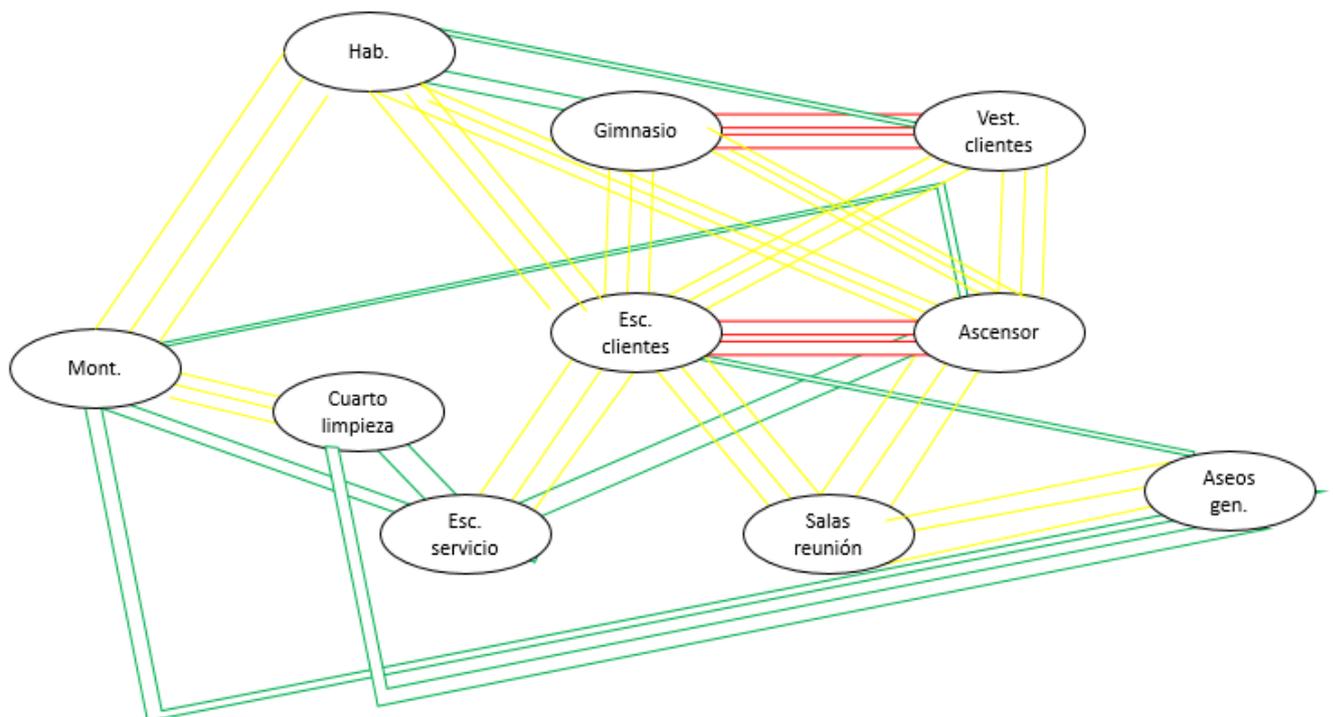
- Planta 0



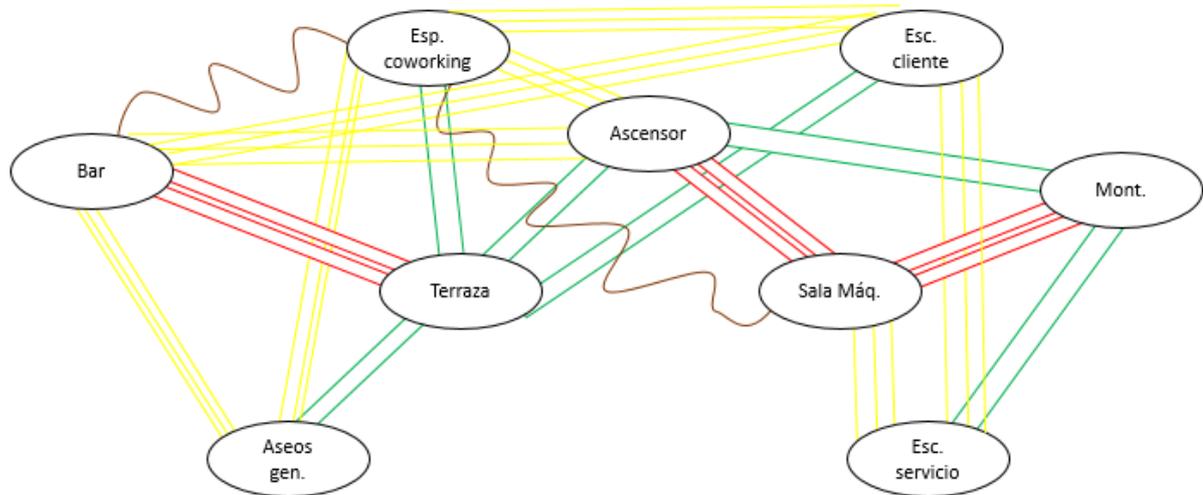
- Planta 1



- Plantas 2-5



- Planta 6



Se han omitido en los dibujos de las plantas 0,1, 2-5, 6 los lazos de las relaciones ordinarias y las importantes en las plantas 0, 1, 2-5 salvo las de Recepción y Gerencia en la planta 0; Habitación, Aseos generales, Montacargas y Escalera servicio en la planta 2-5 por la razón de que se apreciaran las relaciones más trascendentales (importantes, especialmente importantes y no deseables) sin saturar demasiado los organigramas de relaciones.

Cálculos sobre las zonas del hotel:

### Elementos presentes en todas las plantas

#### Escaleras cliente

- 1,4 m anchura de paso
- 1,4 m largo rellano
- 2,8 m largo rellano
- 0,26 m huella o anchura del escalón
- 0,172 m contrahuella o altura del escalón
- 2,75 m desnivel entre cada piso o altura a salvar

Para calcular el número de escalones:

$$n^{\circ} \text{ escalones} = \frac{2,75 \text{ m}}{0,172 \text{ m}} = 15,98 \approx 16 \text{ escalones}$$

Longitud de la escalera, habiendo dos tramos de escaleras con un rellano a media altura entre cada planta

$$\text{longitud escalera} = 1,4 \text{ m largo rellano} \times 2 + 0,26 \text{ m} \times \frac{16 \text{ escalones}}{2} = 4,88 \text{ m largo}$$

Superficie escalera

$$\text{Superficie} = (2 \times 1,4 \text{ m ancho}) \times 4,88 \text{ m} = 13,664 \text{ m}^2$$

### Escaleras servicio

Tiene las mismas dimensiones que las escaleras cliente excepto la anchura de paso (1,25 m)

$$\text{Superficie} = (2 \times 1,25 \text{ m ancho}) \times 4,88\text{m} = 12,2 \text{ m}^2$$

### Ascensor

- Dimensiones estructura 2,3 x 2,4 m

$$\text{Superficie} = 2,3 \times 2,4 = 5,52 \text{ m}^2$$

### Montacargas

- Dimensiones estructura 2,3 x 2,4 m

$$\text{Superficie} = 2,3 \times 2 = 4,6 \text{ m}^2$$

## **Planta -1**

### Aparcamiento

Debe contar con un mínimo de plazas de aparcamiento, concretamente el 20% de las habitaciones deben tener disponible una plaza de parking:

$$\text{n}^\circ \text{ plazas aparcamiento} = \frac{20}{100} \times 68 \text{ habitaciones} = 13,6 \approx 14$$

El establecimiento necesitará 14 plazas de aparcamiento, pero habrá 16 ya que hay espacio disponible:

- 7 parcelas en línea: dimensiones 2,5 x 6 m

$$\text{Superficie} = 2,5 \times 6 = 15 \text{ m}^2$$

- 9 parcelas en batería: dimensiones 2,5 x 6 m

$$\text{Superficie} = 2,5 \times 5 = 12,5 \text{ m}^2$$

### Entrada garaie

- 2,8 m altura
- 10,5 m de longitud en planta
- Pendiente

$$\arctan \frac{2,8}{10,5} = 14,93^\circ$$

## **Planta 0**

### Aseos servicio

- Dimensiones 4,13 x 8,5 m

$$\text{Superficie} = 4,13 \times 8,5 = 35,105 \text{ m}^2$$

### Habitación para equipajes

- Dimensiones 4 x 4 m

$$\text{Superficie} = 4 \times 4 = 16 \text{ m}^2$$

### Recepción

- Dimensiones 10 x 4 m

$$\text{Superficie} = 10 \times 4 = 40 \text{ m}^2$$

### Entrada cliente

- Dimensiones 10 x 5 m

$$\text{Superficie} = 10 \times 5 = 50 \text{ m}^2$$

### Tienda

- Dimensiones 7 x 5 m

$$\text{Superficie} = 7 \times 5 = 35 \text{ m}^2$$

### Aseos generales

- Dimensiones 9 x 2,68 m

$$\text{Superficie} = 9 \times 2,68 = 24,12 \text{ m}^2$$

### Entrada servicio

- Dimensiones 4,75 x 2,6 m

$$\text{Superficie} = 4,75 \times 2,6 = 12,35 \text{ m}^2$$

### Gerencia

- Dimensiones 10 x 2.66 m

$$\text{Superficie} = 10 \times 2,66 = 26,6 \text{ m}^2$$

### Vestuario servicio

- Dimensiones 10 x 4 m

$$\text{Superficie} = 10 \times 4 = 40 \text{ m}^2$$

### Almacén

- Dimensiones 7 x 4 m

$$\text{Superficie} = 7 \times 4 = 28 \text{ m}^2$$

## **Planta 1**

### Sala mantenimiento

- Dimensiones 7,5 x 4,96 m

$$\text{Superficie} = 7,5 \times 4,96 = 37,2 \text{ m}^2$$

### Despensa cocina

- Dimensiones 10 x 4 m

$$\text{Superficie} = 10 \times 4 = 40 \text{ m}^2$$

### Cocina

- Dimensiones 10 x 7 m

$$\text{Superficie} = 10 \times 7 = 70 \text{ m}^2$$

### Restaurante

- Dimensiones 14 x 12.5 m

$$\text{Superficie} = 14 \times 12.5 = 175 \text{ m}^2$$

### Capacidad comensales

- 17,38 m<sup>2</sup> cada 16 plazas
- Capacidad para el 75% de las plazas del hotel
- 128 huéspedes como máximo

$$128 \text{ huéspedes} \times \frac{75}{100} = 96 \text{ comensales}$$

$$96 \text{ comensales} \times \frac{17.38 \text{ m}^2}{16 \text{ comensales}} = 104,28 \text{ m}^2$$

Superficie para buffet, cubertería y necesidades de espacio de los camareros

$$\text{Superficie} = 175 - 104,28 = 70,72 \text{ m}^2$$

### Aseos generales

- Dimensiones 7,5 x 5 m

$$\text{Superficie} = 7,5 \times 5 = 37,5 \text{ m}^2$$

### Sala lectura

- Dimensiones 7,5 x 5 m y 6 x 5 m de la sala de televisión

$$\text{Superficie} = 7,5 \times 5 + 6 \times 5 = 67,5 \text{ m}^2$$

### Aseos servicio

- Dimensiones 6 x 5 m

$$\text{Superficie} = 6 \times 5 = 30 \text{ m}^2$$

### Planta 2

#### Aseos generales

- Dimensiones 3,4 x 2,4 m

$$\text{Superficie} = 3,4 \times 2,4 = 8,16 \text{ m}^2$$

#### Sala reunión 1

- Dimensiones 9,42 x 7,75 m

$$\text{Superficie} = 9,42 \times 7,75 = 73,01 \text{ m}^2$$

#### Habitaciones

El hotel consta de 4 plantas con habitaciones y cada planta contiene:

- 11 habitaciones dobles con capacidad para 2 personas, de 5 x 4 m y una superficie de 20 m<sup>2</sup>

$$\text{Superficie} = 4 \text{ m ancho} \times 5 \text{ m largo} = 20 \text{ m}^2$$

- 2 habitaciones individuales para 1 huésped, con unas medidas de 5 x 3,5 m y ocupan 17,5 m<sup>2</sup>

$$\text{Superficie} = 3,5 \text{ m ancho} \times 5 \text{ m largo} = 17,5 \text{ m}^2$$

- 4 habitaciones dobles con salón en las que pueden alojarse 2 clientes, de 5 x 6,5 m y tienen una superficie de 32,5 m<sup>2</sup>

$$\text{Superficie} = 5 \text{ m ancho} \times 6,5 \text{ m largo} = 32,5 \text{ m}^2$$

El número máximo de clientes que puede alojar el hotel son 128:

$$n^{\circ} \text{ huéspedes} = 4 \text{ plantas} \times (11 \times 2 + 2 \times 1 + 4 \times 2) = 128$$

### **Planta 3**

#### Cuarto limpieza

- Dimensiones 4,85 x 3,42 m, salvo el área ocupada por el ascensor que ocupa 2,5 x 0,48 m

$$\text{Superficie} = 4,85 \times 3,42 - 2,5 \times 0,48 = 15,52 \text{ m}^2$$

#### Aseos generales

- Dimensiones 3,02 x 2,8 m

$$\text{Superficie} = 3,02 \times 2,8 = 8,456 \text{ m}^2$$

#### Sala reunión 2

- Dimensiones 6,4 x 7,81 m

$$\text{Superficie} = 6,4 \times 7,81 = \text{m}^2$$

### **Planta 4**

#### Aseos generales

- Dimensiones 4,4 x 4 m

$$\text{Superficie} = 4,4 \times 4 = 17,6 \text{ m}^2$$

#### Sala reunión 3

- Dimensiones 5,35 x 4 m

$$\text{Superficie} = 5,36 \times 4 = 21,44 \text{ m}^2$$

#### Sala reunión 4

- Dimensiones 9,42 x 3,78 m

$$\text{Superficie} = 9,42 \times 3,78 = 35,6 \text{ m}^2$$

### **Planta 5**

#### Gimnasio

- Dimensiones 7,81 x 5,94 m

$$\text{Superficie} = 7,81 \times 5,94 = 46,39 \text{ m}^2$$

### Vestuario cliente

- Dimensiones 5,35 x 3,48 m

$$\text{Superficie} = 5,35 \times 3,48 = 18,62 \text{ m}^2$$

### Aseos generales

- Dimensiones 2,45 x 3,96 m

$$\text{Superficie} = 2,45 \times 3,96 = 49,98 \text{ m}^2$$

## **Planta 6**

### Aseos generales

- Dimensiones 3,36 x 8,09 m

$$\text{Superficie} = 3,36 \times 8,09 = 27,18 \text{ m}^2$$

### Sala máquinas

- Dimensiones 4,1 x 4,9 m

$$\text{Superficie} = 4,1 \times 4,9 = 20,09 \text{ m}^2$$

### Espacio coworking

- Dimensiones 19,03 x 12,26 m

$$\text{Superficie} = 19,03 \times 12,26 = 233,12 \text{ m}^2$$

Restando el espacio ocupado por la sala común, se procede a calcular el número máximo de plazas en el espacio útil en el área de cotrabajo.

- 5 m<sup>2</sup> de amplitud por persona

$$\text{Plazas} = \frac{(233,12 - 9,78) \text{ m}^2}{5 \text{ m}^2} = 44,688 \approx 44 \text{ plazas}$$

### Bar

- Dimensiones 13,58 x 3,04 m

$$\text{Superficie} = 13,58 \times 3,04 = 41,28 \text{ m}^2$$

El espacio coworking y el bar comparten una sala con billar, por lo que en el cómputo total de superficie se debe restar esa sala común:

- Dimensiones 3,04 x 3,22 m

$$\text{Superficie} = 3,04 \times 3,22 = 9,78 \text{ m}^2$$

### Terraza

$$\text{Superficie} = 21 \times 27,5 - 20,09 - 27,18 - (233,12 - 9,78) - 41,28 = 265,6 \text{ m}^2$$

## **Precio medio de habitación en el hotel**

- Precio medio de una habitación de hotel en Bilbao en 2017: 83,54€
- Variación IPC entre septiembre de 2017 y septiembre de 2019 según datos del INE: 2,3%

$$\text{Precio actualizado habitación Bedbao} = 83,54€ \times 102,3\% = 85,46€$$

### 6.2.3 Análisis de viabilidad económica

#### Inversión

##### Inversión inicial

- Valor del solar
  - 981,7 m<sup>2</sup> de parcela.
  - 3.200 €/m<sup>2</sup> parcela según el Estudio económico financiero del PEOU Zorrozaurre.  
 $Coste = 981,7 \times 3200 = 3.141.440 \text{ €}$
  
- Coste edificación
  - 4.042,5 m<sup>2</sup> de techo.
  - 768,44 €/m<sup>2</sup> parcela según Costes de referencia de la edificación en la Comunidad de Madrid en la categoría de hoteles.  
 $Coste = 768,44 \times 4042,5 = 3.106.453,81 \text{ €}$
  
- Coste recompra 15% m<sup>2</sup> edificables cedidos a la administración:
  - 606,375 m<sup>2</sup>.
  - 3.140 €/m<sup>2</sup> coste en el barrio de Deusto en octubre 2019 según la web Idealista.com  
 $Coste = 606,375 \times 3140 = 1.904.017,5 \text{ €}$

##### Costes fijos:

Calificación	Salario bruto mensual	Salario bruto anual	Nº integrantes	Importe
Director del hotel	2.200,00 €	33.000,00 €	1	33.000,00 €
Contable general	1.592,93 €	23.893,95 €	1	23.893,95 €
Jefe de administración	1.592,93 €	23.893,95 €	1	23.893,95 €
Auxiliares de Oficina	1.327,59 €	19.913,85 €	1	19.913,85 €
Responsable de almacén	1.512,75 €	22.691,25 €	1	22.691,25 €
Jefe de Recepción	1.592,93 €	23.893,95 €	1	23.893,95 €
Recepcionistas	1.405,71 €	21.085,65 €	5	105.428,25 €
Jefe de Sala	1.592,93 €	23.893,95 €	1	23.893,95 €
Camareros	1.405,71 €	21.085,65 €	6	126.513,90 €
Oficial de Mantenimiento	1.405,71 €	21.085,65 €	1	21.085,65 €
Gobernanta	1.512,75 €	22.691,25 €	1	22.691,25 €
Camareros de piso	1.327,59 €	19.913,85 €	4	79.655,40 €
Mozos de equipaje	1.236,63 €	18.549,45 €	2	37.098,90 €
Jefe de Cocina	1.571,71 €	23.575,65 €	1	23.575,65 €
Cocineros	1.405,71 €	21.085,65 €	4	84.342,60 €
Total				671.572,50 €

**Tabla 25: Previsión ingresos y gastos actividades hoteleras.**

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflación		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Precio medio habitación	85,46 €	86,74 €	88,04 €	89,36 €	90,70 €	92,06 €	93,45 €	94,85 €	96,27 €	97,71 €	99,18 €	100,67 €
Ocupación media	0,00%	0,00%	68,00%	71,00%	73,50%	78,00%	83,00%	84,00%	85,50%	86,50%	87,00%	88,00%
Días abierto	0	0	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365
Ingresos habitaciones	0,00 €	0,00 €	1.485.955,02 €	1.574.784,53 €	1.654.688,21 €	1.787.218,70 €	1.925.036,69 €	1.977.453,35 €	2.042.956,49 €	2.103.601,03 €	2.141.629,50 €	2.198.739,62 €
Ingresos minibar	0,00 €	0,00 €	40.506,24 €	42.293,28 €	43.782,48 €	46.590,34 €	49.441,44 €	50.037,12 €	50.930,64 €	51.667,49 €	51.824,16 €	52.419,84 €
Ingresos servicio habitaciones	0,00 €	0,00 €	15.884,80 €	16.585,60 €	17.169,60 €	18.270,72 €	19.388,80 €	19.622,40 €	19.972,80 €	20.261,76 €	20.323,20 €	20.556,80 €
Ingresos extras	0,00 €	0,00 €	56.391,04 €	58.878,88 €	60.952,08 €	64.861,06 €	68.830,24 €	69.659,52 €	70.903,44 €	71.929,25 €	72.147,36 €	72.976,64 €
<b>Ingresos totales habitaciones</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.542.346,06 €</b>	<b>1.633.663,41 €</b>	<b>1.715.640,29 €</b>	<b>1.852.079,76 €</b>	<b>1.993.866,93 €</b>	<b>2.047.112,87 €</b>	<b>2.113.859,93 €</b>	<b>2.175.530,28 €</b>	<b>2.213.776,86 €</b>	<b>2.271.716,26 €</b>
Gastos Lavandería	0,00 €	0,00 €	44.578,65 €	47.243,54 €	49.640,65 €	53.616,56 €	57.751,10 €	59.323,60 €	61.288,69 €	63.108,03 €	64.248,89 €	65.962,19 €
Gastos Suministros	0,00 €	0,00 €	89.157,30 €	94.487,07 €	99.281,29 €	107.233,12 €	115.502,20 €	118.647,20 €	122.577,39 €	126.216,06 €	128.497,77 €	131.924,38 €
Comisiones	0,00 €	0,00 €	118.876,40 €	125.982,76 €	132.375,06 €	142.977,50 €	154.002,94 €	158.196,27 €	163.436,52 €	168.288,08 €	171.330,36 €	175.899,17 €
<b>Gastos totales</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>252.612,35 €</b>	<b>267.713,37 €</b>	<b>281.297,00 €</b>	<b>303.827,18 €</b>	<b>327.256,24 €</b>	<b>336.167,07 €</b>	<b>347.302,60 €</b>	<b>357.612,17 €</b>	<b>364.077,02 €</b>	<b>373.785,74 €</b>
<b>Beneficio bruto habitaciones</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.289.733,70 €</b>	<b>1.365.950,04 €</b>	<b>1.434.343,30 €</b>	<b>1.548.252,58 €</b>	<b>1.666.610,69 €</b>	<b>1.710.945,80 €</b>	<b>1.766.557,33 €</b>	<b>1.817.918,10 €</b>	<b>1.849.699,85 €</b>	<b>1.897.930,53 €</b>

**Tabla 26: Previsión resultados en restaurante Península.**

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflación		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Ingresos medio desayuno	8,00 €	8,12 €	8,24 €	8,37 €	8,49 €	8,62 €	8,75 €	8,88 €	9,01 €	9,15 €
Nº clientes desayuno	5	7	9	15	25	28	30	32	34	36
Ingreso medio comida	16,88 €	17,13 €	17,39 €	17,65 €	17,91 €	18,18 €	18,45 €	18,73 €	19,01 €	19,29 €
Nº clientes comida	25	36	45	67	80	84	89	93	96	98
Ingreso medio cena	21,00 €	22,00 €	22,33 €	22,66 €	23,00 €	23,35 €	23,70 €	24,06 €	24,42 €	24,78 €
Nº clientes cena	12	24	26	40	46	50	53	58	60	65
Días abierto	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365
Ingresos restaurante	260.564,38 €	438.530,16 €	524.535,41 €	810.451,92 €	986.719,11 €	1.071.589,48 €	1.153.675,44 €	1.252.128,74 €	1.312.656,53 €	1.398.337,59 €
Coste suministros	78.169,31 €	131.559,05 €	157.360,62 €	243.135,58 €	296.015,73 €	321.476,84 €	346.102,63 €	375.638,62 €	393.796,96 €	419.501,28 €
Beneficio bruto	182.395,06 €	306.971,11 €	367.174,79 €	567.316,35 €	690.703,37 €	750.112,64 €	807.572,81 €	876.490,11 €	918.859,57 €	978.836,31 €

**Tabla 27: Previsión resultados salas reuniones.**

Sala		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Precio	215,00 €	218,23 €	221,50 €	224,82 €	228,19 €	231,62 €	235,09 €	238,62 €	242,20 €	245,83 €
	Uso anual	12	14	17	27	35	56	72	79	85	89
2	Precio	200,00 €	203,00 €	206,05 €	209,14 €	212,27 €	215,46 €	218,69 €	221,97 €	225,30 €	228,68 €
	Uso anual	15	16	20	29	34	48	64	73	80	86
3	Precio	150,00 €	152,25 €	154,53 €	156,85 €	159,20 €	161,59 €	164,02 €	166,48 €	168,97 €	171,51 €
	Uso anual	17	21	24	36	34	49	68	76	82	86
4	Precio	185,00 €	187,78 €	190,59 €	193,45 €	196,35 €	199,30 €	202,29 €	205,32 €	208,40 €	211,53 €
	Uso anual	14	18	20	26	37	39	54	63	69	76
Beneficio bruto salas		10.720,00 €	12.880,35 €	15.407,01 €	22.811,47 €	27.882,02 €	39.003,07 €	52.999,20 €	60.641,93 €	66.846,07 €	72.370,87 €

**Tabla 28: Previsión resultados en Bedbao Coworking.**

Tarifa		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Jornada completa	Precio	225,00 €	228,38 €	231,80 €	235,28 €	238,81 €	242,39 €	246,02 €	249,72 €	253,46 €	257,26 €
	Uso anual	12	14	17	20	25	27	27	29	30	31
1/2 jornada mañanas	Precio	210,00 €	213,15 €	216,35 €	219,59 €	222,89 €	226,23 €	229,62 €	233,07 €	236,56 €	240,11 €
	Uso anual	5	6	6	9	12	12	13	12	13	14
1/2 jornada tardes	Precio	160,00 €	162,40 €	164,84 €	167,31 €	169,82 €	172,37 €	174,95 €	177,58 €	180,24 €	182,94 €
	Uso anual	3	4	5	6	8	9	10	10	11	10
<b>Beneficio bruto coworking</b>		<b>50.760,00 €</b>	<b>61.509,00 €</b>	<b>72.754,49 €</b>	<b>92.228,83 €</b>	<b>120.040,22 €</b>	<b>129.726,54 €</b>	<b>136.527,33 €</b>	<b>141.771,59 €</b>	<b>151.941,32 €</b>	<b>157.993,63 €</b>

**Tabla 29: Previsión resultados de alquileres de espacios del edificio.**

Alquiler	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Tienda	15.000,00 €	15.225,00 €	15.453,38 €	15.685,18 €	15.920,45 €	16.159,26 €	16.401,65 €	16.647,67 €	16.897,39 €	17.150,85 €
Bar	16.800,00 €	17.052,00 €	17.307,78 €	17.567,40 €	17.830,91 €	18.098,37 €	18.369,85 €	18.645,39 €	18.925,08 €	19.208,95 €
<b>Beneficio bruto alquiler</b>	<b>31.800,00 €</b>	<b>32.277,00 €</b>	<b>32.761,16 €</b>	<b>33.252,57 €</b>	<b>33.751,36 €</b>	<b>34.257,63 €</b>	<b>34.771,50 €</b>	<b>35.293,07 €</b>	<b>35.822,46 €</b>	<b>36.359,80 €</b>

**Tabla 30: Gasto salarios 2019-2031.**

Calificación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Director del hotel	33.000,00 €	33.495,00 €	33.997,43 €	34.507,39 €	35.025,00 €	35.550,37 €	36.083,63 €	36.624,88 €	37.174,26 €	37.731,87 €	38.297,85 €	38.872,31 €
Contable general	23.893,95 €	24.252,36 €	24.616,14 €	24.985,39 €	25.360,17 €	25.740,57 €	26.126,68 €	26.518,58 €	26.916,36 €	27.320,10 €	27.729,90 €	28.145,85 €
Jefe de administración	23.893,95 €	24.252,36 €	24.616,14 €	24.985,39 €	25.360,17 €	25.740,57 €	26.126,68 €	26.518,58 €	26.916,36 €	27.320,10 €	27.729,90 €	28.145,85 €
Auxiliares de Oficina	19.913,85 €	20.212,56 €	20.515,75 €	20.823,48 €	21.135,83 €	21.452,87 €	21.774,67 €	22.101,29 €	22.432,80 €	22.769,30 €	23.110,84 €	23.457,50 €
Responsable de almacén	22.691,25 €	23.031,62 €	23.377,09 €	23.727,75 €	24.083,67 €	24.444,92 €	24.811,59 €	25.183,77 €	25.561,52 €	25.944,95 €	26.334,12 €	26.729,13 €
Jefe de Recepción	23.893,95 €	24.252,36 €	24.616,14 €	24.985,39 €	25.360,17 €	25.740,57 €	26.126,68 €	26.518,58 €	26.916,36 €	27.320,10 €	27.729,90 €	28.145,85 €
Recepcionistas	105.428,25 €	107.009,67 €	108.614,82 €	110.244,04 €	111.897,70 €	113.576,17 €	115.279,81 €	117.009,01 €	118.764,14 €	120.545,60 €	122.353,79 €	124.189,10 €
Jefe de Sala	23.893,95 €	24.252,36 €	24.616,14 €	24.985,39 €	25.360,17 €	25.740,57 €	26.126,68 €	26.518,58 €	26.916,36 €	27.320,10 €	27.729,90 €	28.145,85 €
Camareros	126.513,90 €	128.411,61 €	130.337,78 €	132.292,85 €	134.277,24 €	136.291,40 €	138.335,77 €	140.410,81 €	142.516,97 €	144.654,73 €	146.824,55 €	149.026,91 €
Oficial de Mantenimiento	21.085,65 €	21.401,93 €	21.722,96 €	22.048,81 €	22.379,54 €	22.715,23 €	23.055,96 €	23.401,80 €	23.752,83 €	24.109,12 €	24.470,76 €	24.837,82 €
Gobernanta	22.691,25 €	23.031,62 €	23.377,09 €	23.727,75 €	24.083,67 €	24.444,92 €	24.811,59 €	25.183,77 €	25.561,52 €	25.944,95 €	26.334,12 €	26.729,13 €
Camareros de piso	79.655,40 €	80.850,23 €	82.062,98 €	83.293,93 €	84.543,34 €	85.811,49 €	87.098,66 €	88.405,14 €	89.731,22 €	91.077,19 €	92.443,34 €	93.829,99 €
Mozos de equipaje	37.098,90 €	37.655,38 €	38.220,21 €	38.793,52 €	39.375,42 €	39.966,05 €	40.565,54 €	41.174,03 €	41.791,64 €	42.418,51 €	43.054,79 €	43.700,61 €
Jefe de Cocina	23.575,65 €	23.929,28 €	24.288,22 €	24.652,55 €	25.022,34 €	25.397,67 €	25.778,64 €	26.165,32 €	26.557,79 €	26.956,16 €	27.360,50 €	27.770,91 €
Cocineros	84.342,60 €	85.607,74 €	86.891,86 €	88.195,23 €	89.518,16 €	90.860,93 €	92.223,85 €	93.607,21 €	95.011,31 €	96.436,48 €	97.883,03 €	99.351,28 €
<b>Total</b>	<b>671.572,50 €</b>	<b>681.646,09 €</b>	<b>691.870,78 €</b>	<b>702.248,84 €</b>	<b>712.782,57 €</b>	<b>723.474,31 €</b>	<b>734.326,43 €</b>	<b>745.341,32 €</b>	<b>756.521,44 €</b>	<b>767.869,26 €</b>	<b>779.387,30 €</b>	<b>791.078,11 €</b>