

# **CENTRAL DE RESERVAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICOS**

## **INDICE**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUCCION .....</b>                       | <b>3</b>  |
| <b>1.1 DESCRIPCION DEL PROYECTO .....</b>         | <b>3</b>  |
| <b>1.2 ORDENACION DEL SECTOR .....</b>            | <b>3</b>  |
| <b>2 ESTUDIO DE MERCADO .....</b>                 | <b>8</b>  |
| <b>2.1 SITUACION GLOBAL DEL SECTOR.....</b>       | <b>10</b> |
| <b>2.2 ANALISIS DE CLIENTES .....</b>             | <b>12</b> |
| <b>2.3 ANALISIS DE COMPETENCIA.....</b>           | <b>14</b> |
| <b>3 PLAN DE MARKETING .....</b>                  | <b>17</b> |
| <b>3.1 POLITICA DE PRODUCTO Y PRECIO .....</b>    | <b>17</b> |
| <b>3.2 POLITICA DE DISTRIBUCION .....</b>         | <b>19</b> |
| <b>3.3 POLITICA DE PROMOCION.....</b>             | <b>20</b> |
| <b>3.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIA COMERCIAL .....</b> | <b>22</b> |
| <b>4 PLAN DE ORGANIZACIÓN .....</b>               | <b>24</b> |
| <b>4.1 PROCESO PRODUCTIVO.....</b>                | <b>24</b> |
| <b>4.2 PROVEEDORES Y GESTION DE COMPRAS.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>4.3 INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS .....</b> | <b>27</b> |
| <b>4.4 RECURSOS HUMANOS.....</b>                  | <b>27</b> |
| <b>5 ASPECTOS JURIDICOS Y FISCALES .....</b>      | <b>31</b> |
| <b>5.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>5.2 FISCALIDAD .....</b>                       | <b>31</b> |
| <b>6 PLAN ECONOMICO FINANCIERO .....</b>          | <b>34</b> |
| <b>6.1 PLAN DE INVERSIONES.....</b>               | <b>34</b> |
| <b>6.2 FINANCIACION.....</b>                      | <b>34</b> |
| <b>6.3 PREVISION DE INGRESOS Y GASTOS .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>6.4 CUENTA DE RESULTADOS .....</b>             | <b>37</b> |
| <b>6.5 BALANCES DE SITUACION .....</b>            | <b>38</b> |

## **1 INTRODUCCION**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROYECTO**

La reserva on line de establecimientos hoteleros es un sistema por el que los usuarios de Internet pueden realizar consultas y reservas de habitaciones a través de su conexión mediante un portal vertical de ámbito local.

Las tendencias actuales del sector turístico que a continuación se describen han propiciado la consolidación de este tipo de negocios de agencias on-line:

- compras de última hora
- retrasos en la formulación de reservas
- mayor fragmentación de las vacaciones
- incremento de la demanda de vacaciones “a medida”
- La comparación de precios en el sector es un elemento clave en la toma de decisiones.

### **1.2 ORDENACION DEL SECTOR**

La evolución de Internet siempre se apoya en una serie de aplicaciones que, de forma sucesiva y acumulativa, amplían el uso y alcance en un proceso que la convierten en la tecnología de más rápida difusión de la historia de la humanidad.

Es por ello que se ha propiciado un marco regulatorio especial basado en una serie de campos que a continuación se enumeran:

#### **A) DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.**

La facilidad con que los productos en formato digital pueden copiarse y distribuirse a través de Internet dificulta enormemente la protección de los derechos de autor. Este problema afecta a material de todo tipo: software, textos, fotografías, música...

La modificación de material obtenido a través de Internet y la creación de contenidos multimedia que combinan material obtenido de distintos autores son también aspectos a considerar.

En general, la legislación de los países europeos relativa a los derechos de propiedad intelectual se basa en el acuerdo de Berna sobre protección de obras literarias y artísticas, aunque no existe una armonización completa entre las diferentes leyes nacionales.

A finales de 1997 se publicó la propuesta de directiva europea sobre armonización de derechos de autor, modificada posteriormente en 1999, que aborda los temas de:

- Nuevos productos y Servicios, tanto en la Red como en soporte CD, CD-ROM, DVD...
- Derechos de Reproducción.
- Derechos de Publicación, en particular a través de Internet.
- Sistemas anti-copia.

Esta directiva responde a los acuerdos internacionales tomados en el marco de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO).

Otras normas anteriores relevantes son:

- Directiva de 1996 sobre protección legal de las bases de datos.
- *Green Paper* de la Comisión Europea sobre derechos de autor de 1995.
- Comunicación de la Comisión Europea (sobre el mismo tema) de 1996.

La Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) pretende hacer más flexible la legislación existente en materia de protección de datos personales y es partidaria de la autorregulación del sector de comercio electrónico. Una de las iniciativas destacables de AECE en esta línea es la elaboración de un **código ético sobre el tratamiento de datos personales de consumidores obtenidos a través de Internet**.

Este código, que según AECE es pionero en Europa y será adoptado en otros países, se ha elaborado con la participación de: Agencia de protección de Datos (APD), Asociación de Autocontrol de la Publicidad (AAP), Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU), Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) y Unión de Consumidores de España (UCE).

En esencia, el código propuesto se basa en el principio de permitir el uso de los datos siempre que los consumidores estén informados de los fines para los que una determinada empresa se propone utilizarlos y que se ofrezca al consumidor la posibilidad de restringir o prohibir dicho uso.

En cuanto a aspectos técnicos, actualmente no existe una solución global y abierta que resuelva los problemas citados. En general, esta solución deberá incluir componentes para:

- Identificación de las obras protegidas por derechos de autor y sus condiciones de uso.
- Gestión de bases de datos con información de las obras protegidas.
- Registro de transacciones con estas obras.
- Procedimientos de pagos electrónicos adecuados.

## **B) PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES.**

Como se ha mencionado, la protección de los datos personales obtenidos por las empresas como resultados de transacciones a través de Internet empieza a ser una de las preocupaciones principales de los usuarios de comercio electrónico incluyéndose en este caso los usuarios que realizan reservas de establecimientos on-line

Este tema plantea un compromiso entre el derecho a la intimidad por un lado y el uso de información con valor comercial por otro.

Esta problemática fue tratada mediante la **Ley Orgánica 15/99** del 13 de Diciembre de 1999, llamada **Ley de Protección de Datos de Carácter Personal**, la cual, según su propio texto, tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Esta Ley Orgánica es aplicable a todo tratamiento de datos de carácter personal que tenga alguna de las siguientes características:

- a) Cuando el tratamiento sea efectuado en territorio español en el marco de las actividades de un establecimiento del responsable del tratamiento.
- b) Cuando al responsable del tratamiento no establecido en territorio español, le sea de aplicación la legislación española en aplicación de normas de Derecho Internacional público.

c) Cuando el responsable del tratamiento no esté establecido en territorio de la Unión Europea y utilice en el tratamiento de datos medios situados en territorio español, salvo que tales medios se utilicen únicamente con fines de tránsito.

Sin embargo, la ley no es aplicable a bases de datos mantenidos por personas físicas en el ejercicio de actividades exclusivamente personales o domésticas; a las sometidas a normas especiales sobre protección de materias clasificadas; a las establecidas para la investigación del terrorismo y de formas graves de delincuencia organizada. Ahora bien, en este último caso, la Ley establece que el responsable de tal base de datos tiene el deber de comunicar previamente la existencia del mismo, sus características generales y su finalidad a la Agencia Española de Protección de Datos.

Por otro lado, la directiva europea sobre protección de datos personales de 1997 (DIRECTIVA 97/66/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 15 de diciembre de 1997, relativa al tratamiento de los datos personales y a la protección de la intimidad en el sector de las telecomunicaciones), que contempla a una directiva anterior de 1995, establece los principios básicos aplicables a los datos personales, independientemente del procedimiento por el que se hayan obtenido, y las obligaciones de las entidades que recogen, procesan o transfieren estos datos. La directiva establece también restricciones a la exportación de datos a terceros países.

### **C) CONTROL DE CONTENIDOS Y PUBLICIDAD.**

Por una parte se trata de tener mecanismos efectivos y fáciles de usar para encontrar los contenidos deseados dentro de la enorme cantidad de información a que da acceso Internet y, por otra, de evitar los contenidos ofensivos o ilegales y la publicidad no deseada.

Para ello a principios de 1999, la Decisión n° 276/1999/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de enero de 1999, aprueba un plan plurianual de acción comunitaria para propiciar una mayor seguridad en la utilización de Internet mediante la lucha contra los contenidos ilícitos y nocivos en las redes mundiales, que abarca el período que va de 1 de enero del 99 al 31 de diciembre de 2002.

El Plan cuyo objetivo es el propiciar un entorno favorable al desarrollo de la Internet en Europa con un grado de seguridad adecuado, impulsa acciones para:

- Fomentar la autorregulación del sector y los mecanismos de supervisión de los contenidos como por ejemplo los relativos a contenidos tales como la pornografía infantil o aquellos que inciten al odio por motivos de raza, sexo, religión, nacionalidad u origen étnico.
- Alentar al sector a ofrecer medios de filtro y sistemas de clasificación que permitan a padres y profesores seleccionar los contenidos apropiados para la educación de los menores a su cargo, y a los adultos decidir a que contenidos lícitos desean tener acceso, y que tengan en cuenta la diversidad cultural y lingüística,
- Mejorar entre los usuarios el conocimiento de los servicios ofrecidos por el sector, especialmente entre padres, educadores y menores, para que puedan entender y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece Internet.
- Llevar a cabo medidas de apoyo como la evaluación de las implicaciones jurídicas.
- Realizar actividades para fomentar la cooperación internacional de los campos mencionados.
- Efectuar otras actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos por el Plan de actuación.

Por otro lado, la comunicación de la Comisión Europea sobre contenidos ilegales o dañinos propone una combinación de soluciones basadas en la autorregulación de los proveedores y la adopción voluntaria de sistemas de evaluación de contenidos y programas de filtrado.

Cabría destacar la iniciativa PICS ( Platform for Internet Content Selection), perteneciente al Consorcio W3, la cual ofrece un protocolo para describir el contenido de documentos publicados en Internet.

Aunque el uso inicial de este protocolo ha sido para permitir a los navegadores filtrar páginas Web en función de su contenido, PICS es un esquema general de etiquetado de documentos y puede ser usado para añadir diversos tipos de meta información a un documento, por ejemplo avisos sobre derechos de autor.

#### **D) CONTRATO ELECTRÓNICO.**

La Unión Europea ha aprobado recientemente una serie de Directivas a las que se habrá de adaptar el derecho español, con el fin de establecer un marco legal comunitario armonizado en el ámbito del mercado interior: estas directivas son fundamentalmente la Directiva 1999 CE del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establece un marco comunitario para la firma electrónica y la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a determinados aspectos jurídicos del comercio electrónico en el mercado interior.

Asimismo, el gobierno español ya ha dictado un **Real Decreto Ley 14/99**, de 17 de Septiembre, sobre firma electrónica e incluso se han aprobado, el 17 de Diciembre de 1999, por Real Decreto Ley, y a propuesta del Ministerio de Justicia, las normas que regulan la contratación telefónica o electrónica en España.

Cabe también señalar la **Directiva 97/7** y la **Ley de Ordenación del Comercio Minorista 7/96**. Dicha directiva define los contratos negociados a distancia en su Art. 2 como aquellos que se celebran utilizando técnicas de comunicación a distancia sin presencia física simultánea entre un proveedor y un consumidor sobre bienes o servicios en el marco de un sistema de ventas o prestación de servicios organizado por el proveedor.

#### **E) LEY DE SERVICIO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN:**

Obliga a todos los «Prestadores de Servicios de la Sociedad de la Información». Por prestador de servicios la Ley entiende a todos aquellos, tanto empresas como particulares, que realicen algún servicio por Internet a petición del usuario, incluidos los servicios no remunerados pero que supongan carácter económico para la empresa o particular que los ejerce.

Por tanto, lo determinante no es disponer de una página Web, sino que con ésta se obtenga algún beneficio económico directa o indirectamente de los usuarios a través de un servicio prestado.

La LSSI establece dos obligaciones para los prestadores de servicios: la de registro y la de información.

Todos aquellos que tienen una Web con actividad comercial deben informar de forma clara, fácilmente accesible y explícita quién es el responsable del Web (incluyendo la razón social y su identidad registral: NIF, CIF...), cómo contactar dentro y fuera de la red, cuál es su política de privacidad con respecto a los datos personales y que dejen muy claro las condiciones en las que realizan su actividad comercial.

Si se facilitan a través de Internet servicios que necesitan colegiación (por ejemplo, asesoramiento jurídico), es necesario que conste el número de colegiado así como las normas profesionales aplicables al ejercicio de su profesión.

Si lo que se presta es un servicio sujeto a autorización administrativa, debe constar los datos de la autorización y el órgano del que depende la concesión.

La obligación registral se refiere a la anotación en el Registro Mercantil, junto al asiento donde esté inscrita la empresa, del nombre de dominio con el que ejerce su actividad por Internet. Para los prestadores que no disponen de inscripción en el Registro Mercantil, la Ley obliga a la inscripción «en aquel otro registro público en el que lo estuvieran para la adquisición de personalidad jurídica o a los solos efectos de publicidad».

### **Correo promocional**

Con respecto al correo comercial, vía e-mail, la AUI comunica a las empresas que **el correo electrónico no solicitado está expresamente prohibido por la LSSI**, por lo que se recomienda a todos aquellos que gestionan listas de distribución que recaben de sus suscriptores, si no lo tenían, permiso para su utilización.

Que se pida confirmación explícita a los nuevos suscriptores y que se incluya en todos los envíos información sobre cómo darse de baja.

También es recomendable indicar en todos los envíos a qué dirección de correo se hace el envío y dónde se ha obtenido dicho correo.

Estas nuevas medidas se añaden a las que ya incluye la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal, la cuál prohíbe la inclusión de direcciones de correo en bases de datos sin el permiso explícito del usuario.

### **Plazo para la adaptación**

La LSSI otorga un plazo de un año desde la entrada en vigor para que los prestadores de servicios cumplan con su obligación registral.

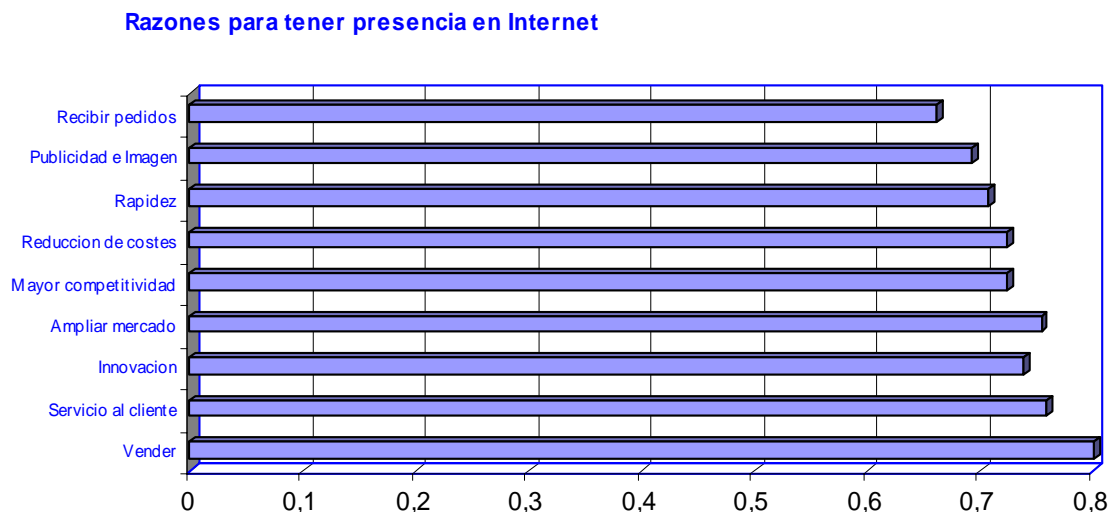
## 2 ESTUDIO DE MERCADO

Para ver la oportunidad de negocio del portal de reservas de establecimientos hoteleros de carácter local se debe hacer un estudio de mercado de tres parámetros claves:

- **Tendencias del mercado basado en proporcionar contenidos:** El valor añadido de información que se pueda aportar sobre los hoteles, estancias es una de las claves del éxito de este tipo de negocios. La variedad de información mostrada de los hoteles y la rapidez con la que se realizan las reservas hará que aumente el tráfico de visitas a la página.
- **Tamaño del mercado:** Para el estudio de la oportunidad hay que tener en cuenta la incertidumbre sobre el número de establecimientos hoteleros que van a demandar el servicio además del negocio que podría generar el sector en el futuro. Para los cálculos de las tasas de retorno e inversión en el negocio Web se especula con predicciones que pueden o no cumplirse según avance el tiempo.
- **Competencia existente:** La mayor de las competencias la representaría las agencias de viajes, que actualmente son las empresas canalizantes del grueso del mercado. Pero a pesar de ello, hay que tener en cuenta que Internet es un medio informático, y como tal fideliza de forma importante a sus usuarios. Un usuario que realiza una reserva online y se siente satisfecho del servicio prestado, es un usuario que repetirá este sistema en sus próximos viajes.

El estudio sobre comercio electrónico realizado por AECE en el año 2001 estima en que las ventas al consumidor final fueron de 1.530 millones de € de los cuales el 38% corresponde al volumen generado por las empresas del sector turístico que se dirigen al consumidor final a través de Internet.

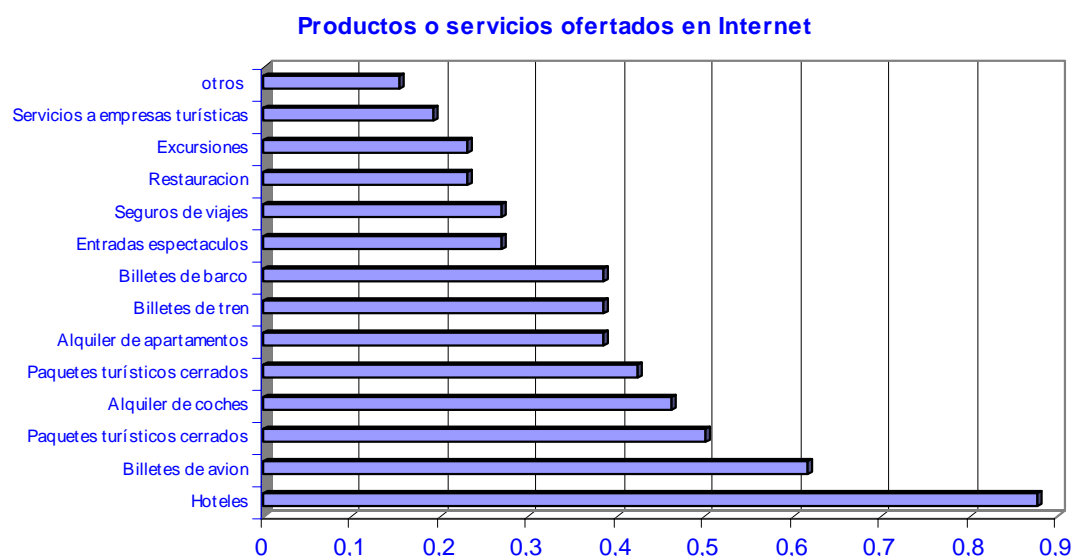
Las razones para que las empresas del sector turístico realicen transacciones en la red se muestran a continuación:



De las empresas encuestadas, el 61,54% de las mismas consideraban como clientes a los usuarios finales como otras empresas, mientras que el 3,85% se localizaba únicamente en empresas

Es importante señalar que en el sector turístico no hay una clara tendencia a trasladar al consumidor final los ahorros que se producen por el uso intensivo de la tecnología. De los

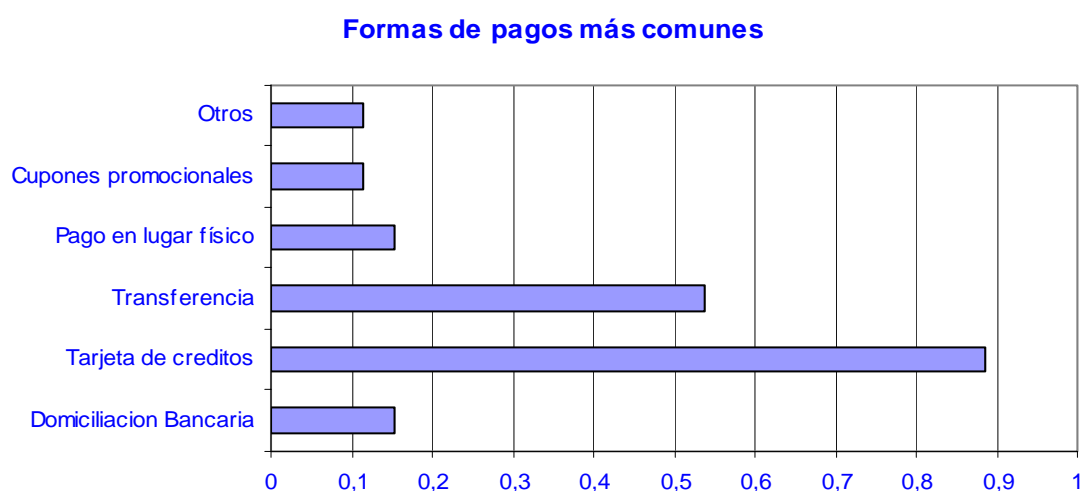
hoteles que utilizan como canal de venta un portal de reserva de habitaciones, solo el 23.08% alquilaban las habitaciones a un precio menor que en los canales tradicionales.



La empresas que ofrecen reserva de hoteles por Internet, acompañan esta oferta con otros paquetes son el fin de presentar paquetes integrados y facilitar al usuario final todas al facilidades. A continuación se presenta una gráfica con los servicios ofertados en los principales portales.

Otras de las características del sector es el gran uso existente del teléfono como instrumento para el cierre de las ventas, principalmente motivado por la desconfianza del sistema de pago y de la red que demuestran una parte de los consumidores finales con cerca de un 51.35%. Sin embargo el numero de operaciones que se cierran a través de la Web es también alto con cerca del 30.80%.

Las formas de pagos ofrecidas por las empresas del sector turístico que operan en Internet se presentan a continuación:



Los modelos de negocio existentes no son modelos puros, basados exclusivamente en la comercialización de las reservas, sino que además se presentan ingresos por publicidad en el 38.46 % de los casos y un 42% en comisiones.

Del total de ingresos de las organizaciones, una media del 61.89 % corresponde a venta de productos turísticos, un 4.16% a publicidad y un 33.95% de comisiones.

El valor medio del pedido que recibieron las empresas del sector turístico en el año 2001 fue de 350 €, con una alto índice de no devoluciones de los paquetes contratados (un 46.2%).

Entre las dificultades encontradas para vender por Internet se enumeran por orden de importancia el público inadecuado, la dificultad de acceder a nuevas tecnologías, los gastos financieros, etc.

## 2.1 SITUACION GLOBAL DEL SECTOR

### 2.1.1 Facturación y rentabilidad esperada

El número de usuarios únicos de agencias de viajes en Internet creció un 49.3 % de Mayo a Julio del 2002, ese dato representa un 130 por ciento más que en el mismo periodo de 2001.

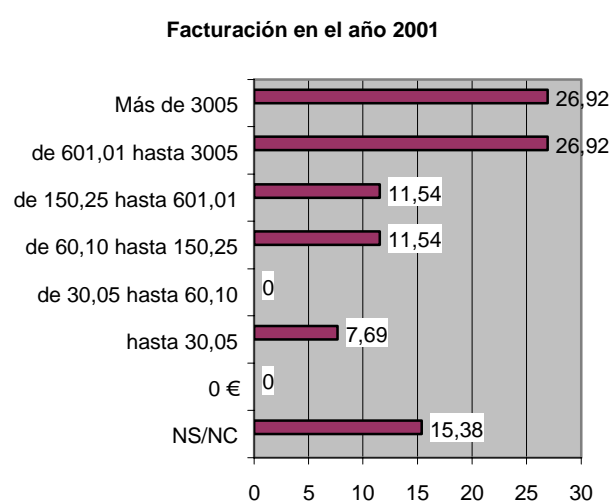
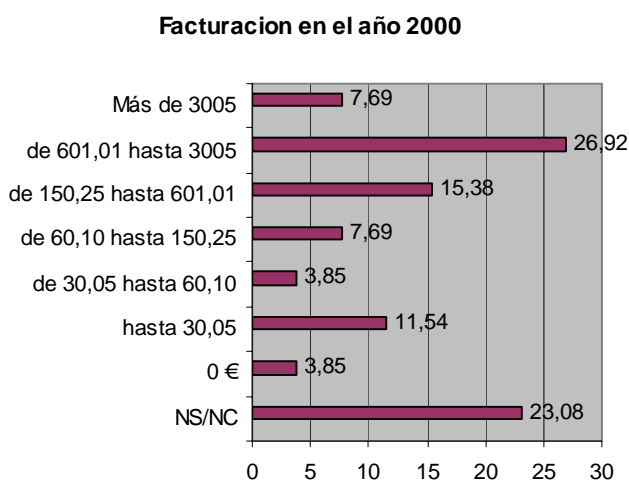
Los principales motivos que han propiciado esta demanda del servicio son:

- Encontrar productos turísticos de calidad de última hora.
- Disminución de precio de las reservas efectuadas on line.
- Configuración y planificación de las vacaciones por el propio usuario.
- Rapidez y comodidad en ejecución de la reserva.

Si se estudia la evolución de la facturación de este tipo de empresas en los años 2001-2003 se ve una alta tendencia al alza en la misma.

Las agencias de viajes online, que operan en España desde hace aproximadamente 3 años, prevén un fuerte crecimiento en su volumen de negocio en 2003, con un incremento medio del 50% en su facturación.

A continuación se presentan los gráficos con los datos en miles de euros y el porcentaje de empresas con dicha facturación:



Sin embargo, a pesar de los datos anteriores, sólo el ocho por ciento de los hoteles españoles efectúa reservas online, estando únicamente el 5% de los establecimientos capacitados para efectuar las reservas con sistemas propios, mientras que el 3% restante lo hace a través de otras empresas.

Aunque el 76% de los hoteles cuenta con página Web, mientras que en Septiembre de 2001 la tenían el 72%, tan sólo el 2% tienen una persona que se dedica a efectuar operaciones a través de la Red a tiempo completo. De este modo, tan sólo el 1.77% realizan ventas a través de Internet.

Además, el hecho de que sólo dos de cada cien hoteles tengan a personas encargadas de Internet motiva que de las 131 apariciones como media que tiene cada hotel al ser requerida información sobre él en los buscadores más usados en la Red, 29 contengan errores bien de localización o bien de información.

### **2.1.2 Negocios de referencia**

Como negocios de referencia se va a analizar distintas páginas Web pertenecientes a varios grupos hoteleros a través de las cuales se ofrece el servicio online de reservas. Esta comparativa servirá al emprendedor para conocer el estado actual de servicios ofrecidos a través de Internet.

#### **Página de reservas online perteneciente al Grupo Sol Meliá:**

- Presenta un amplio buscador de hoteles y ofertas, así como un servicio de las principales noticias del sector.
- Servicio de reservas online dirigido a particulares, empresas y agencias el cual está siendo adaptado para ofrecerlo en tiempo real.

#### **Página de reservas online perteneciente al Grupo Riu:**

- Entre los servicios online ofrecidos, destacan el buscador de hoteles, un servicio de envío de mensajes a los huéspedes, así como un servicio de noticias del grupo y del sector.
- Desarrollo de sistema de reservas en tiempo real dirigido a las agencias de viaje.
- A través de la Web se pueden pedir online la tarjeta de fidelización de la cadena, así como la posibilidad de adquirir productos de merchandising a través de la tienda Riu.

#### **Página de reservas online perteneciente a NH Hoteles:**

- Buscador de hoteles en función de las características del hotel, y también se ofrece noticias del grupo y del sector.
- Sistema de reservas online en tiempo real y dirigido a particulares.

#### **Página de reservas online perteneciente a Husa Hoteles:**

- Buscador de hoteles en función de distintos criterios.
- Buscador de ofertas de última hora.
- Permite contratar online sus tarjetas de fidelización, pero no la gestión de las mismas.
- Permite una planificación y gestión del viaje.

#### **Página de reservas online perteneciente a AC Hoteles:**

- Buscador de hoteles en función de distintos criterios.

- Visita virtual por cada uno de los hoteles.
- Reservas online y en tiempo real para agencias, particulares y empresas.

## **2.2 ANALISIS DE CLIENTES**

### **2.2.1 Segmentación de los clientes**

Antes de estudiar la segmentación de clientes, se debe exponer quienes son los clientes de este tipo de negocios.

Se encuentran dos estamentos diferenciados:

1. El usuario final, que demanda el servicios de reserva de habitaciones por Internet  
El usuario final, sería aquella persona que, disponiendo de una conexión a Internet, entra en la página Web y planifica su estancia reservando las habitaciones que necesite, en el hotel que desee.  
Sin lugar a dudas, a mayor número de usuarios de este tipo de servicios online, provocará un mayor número de establecimientos hoteleros que quieran prestar sus servicios a través del portal y por tanto, esto repercutirá en los ingresos de la empresa objeto de este modelo de negocio.  
Las características de estos usuarios finales se identifican con los siguientes perfiles:
  - Clase media-media, media-alta
  - Edad entre los 25-45 años
  - Habitado a realizar compras por Internet
  - Aficiones: naturaleza, deportes, con vacaciones fragmentadas, etc.
2. Los establecimientos hoteleros  
La fuente de ingresos de la empresa, y por tanto cliente, será el establecimiento hotelero, que mediante una cantidad anual, podrá prestar sus servicios de reservas e información a través de la Red, ampliando así su difusión y por tanto sus oportunidades de negocio.

La segmentación de clientes, será de la siguiente forma:

#### **Segmento Urbano:**

Formado por aquellas empresas hoteleras que se encuentran instalados en núcleos urbanos y cuyo cliente objetivo es una persona que va a realizar, generalmente, estancias puntuales.

Para esta tipología, se debe presentar una información del establecimiento en la Web con los siguientes contenidos:

- Servicios e infraestructura con los que contaría el cliente del hotel, ya que el perfil sería, mayoritariamente, de una persona de negocios que realiza una estancia puntual y necesita unos servicios de comunicación tales como Internet, fax...
- Ubicación del establecimiento: cercanía a puntos de interés empresarial, comunicaciones (metro, bus, paradas de taxis...).
- Fechas de disponibilidad de habitaciones.
- Ofertas y precios especiales para acontecimientos locales como ferias, jornadas técnicas...

#### **Segmento Vacacional:**

Empresas en zonas turísticas cuya clientela objetivo estaría formada por familias y parejas en régimen vacacional.

Mucho de estos establecimientos permanecen cerrados fuera de las épocas estivales por no recibir suficiente número de clientes y no cubrir sus gastos.

Para dicho sector, convendría hacer un precio proporcional a los meses de temporada, no incluyéndolo en la totalidad del año.

Información que se debería presentar en la página de la reserva on line:

- Lugar de ubicación del establecimiento: Distancia a playa, montaña...
- Disponibilidad de habitaciones y tipo: doble, individual.
- Servicios de ocio.
- Infraestructura disponible: piscinas, restaurantes...
- Ofertas de última hora. Precios especiales.
- Organización de excursiones y puntos turísticos para visitar.
- Puntos de transporte y comunicación cercanos al hotel: paradas de taxi, de bus...

### **Segmento Rural:**

Formado por establecimientos de turismo rural y camping.

El tipo de cliente que utilizaría este tipo de establecimientos se caracterizaría por ser personas que desean alejarse de la ciudad y quieren estar en contacto con la naturaleza.

En la descripción que se hiciese en la página del establecimiento, se debería señalar con mayor insistencia las posibilidades de entorno que presenta el hotel, más que los servicios que podría ofrecer.

Información que se debería presentar en la Web de este tipo de establecimientos:

- Ubicación, vistas, entornos naturales de los que se dispone...
- Tipo de excursiones que se pueden desarrollar.
- Gastronomía de la comarca que es ofrecida en el hotel.
- Ofertas especiales y disponibilidad de habitaciones (o parcelas en el caso de camping).
- Comunicaciones y transporte.

### **2.2.2 Nichos de mercado por explorar y propuestas innovadoras**

Las principales propuestas para el correcto desarrollo y evolución de un negocio de estas características son:

- La gestión de reservas por cupos.
- La propiedad de la gestión del Cliente.
- La confirmación en tiempo real de la reserva, mediante el envío de un sms al móvil del usuario.
- La confirmación vía mail en 24 h. de las pre-reservas.
- El cobro de una parte o la totalidad de los servicios de la reserva formalizada por el Cliente sobre Servidor Seguro SSL.
- Una eficaz gestión interna de los formularios de pedido de reserva online.

Las anteriores acciones innovadoras darían lugar a servicios de valor añadido que podrían ofrecerse a la hora de realizar las reservas online:

1. Permitir la reserva de las diferentes instalaciones hoteleras: habitaciones, salones, restaurantes.

- Delimitando los tipos de habitación.
  - Delimitando los salones disponibles, y las características de los menús y servicios.
  - Delimitando las posibilidades de reserva de los restaurantes.
2. Instrumentar un espacio para las ofertas del hotel (por estacionalidad, precio, servicios, productos turísticos 'ad-hoc'...), permitiendo su reserva online.
  3. Implementar la introducción de datos y su interrelación directa de forma automatizada, bajo los siguientes parámetros:
    - Tipo de habitación.
    - Tarifas y precios.
    - Fechas.
    - Cupos.
  4. Permitir cambios inmediatos en tiempo real de los cupos y los precios a medida de las necesidades del hotel.
  5. Gestión de las reservas y las pre-reservas de todas las instalaciones susceptibles de contratarse desde la WEB.
  6. Visualización de los calendarios de ocupación de todas las instalaciones susceptibles de contratarse desde la WEB.
  7. Herramienta de modificación de los cupos y los precios.
  8. 'Securizar' las transacciones comerciales de datos y pagos sobre TPV virtual bancario en un servidor seguro SSL.

## **2.3 ANALISIS DE COMPETENCIA**

### **2.3.1 Factores claves de éxito**

El tipo de enfoque de este tipo de modelo de negocio se caracteriza por dos parámetros:

1. Máxima sencillez de uso para el cliente final.
2. Administración de los cupos y ofertas desde la zona Web de administración.

#### Máxima sencillez para el usuario final:

Se debe diseñar una interfaz para el usuario final lo más sencilla posible e intuitiva, de manera que no le resulte un problema buscar la información de los hoteles y plazas disponibles.

Las características que se presentan en las páginas existentes de reservas on line, para facilitar la planificación de las estancias en los hoteles, son:

- Elección del tipo de estancia por parte del cliente, así como el mes de sus vacaciones.
- Representación, mediante calendarios y colores, de las plazas disponibles con sus características y fechas, atendiendo al cupo proporcionado por el Camping u Hotel.
- Sistema de control inteligente, para ayudar en la elección de la reserva, en los casos en que la fecha solicitada está ocupada o las fechas de entrada y salida no son las adecuadas.
- El sistema debe sugerir estancias alternativas ante la no disponibilidad de la solicitada por el cliente.
- Elección del sistema de pago, Tarjeta o Transferencia para la formalización de la reserva.

- Presentación on-line del recibo de confirmación de la reserva, con los datos de la misma.
- Recepción de un e-mail confirmando la solicitud de la reserva.

Administración de los cupos y ofertas desde la zona Web de administración:

La página Web de reservas, tendrá una parte a la cual sólo tendrá acceso personal autorizado de la empresa, de manera que se pueda hacer una correcta gestión de los hoteles con plazas disponibles y la gestión de reservas realizadas.

La administración de cupos y ofertas que sigue actualmente las empresas de la competencia se caracterizan por:

- Aumento o disminución del cupo de plazas entregado en cualquier momento.
- Permiso para decidir si las plazas deben ser mostradas de forma identificable (situación en el camping), o únicamente bajo un indicativo no descriptor.
- Elección de las plazas que se ponen en oferta de "último minuto" u "oferta estrella".
- Presentación de las ofertas en una página dinámica completamente integrada.
- Generación automática de links para que otros portales promocionen las ofertas.
- Definición por parte del administrador de los días mínimos necesarios para formalizar una reserva así como de los días obligados para la entrada y la salida.
- E-mail de aviso para cada nueva plaza reservada desde Internet.
- Control de Afiliados y Portales de promoción comercial, para aumentar las ventas de reservas.

### **2.3.2 Estudio de la competencia**

La competencia del sector viene principalmente motivada por la interacción de cinco fuerzas o también llamadas fuentes de presión competitiva que influyen en la rentabilidad esperada en un sector. Estas fuerzas son:

**Competencia de servicios sustitutivos:**

Los servicios sustitutivos son aquellos que si bien no tienen relación en precio y forma con los prestados por nuestro sector, sí satisfacen las mismas necesidades. El impacto de la existencia de servicios sustitutivos en el sector de los portales de reserva online está motivado por:

- La propensión de los clientes a trasladar el consumo de los servicios hacia esos servicios sustitutivos.
- La disposición al cambio en el consumo dependerá principalmente de la relación del precio-prestaciones recibidas de los servicios sustitutivos.

Al ser servicios de reservas online de establecimientos hoteleros de carácter local, es difícil de encontrar servicios sustitutivos. Pueden suponer amenazas en este sentido las reservas realizadas por agencias de viajes que se encuentran en puntos geográficos distintos a los de la ubicación de los hoteles.

**Amenaza de barreras de entrada:**

Si en el sector, el rendimiento del capital invertido es mayor que el coste del propio capital, este sector actuará como un imán para las empresas que están fuera del mismo. Sin embargo en este sector los nuevos competidores no pueden entrar en igualdad de condiciones que las empresas ya establecidas.

La dimensión de la ventaja de las empresas establecidas sobre las entrantes mide la importancia de las barreras de entrada, que determinan hasta que punto el sector puede,

a largo plazo, obtener beneficios por encima del nivel competitivo. Las principales fuentes de barrera de entrada son:

- Los altos costes de capital necesarios para establecer un nuevo portal de reservas online.
- En un sector, el de los portales dedicados a la reserva online, donde los servicios ofrecidos en los mismos es tan específica, las empresas existentes en el mismo poseen una ventaja sobre las empresas que quieran introducirse gracias principalmente al reconocimiento de la marca y la fidelidad de los Internautas. Al ser un mercado tan diferenciado, los nuevos entrantes deben gastar cantidades desproporcionadamente grandes en publicidad y promoción para ganar niveles de reconocimiento y reputación de marca similares a empresas ya implantadas.

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

El factor determinante para medir el poder de negociación de los clientes es la sensibilidad ante los precios y los contenidos.

#### 1. La sensibilidad al precio.

Ésta a su vez depende de los siguientes factores:

- A mayor importancia del coste de un componente en proporción al coste total, mayor será la sensibilidad de los compradores del mismo respecto al precio a pagar.
- A menor diferencia de los productos ofrecidos del sector, el consumidor estará más dispuesto el producto sobre la base del precio.
- Cuanto mayor sea la competencia entre los consumidores por la reserva de los establecimientos hoteleros ofrecidos, mayor será la presión para que la empresa ofrezca sus servicios a través de Internet.
- Cuanto más importante sea la calidad del servicio para los clientes, menos sensibles serán estos al precio.

La sensibilidad en el precio no es un factor determinante desde el punto de vista del usuario final (Internauta). En este caso, la sensibilización del precio se sustituye por la sensibilización ante contenidos de calidad y sensibilización ante la usabilidad del portal. Una de las mejores formas de disminuir el poder de negociación de los clientes es firmar acuerdos de colaboración con las plataformas especializadas del sector así como los portales verticales de carácter geográfico que existan en la zona.

Los portales verticales de carácter geográfico nos proporcionarán así los contenidos de calidad que permiten fidelizar a los usuarios finales, ofreciendo a cambio al portal vertical la posibilidad de integrar nuestro sistema de reservas de habitaciones en el mismo, completándole la oferta.

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

Que la empresa aumente la concentración de compras a un proveedor es inicialmente beneficioso porque permite ciertas economías de escala. Pero después, seguir aumentando la concentración en los proveedores tiene como resultado que la rentabilidad disminuya debido a un mayor poder de éstos. El poder de los proveedores se incrementaría significativamente por la integración hacia delante, hacia el sector de sus propios clientes.

### 3 PLAN DE MARKETING

El usuario potencial normalmente no busca una dirección concreta, sino un viaje concreto, con objeto de obtener un determinado número de referencias que le permitan escoger lo que le interese entre varias opciones. Una buena página Web, una vez que ha sido visitada, debe retener la atención del navegante y conseguir que permanezca en ella, reciba el mensaje y reserve el viaje.

Por ello la realización de una página Web es un medio importante de marketing.

El marketing en la red requiere:

- Promoción del sitio en la Red y fuera de ella.
- Publicidad del sitio en la Red.
- Diseño y realización adecuados del sitio.

Las acciones de marketing deben tener como principal objetivo conservar al cliente que se ha conseguido con anterioridad, es decir, fidelizar al cliente.

Sobre un cliente fidelizado se pueden incrementar las reservas de hotel dedicando a ello menos recursos que los necesarios con clientes nuevos, y también un cliente fidelizado le da menos importancia al precio.

Por todo ello, el marketing evoluciona hacia lo que se conoce como marketing relacional en donde el centro de atención ha dejado de ser el producto, y en su lugar está el cliente. El objetivo del marketing evoluciona desde la captación a la captación y mantenimiento.

#### 3.1 POLITICA DE PRODUCTO Y PRECIO

Se distinguirán tres tipos de servicios asociados y por tanto tres tipos de precios:

##### **Opción Servicio Completo:**

Esta opción incluiría:

- Reserva de habitaciones.
- Reserva de estancias en parcelas.
- Reserva de estancias en Bungalows.
- Planificación y control de Ofertas.
- Control de Temporadas y restricciones.
- Control de Afiliados, Promotores comerciales y Portales turísticos.

Posibilidad de elección del sistema de reservas:

a) Por fechas concretas y propuesta de fechas libres.

Se pagan los servicios completos por un periodo de validez de dos años, sin ningún coste mensual.

b) Directamente propuesta de fechas libres mediante calendarios.

Como servicios adicionales a la empresa hotelera, se tendría:

- Actualizaciones gratuitas.
- Acceso a la hot-line de ayuda y cursos de formación para el aprovechamiento comercial de la herramienta.

Precio total de esta opción sería de 1400,00 €.

### **Opción Mixta:**

El servicio es abonado con dos pagos distintos. Uno de ellos para permitir el acceso y posteriormente un pago mensual para poder disfrutar del servicio de reservas.

Las principales funcionalidades de esta opción serían:

- Reserva de habitaciones.
- Reserva de estancias en parcelas.
- Reserva de estancias en Bungalows.
- Planificación y control de Ofertas.
- Control de Temporadas y restricciones.
- Control de Afiliados, Promotores comerciales y Portales turísticos.

Posibilidad de elección del sistema de reservas:

- a) Por fechas concretas y propuesta de fechas libres
- b) Directamente propuesta de fechas libres mediante calendarios

Como servicios de valor añadido y de adaptación a la nueva plataforma, se ofrecería:

- Actualizaciones del sistema.
- Acceso a hot-line de ayuda.
- Cursos de formación durante la duración del contrato.

El coste de acceso al servicio es de 600,00 €.

Cuota mensual en concepto de alquiler 40,00 €

### **Opción Alquiler:**

El servicio es abonado con dos pagos distintos. Uno de ellos para permitir el acceso, y los restantes son un pago mensual para poder disfrutar del servicio de reservas. La diferencia con la anterior modalidad, es una disminución en el precio de alta pero un aumento de las cuotas mensuales por utilización del servicio.

Las principales funcionalidades de esta opción serían:

- Reserva de habitaciones.
- Reserva de estancias en parcelas
- Reserva de estancias en Bungalows.
- Planificación y control de Ofertas.
- Control de Temporadas y restricciones.
- Control de Afiliados, Promotores comerciales y Portales turísticos.

Posibilidad de elección del sistema de reservas:

- a) Por fechas concretas y propuesta de fechas libres
- b) Directamente propuesta de fechas libres mediante calendarios

Como servicios adicionales de valor añadido a la empresa hotelera para la adaptación al nuevo servicio, se tendría:

- Actualizaciones gratuitas.
- Acceso a la hot-line de ayuda y cursos de formación para el aprovechamiento comercial de la herramienta.

El coste de entrada sería de 250,00 € y la cuota mensual en concepto de alquiler 80,00 €.

### **3.2 POLITICA DE DISTRIBUCION**

#### **Distribución y presentación del servicio**

Los canales de distribución utilizados en las Web's dedicados la reserva online se subdividen en:

- Fuerza de ventas directas con el equipo comercial. Los comerciales son los encargados de buscar empresas relacionadas con el sector para insertarlas en la página de reservas online.  
Se contactarán con todos los tipos de establecimientos hoteleros de la comarca, ofreciéndoles la posibilidad de disfrutar del servicio en las modalidades indicadas anteriormente. Para ello el equipo comercial explicara al empresario el ahorro de dinero y tiempo que supone la realización de reservas online, además de la gran difusión que puede tener el establecimiento hotelero.
- Agencias de publicidad y contenidos. Este es un buen sistema de dar a conocer las posibilidades que ofrece la reserva on line en zonas que no son cubiertas por la fuerza de ventas. La contratación con estas agencias de publicidad esta sujeta a:
  - La calidad del portal y de los contenidos que en ellos hay.
  - La existencia de un organismo independiente que audite al portal y de fe del número de visitantes y facturación realizada.
  - El perfil del grupo de usuarios.

#### **Gestión de ventas y estructura comercial**

Para esta función se contará en la empresa con el departamento comercial.

Su misión principal es lanzar la imagen de la Web, de forma que motive a la empresas hoteleras a promocionar sus establecimientos en la página, ofreciendo así la posibilidad de planificar los viajes a través de la Red.

Sin embargo, no habría que descuidar al usuario final, ya que a mayor número de usuarios que accedan a la página, habrá un mayor número de establecimientos hoteleros que quieran prestar sus servicios a través del portal y por tanto, habrá una repercusión en los ingresos de la empresa objeto de este modelo de negocio.

Además debe caracterizarse por:

- Desarrollado instinto comercial. Se encargarían de buscar hoteles / camping que desearan ofrecer la reserva de sus habitaciones / parcelas online.
- Atenderían telefónicamente a aquellos clientes que tuviesen dudas o sugerencias respecto a la calidad del servicio.
- Se encargaría a su vez de contactar con los principales portales y buscadores para introducir la Web en sus bases de datos y así contribuir al aumento de visitas a la página y por tanto el aumento de reservas.

Para poder gestionar una reserva a través del portal es necesario que el departamento comercial transmita al cliente confianza y calidad en el servicio. Para ello:

- Se debe ofrecer una amplia información no sólo del servicio, sino también del sector: recortes de prensa, estadísticas, turismo comarcal...
- Garantizar la seguridad de la compra a través de Internet: Se debe explicar al cliente las medidas de seguridad con que cuenta la Web, en materia de protección del número de tarjeta y privacidad de datos. Si a pesar de ello no existiese confianza, se estudiaría ofrecer el producto con un pago off-line.

### 3.3 POLITICA DE PROMOCION

La estrategia de comunicación de la compañía es fundamental para el posicionamiento de la marca. La percepción juega un papel fundamental en el cliente.

El éxito o fracaso depende de la efectividad de la comunicación, tanto interna como externa, a la compañía.

Las agencias de comunicación cumplen un rol determinante en los procesos de expansión geográfica de las compañías de Internet.

Cada nueva compañía que aparece en Internet, requiere una presentación en sociedad que debe ser cuidadosamente diseñada para así posicionarla y diferenciarla de los competidores.

Se establece un plan estratégico de comunicación entre los responsables de la compañía y de la agencia de comunicaciones para determinar la audiencia objetivo y el objetivo de la política de comunicación. El fin último es posicionar y reforzar la marca.

Las acciones que llevará a cabo la agencia de comunicación son:

- Colaborar en la preparación de un plan táctico y estratégico de comunicaciones.
- Sincronización de las distintas etapas de lanzamiento de mensajes.
- Desarrollo del concepto creativo de eventos.
- Organización, coordinación y supervisión de eventos.
- Permanente comunicación con la compañía para detectar información susceptible de ser comunicada.
- Prepara comunicados de prensa.
- Organizar entrevistas con periodistas.
- Búsqueda activa de oportunidades.: promoción de eventos, notas especiales...

La campaña de promoción de un portal basado en reservas de habitaciones online debe realizar dos tipos de campañas con dos objetivos muy diferentes. Por un lado ha de concentrar la mayor cantidad de internautas en el site en el menor espacio de tiempo y por otro, debe comercializar los productos entre el sector Hotelero local.

#### **Promoción del portal en la red.**

El objetivo de esta campaña de marketing es aglutinar y dar a conocer el portal entre los usuarios finales, con el fin de crear una comunidad de usuarios fidelizada. Para la creación de esta comunidad es necesario:

1. Promocionar la página en la Red y fuera de ella.
2. Hacer publicidad del sitio en la Red.

#### **PROMOCIONAR EL PORTAL:**

La dirección URL del sitio deberá quedar registrada en:

- Motores de búsqueda y directorios.
- En novedades, páginas dedicadas exclusivamente a sitios de reciente creación, y en las que cualquier empresa puede incluir una novedad, como por ejemplo, [www.whatsnew.com](http://www.whatsnew.com), [www.nu2.com](http://www.nu2.com), [www.pointcom.com](http://www.pointcom.com)
- Bibliotecas virtuales, los catálogos más antiguos de la Red, que funcionan mediante voluntarios que recopilan páginas correspondientes a sectores en los que son expertos. Constituyen las guías de más alta calidad de la Red.

- Otras páginas Web relacionadas con los mismos servicios, con cuyos propietarios se puede llegar a un acuerdo de intercambio de links.

#### PUBLICITAR EL PORTAL:

En Internet existe una peculiaridad en la publicidad que no existe en otros medios, es la interactividad entre el medio y el sujeto de la publicidad. Esta interacción bidireccional permite por un lado dirigir una publicidad específica en función de las características del sujeto y por otra, permite a éste informarse sólo de lo que le interesa.

La herramienta básica para publicitar el portal en Internet sería utilizar el banner. La publicidad del banner funciona de la siguiente manera:

Cuando el portal decida realizar una campaña contrata los servicios de una empresa especializada en publicidad en Internet que mantiene relaciones de exclusividad con una serie de sitios.

- El sujeto que accede a uno de estos sitios es a quién se dirige la publicidad, en función de los datos que su URL determinan.
- Si procede de otro país, se le ignora, caso de que la publicidad esté dirigida sólo a los del propio país.
- Si es seleccionado el acceso, el sitio envía un mensaje al ordenador de la compañía de publicidad que se dispone a construir el banner en un tiempo inferior al de la construcción de la página de inicio del sitio.
- Al final de este proceso que dura unos segundos, el sujeto tiene ante sí, en la pantalla de su ordenador, un banner que le incita a hacer clic en él con objeto de llevarle a otra Web donde se facilitará la información que desea transmitir.

#### **Lanzamiento comercial** (duración máxima de 6 meses)

Una vez obtenida una aceptable base de usuarios del portal se producirá el lanzamiento comercial hacia los clientes potenciales con el objetivo de estimular el proceso de compra de los distintos servicios.

Para ello se intensificará las campañas de medios masivos orientándolas hacia los establecimientos hoteleros.

En esta fase se realizarán acciones de marketing directo (mailing y telemarketing) y visitas comerciales orientadas principalmente a las agencias de viaje, establecimientos hoteleros, etc.

#### **Fases intermedias de crecimiento** (duración de 12 meses)

El objetivo será ganar cuota de mercado y fidelizar clientes. En esta fase se dará gran peso a la fuerza de ventas, apoyando a la misma con acciones de mailing y telemarketing a fin de conseguir visitas comerciales. Se mantendrá la campaña publicitaria en medios masivos.

En esta fase puede ser interesante llegar a acuerdos con asociaciones empresariales o similares con el objeto de proporcionarles servicios a un precio especial de lanzamiento. En esta fase también cabe la realización de acciones de relaciones públicas con las entidades y organismos de la zona que pudiesen servir de prescriptores para el uso del portal.

### **Fase final de mantenimiento o consolidación.**

Con el fin de consolidar la imagen de marca en el mercado y la fidelización de los clientes se mantendrá una suave campaña publicitaria en medios masivos, se mantendrán las acciones de la fuerza de ventas y se crearán contenidos adicionales que aporten valor añadido a los usuarios del portal.

### **3.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIA COMERCIAL**

Para la defensa del mercado es imprescindible tener como objetivo básico la identificación y el conocimiento del usuario final del servicio, de manera que se pueda llegar a una fidelización del mismo.

Por ello, las etapas claves para implantar un sistema de fidelización de usuarios, y por tanto defender el mercado, son:

1. Identificar con nombres y apellidos a los clientes.
2. Segmentar al máximo posible los usuarios en función de las características comunes que sean elementos determinantes en el proceso de reservas.
3. Establecer una comunicación bidireccional con cada grupo de clientes, buscando establecer una relación lo más individualizada posible, que sea medible y duradera.

Los portales dedicados a la reserva online, y en general toda iniciativa en Internet, tienen que crear una marca y posicionar la misma en una categoría.

El posicionamiento de la marca depende de los siguientes criterios:

- **Audiencia objetivo (target):** Es necesario definir quienes son los usuarios potenciales del servicio que se quiere ofrecer: edad, sexo, segmento socioeconómico, grupos de interés (datos demográficos intensivos). A su vez quienes podrán ser los usuarios principales y que otros segmentos se pueden incorporar en el futuro. Se deben identificar los grupos objetivos y desarrollar estrategias de captación para cada uno de ellos. Una vez establecido la audiencia objetivo se debe entender las necesidades de cada grupo para desarrollar de manera adecuada el plan de marketing.
- **Posicionamiento.** El posicionamiento de la marca en el “consumidor” debe ser diferente al de los competidores. Se hace imperativo establecer un factor diferencial con el resto de las marcas y portales existentes. Este factor diferencial suele basarse en alguno de los siguientes atributos: calidad, servicio, innovación.
- **Personalidad.** La personalidad de la marca debe ser acorde al posicionamiento, factor diferencial y audiencia objetivo de la misma.
- **Futuro de la marca.** Tener una noción clara de la visión de futuro de la marca es fundamental para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios que se incorporen al portal.

La adopción de una marca asociada a un portal en la mente del consumidor cumple con el siguiente ciclo:

- **Conocimiento de marca.** El primer paso en toda relación con el consumidor es el conocimiento de la marca. Esta es la etapa más importante ya que debe asociarse el nombre elegido al portal. Este conocimiento de marca ha de hacer hincapié en factores emocionales y funcionales.
- **Primera vista al sitio.** En esta etapa lo importante es ofrecer al cliente un gancho o razón para que visite el portal por vez primera.

- **Repetición de visitas.** El foco en esta etapa se encuentra en que el consumidor tiene una excelente experiencia de primer uso del portal para que regrese al sitio. En este punto el usuario evalúa que el producto responde a la “promesa” hecha por publicidad.
- **Lealtad o fidelización.** Esta es la última etapa y tiene que ver con los incentivos que dé el portal para fidelizar al usuario. Estos incentivos están en franca consonancia con:
  - Contenidos actualizados.
  - Utilidad en la información que aporta el portal.

## **4 PLAN DE ORGANIZACIÓN**

Controlar la gestión de un portal dedicado principalmente a las reservas online requiere una gran coordinación con los establecimientos hoteleros.

Por ello, es muy importante que el sistema de organización esté completamente informatizado, para así reducir el tiempo de confirmación de reservas y por tanto el tiempo de gestión de las plazas hoteleras.

### **4.1 PROCESO PRODUCTIVO**

Se van a distinguir dos tipos distintos de sistemas de reservas online:

1. Sistema de reservas tradicionales online.
2. Sistema de reservas en tiempo real.

#### **Sistema de reservas tradicionales online:**

Con este sistema, la comunicación entre cliente – hotel se realiza mediante correo electrónico.

Los pasos serían los siguientes:

1. El cliente accede a la página de reservas y encuentra la oferta que más se ajuste a sus necesidades.
2. Rellena un cuestionario con todos los datos necesarios para efectuar la reserva de las habitaciones.
3. Dicho cuestionario es enviado mediante correo electrónico al hotel.
4. El hotel ve su disponibilidad de habitaciones, y en caso afirmativo comprueba que la tarifa remitida por el cliente es la correcta.
5. Se reenvía, por e-mail, la confirmación de la reserva. En este mensaje se incluye el número de habitaciones reservadas y las fechas de entrada y salida.
6. El cliente al recibir el mensaje procede a pagar la reserva, quedando cerrado todo el proceso.

Un esquema del proceso sería el siguiente:



Este sistema presenta como desventaja la duración del proceso, que suele oscilar en 2 – 4 días. El tiempo que transcurre desde que el cliente realiza su reserva hasta que el hotel la confirma, hace que en cierto modo se tenga una pérdida de interés en este método, prefiriéndose la reserva instantánea desde una agencia de viajes o mediante el método de reservas online en tiempo real que a continuación se presenta.

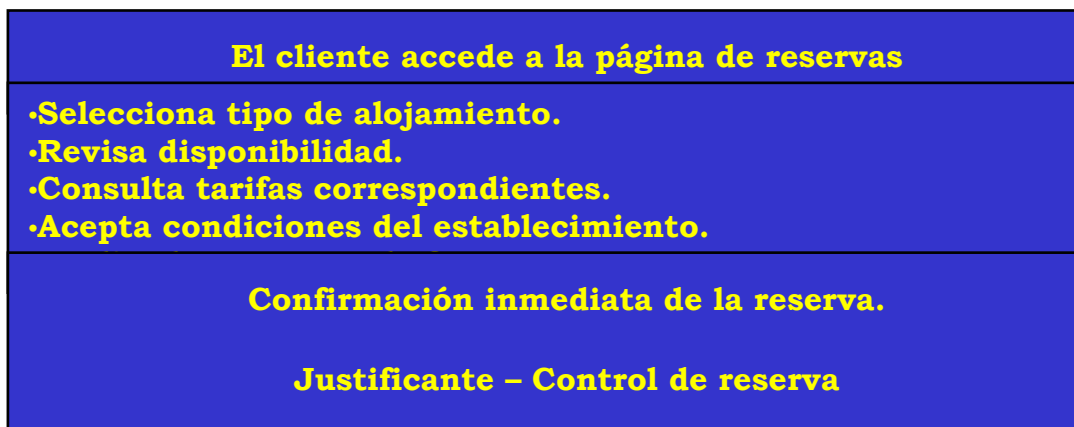
**Sistema de reservas en tiempo real:**

La duración de este proceso, puede oscilar en 2 –4 minutos.

Al conseguir cerrar la reserva en tiempo real, el usuario se informa automáticamente y sin demora de los servicios, precios y disponibilidad.

Este sistema hace que el cliente quede más satisfecho y seguro con su reserva.

El esquema del proceso sería el siguiente:



## 4.2 PROVEEDORES Y GESTION DE COMPRAS

### Proveedores de ISP:

Los proveedores dedicados a dar la cobertura técnica a un portal dedicado la reserva online son principalmente los ISP. Los ISP son proveedores de acceso a Internet, compañías que ofrecen la posibilidad de conectar dispositivos, tales como computadoras personales, teléfonos celulares, organizadores personales, etc. a Internet. Estos proveedores de ISP ofrecen a sus clientes el alojamiento de los portales en sus propias maquinas con el consiguiente ahorro en coste.

### Criterios de selección de ISP:

- Actualmente para operar como ISP es necesaria una licencia **de TIPO C del Mercado de las Telecomunicaciones**, con lo cual a la hora de decidirse por uno en cuestión, este es uno de los requisitos imprescindibles.
- Capacidad tecnológica del proveedor. La capacidad tecnológica es importante por:
  - Es necesario habilitar un ancho de banda de manera que la descarga de la página sea instantánea.
  - Sistemas de seguridad, Firewalls, antivirus que evite el intrusismo y el acceso no permitido a las bases de datos.
  - Copias de seguridad y sistema en espejo. El sistema en espejo es un conjunto de servidores montados en paralelo de manera que cualquier incidencia en alguno de ellos tengo como resultado el levantamiento de los servicios en el servidor espejo.
  - Las instalaciones. Los servidores de acceso a Internet deben de estar en unas condiciones especiales de temperatura y humedad, además de estar localizados en unas instalaciones aisladas contra incendios.

El número de ISP's existentes en el territorio nacional es cercano a los 2.500, prestando servicios a cerca de un 1.200.000 empresas. El mercado de ISP presenta un elevado grado de concentración en grandes compañías como Telefónica, Arrakis con cerca de un 35 % del mercado.

Los contratos que se firman con un ISP suelen ser anuales, con renovaciones periódicas previo aviso. El coste suele rondar los 150-200 euros al mes, dependiendo del portal y del tráfico generado.

#### Proveedores de ofimática:

Los restantes proveedores suelen clasificarse en:

- Proveedor de Material de oficina. Suele ser de carácter local, con un periodo de pago, dependiendo del volumen de las compras en: al contado ó 30-60-90 días.
- Proveedor de Informática. El proveedor de informática suele ser de carácter local, siendo conveniente, dependiendo de la arquitectura de red y el número de equipos que se firme un contrato de carácter anual renovable por el mantenimiento de los mismos. El pago se hace en las mismas condiciones que el anterior.

#### Proveedor de suministros:

Por suministros entendemos electricidad y teléfono. En ambos caso hay diferentes compañías que operan, siendo la oferta bastante amplia. Los proveedores de telefonía suelen trabajar con descuentos, ofreciendo diferentes tarifas en función de cada cliente.

### **4.3 INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS**

El tipo de inversión que se debe llevar a cabo va a estar dividido en dos grandes grupos:

#### A) INFRAESTRUCTURA INMOBILIARIA.

- *Local alquilado de aproximadamente 200 m<sup>2</sup>.*
- *Acondicionamiento del local.*
- *Mobiliario.*
- *Licencia de Apertura.*

#### B) INFRAESTRUCTURA TÉCNICA

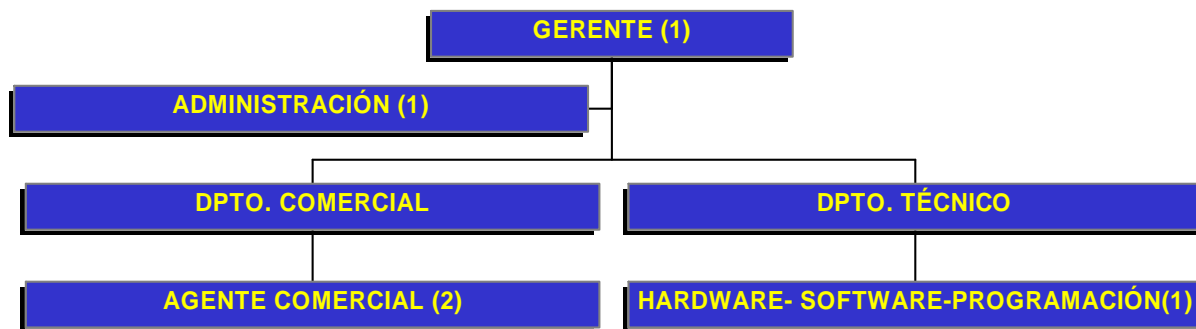
- *Adquisición de 2 equipos informáticos portátiles*
- *Adquisición de 5 equipos informáticos de mesa*
- *Servidor para un correcto trabajo en Red.*
- *Dos Impresoras y consumibles.*
- *Software necesario:*

### **4.4 RECURSOS HUMANOS**

El equipo humano es uno de los puntos críticos para el desarrollo con éxito de las empresas de la “Nueva Economía”, dada la carencia tan fuerte que ofrece actualmente el mercado laboral de profesionales capacitados en esta área.

Es importante contar con un equipo joven, equilibrado y compacto.

El organigrama deseable para la empresa sería el siguiente:



Los números entre paréntesis indican los empleados que desarrollan la actividad señalada.

#### **GERENTE:**

Su perfil ideal, sería:

- Diplomado / Licenciado en Empresariales, con conocimientos añadidos en el campo de la informática.
- Conocimientos del sector turístico: operadores, agencias de viajes, precios...
- Experiencia y conocimientos necesarios del sector de las nuevas tecnologías.

Además debe contar con una serie de cualidades personales, características de todo emprendedor:

- Para ello debe poseerse una alta capacidad de trabajo y una alta tenacidad y entrega.
- Asumir el riesgo y el desafío que hoy día conllevan las empresas basadas en las Tecnologías de la Información.
- Ser sensible a las tendencias que se manifiestan en este tipo de empresas y estar siempre envuelto en una continua innovación.

#### **ADMINISTRACIÓN:**

- Persona con conocimientos administrativos y con formación específica en contabilidad.
- También sería responsable de recibir a los clientes y de atender las consultas telefónicas.
- Como cualidad personal, cabe destacar un correcto trato al público.

#### **DPTO. COMERCIAL – COMERCIALES:**

- Es muy deseable que el coordinador de este departamento tenga una sólida formación académica tal como la Diplomatura/Licenciatura Empresariales además de los conocimientos indispensables del sector.
- Las personas que integran este departamento se deben de caracterizar por un estricto sentido de venta del servicio que ofrece la empresa.
- Para ello es imprescindible una clara vocación comercial, además de un importante conocimiento de los servicios que actualmente ofrecen las Tecnologías de la Información.

## DPTO. TÉCNICO – HARDWARE – SOFTWARE

- Imprescindible Diplomatura/ Licenciatura en Informática con fuertes conocimientos en herramientas de programación y manejo de redes informáticas.
- Actualizará constantemente las ofertas y las empresas inscritas en el servicio.
- Sólidos conocimientos en hardware y software.

La estructura media de una empresa de reservas online está formada por un mínimo de 5 personas, contando con el gerente-empresario. La estructura matriz de este tipo de negocios se presenta a continuación:

| DEPARTAMENTO    | CATEGORÍA                   | COMPOSICIÓN |
|-----------------|-----------------------------|-------------|
| GERENCIA        | DIRECTOR-GERENTE            | 1           |
| ADMINISTRACION  | ADMINISTRATIVO              | 1           |
| DPTO. COMERCIAL | COMERCIALES DE VENTA        | 2           |
| DPTO. TECNICO   | TÉCNICO HARDWARE - SOFTWARE | 1           |

Pero todos no tienen las mismas responsabilidades, por lo que el tipo de contratación será también diferente.

Se propone para:

- Los comerciales de ventas.
  - Técnico Hardware – Software.
  - El responsable de administración.
- Un **contrato en prácticas a tiempo completo por una duración de seis meses.**

Este tipo de contrato se caracteriza por:

- Estar destinado para aquel candidato que trabaje ocho horas diariamente.
- Los requisitos legales del candidato para acogerse a este contrato serían:
  - No haber transcurrido más cuatro años desde la finalización de sus estudios.
  - Estar inscritos en la Oficina de Empleo.
  - No podrán ser cónyuges, ni ascendientes o descendientes u otros parientes por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado, inclusive, del empresario o quienes ocupen puestos de alta dirección en la empresa.
- Si no hubiera denuncia del contrato a la terminación del periodo pactado, se presumirá prorrogado por tiempo indefinido, computándose la duración de la práctica a efectos de antigüedad de la empresa.
- A la finalización del contrato debe expedirse al trabajador un certificado en el que conste la duración y las características y el grado de prácticas alcanzados.

Sin embargo, puede que los integrantes del Dpto. comercial y técnico sean personas con una elevada experiencia y cualificación. Por ello se debe ofrecer unas condiciones laborales más atractivas que las anteriores.

Se propone por tanto una contratación indefinida.

- Otro tipo de contrato aplicable sería: **Contrato de fomento de la contratación indefinida:**

Requisitos que debe cumplir el candidato para acogerse a este tipo de contrato:

- Joven menor de 25 años inscrito como desempleado en la oficina de empleo al menos un año.
- Jóvenes entre 25 y 29 años desempleados que no hayan trabajado con anterioridad más de tres meses.
- Mayores de 45 años inscritos como desempleados al menos un año.
- Mujeres inscritas como desempleadas al menos un año y que sean contratadas en profesiones en las que el colectivo femenino se encuentre subrepresentado.
- Mujeres mayores de 25 años desempleadas, que deseen reincorporarse a la vida laboral después de una interrupción de al menos 5 años.
- Trabajadores contratados en prácticas o para la formación, que se les transforme su contrato en indefinido y a tiempo completo.

Requisitos de la empresa:

- Hallarse al corriente de las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social.
- No haber reducido plantilla en el año natural anterior por despido nulo o improcedente, por expediente de regulación de empleo o por necesidad de amortizar un puesto de trabajo.
- Incrementar la plantilla fija del año natural anterior como consecuencia de la nueva contratación.
- Mantener la plantilla de trabajadores fijos, durante al menos, tres años.

Estudiando los requisitos, se podría hacer un contrato en practicas inicial con duración de 6 meses, para una vez concluido el mismo, contratarlo de manera indefinida.

## **5 ASPECTOS JURIDICOS Y FISCALES**

### **5.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

La forma jurídica mas común es la Sociedad Limitada. La definición de S.L. se presenta a continuación:

Se puede definir como una sociedad mercantil cuyo capital, que no puede ser inferior a 3.005,06 euros, se podría dividir en participaciones iguales, acumulables e indivisibles que no podrán incorporarse a títulos negociables, ni denominarse acciones, y cuyos socios, que no podrían ser superiores a 50, no responderán personalmente de las deudas sociales.

Es considerada como una sociedad mixta entre las personalistas y las capitalistas, aunque participe en mayor grado de los caracteres de las capitalistas.

Principales características del tipo de sociedad propuesto:

- Es una sociedad mercantil por su forma, y cualquiera que sea su objeto.
- Es una sociedad de responsabilidad limitada.
- Es una sociedad en la que se fija un capital mínimo (3.005,06 euros) y un número máximo de socios (50).
- La sociedad tendrá necesariamente su domicilio en territorio español.
- En ningún caso podrá tener por objeto la representación de intereses colectivos, profesionales o económicos atribuidos a otras entidades.

Los administradores pueden ser socios o no, y no pueden dedicarse, por cuenta propia ni ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la sociedad.

Responderán de los daños y perjuicios causados por abuso de facultades, negligencia grave, incumplimiento de ley o estatutos.

Por otro lado podrán ser revocados o separados de su cargo en cualquier momento, excepto cuando hayan sido nombrados en escritura funcional, en cuyo caso el acuerdo deberá adoptarse con los requisitos de una modificación estatutaria.

Si el empresario estima oportuno puede elegir otra forma jurídica distinta a la propuesta.

### **5.2 FISCALIDAD**

Uno de los principales problemas en la nueva economía es la dificultad para calificar las rentas obtenidas y las operaciones que se realizan y, por otro, la determinación del lugar en el que deben entenderse realizadas las actividades comerciales telemáticas.

#### **A) IRPF**

Los rendimientos de las actividades económicas son los que están relacionados directamente con la fiscalidad del comercio electrónico.

Cuando quien lleva a cabo dichas actividades a través de la red es una persona física residente en España, los rendimientos obtenidos serán objeto de gravamen en este impuesto.

Ninguno de los artículos de la ley o del reglamento del impuesto nos permite pensar que por el hecho de que el comercio pueda ser considerado electrónico va a escapar a tributación por este impuesto.

En este ámbito, el conflicto se produce cuando el fin de la contratación es un suministro on-line.

Se trata de averiguar si la adquisición del producto digitalizado implica sólo la obtención de un derecho para su uso o si, por el contrario, se adquiere en soporte informático de la misma forma en que podría hacerse sobre cualquier otro tipo de soporte.

En principio, la utilización de un soporte telemático no tiene por qué suponer que la renta obtenida deba calificarse como una cesión de uso. Es necesario el estudio de cada contrato para distinguir cuándo se cede el uso del programa y cuándo se transmiten los derechos de la propiedad intelectual sobre el mismo.

Los problemas surgen en el comercio internacional, ya que si se transmite la cesión de uso, se generará un canon que, en principio, tributará en el estado de su obtención.

## **B) IMPUESTO DE SOCIEDADES.**

Grava las rentas obtenidas por las sociedades y demás entidades jurídicas.

El hecho imponible está constituido precisamente por la obtención de esas rentas y su origen es indiferente.

Cabe destacar deducciones aplicables en el Impuesto sobre Sociedades para las actividades de Innovación Tecnológica recogida en la **Ley 24/2001 de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social**. La base de dicha deducción es la inversión realizada y los gastos de implantación y formación del personal, siendo la cuantía de deducción el 10% de la inversión y gastos realizados.

## **C) IVA**

Es un impuesto indirecto, recae sobre el consumo y grava las entregas y prestaciones de servicios efectuadas por profesionales, las adquisiciones intracomunitarias y las importaciones de bienes.

Las entregas de bienes y prestaciones de servicios deben ser realizadas por empresas o profesionales de título oneroso, con carácter habitual u ocasional, en el desarrollo de su actividad empresarial o profesional.

La contratación electrónica es susceptible de incluirse en cualquiera de los supuestos, con lo que el comercio electrónico no puede considerarse excluido de la aplicación de este impuesto.

En el caso en que los bienes o servicios circulen por la Red, es necesario que se califiquen las operaciones como cesiones de uso o como compraventas.

En el IVA, las cesiones de uso son consideradas prestación de servicios, mientras que las compraventas son adquisiciones de bienes, ya sean operaciones interiores, adquisiciones intracomunitarias, ventas a distancia o importaciones.

Dependiendo de que el fin de la contratación electrónica sea o no la transmisión del poder de disposición de un bien corporal, podrá ser calificado como entrega de bien o prestación de servicios.

El proyecto de ley de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, conocido popularmente como ley de Acompañamiento a los Presupuestos Generales del Estado para el 2003, introducirá el IVA de los servicios prestados por vía electrónica a partir del 1 de Julio de 2003. El proyecto de ley añade a la Ley 37/1992 sobre el IVA un nuevo apartado y capítulo en los que se regula, respectivamente, los servicios por vía electrónica

que se someterán al impuesto y el régimen especial de estos cuando sean prestados por empresarios o profesionales que no tengan sede en ningún país comunitario.

## 6 PLAN ECONOMICO FINANCIERO

### 6.1 PLAN DE INVERSIONES

| INFRAESTRUCTURA INMOBILIARIA    |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| CONCEPTO                        | COSTE              |
| Acondicionamiento del local     | 12.020,24 €        |
| Mobiliario                      | 3.005 €            |
| Licencia de apertura            | 3.005 €            |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>18.030,24 €</b> |
| INFRAESTRUCTURA TÉCNICA         |                    |
| Equipos informáticos portátiles | 4.808 €            |
| Equipos informáticos de mesa    | 9.015 €            |
| Servidor para trabajo en red    | 2.949 €            |
| Impresoras y consumibles        | 3.606 €            |
| Software                        | 40.150 €           |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>60.528 €</b>    |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>          | <b>78.558,24 €</b> |

### 6.2 FINANCIACION

La financiación de las inversiones iniciales se establece de la siguiente forma:

|                               | AÑO 1            |
|-------------------------------|------------------|
| RECURSOS PROPIOS              | 23.600,00        |
| PRÉSTAMOS A L.P. (Importe)    | 35.320,00        |
| Coste de Financiación (%)     | 0,04             |
| Años de Vigencia del Préstamo | 10,00            |
| Intereses                     | 1.412,80         |
| Devolución del Préstamo Anual | 3.532,00         |
| PRESTAMOS A C.P. (Importe)    | 19.639,50        |
| Coste de Financiación (%)     | 0,04             |
| Intereses                     | 785,58           |
| Devolución del Préstamo Anual | 19.639,50        |
| <b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>     | <b>78.559,50</b> |

## 6.3 PREVISION DE INGRESOS Y GASTOS

### 6.3.1 Modelo de Ingresos

El primer paso para hacer una estimación de los ingresos que tendría la empresa, es fijar cual va a ser el número de establecimientos hoteleros que van a requerir nuestros servicios anualmente.

|                          | AÑO 1  | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| FACTOR INCREMENTO VENTAS |        | 10%   | 10%   | 10%   | 10%   |
| Opción completa          | 130,00 | 143   | 157   | 173   | 190   |
| Opción Mixta             | 150    | 165   | 182   | 200   | 220   |
| Opción Alquiler          | 165    | 182   | 200   | 220   | 242   |

#### PRECIO DEL PRODUCTO

|                                 | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| FACTOR INCREMENTO PRECIOS       |                   | 3,0%              | 3,0%              | 3,0%              | 3,0%              |
| Precio unitario opción completa | 1.375,00          | 1.416,25          | 1.458,74          | 1.502,50          | 1.547,57          |
| Precio unitario opción Mixta    | 318,00            | 327,54            | 337,37            | 347,49            | 357,91            |
| Precio unitario opción alquiler | 174,00            | 179,22            | 184,60            | 190,13            | 195,84            |
| <b>VENTAS TOTALES</b>           | <b>255.160,00</b> | <b>289.096,28</b> | <b>327.546,09</b> | <b>371.109,71</b> | <b>420.467,31</b> |

### 6.3.2 Estructura de costes

La estructura de costes se presenta a continuación:

- Arrendamientos. Corresponde al arrendamiento del local, en función de la ciudad y la zona geográfica y de la demanda existente, este puede oscilar para un local de 200 metros cuadrados entre los 12.000 y 15.000 Euros anuales.
- Reparación y conservación. Corresponde a los gastos ocasionados por las reparaciones de los equipos informáticos y mantenimiento de la red. Si bien la adquisición de estos equipos lleva consigo un mínimo de un año de garantía, es recomendable suscribir un contrato de mantenimiento anual con una empresa de reparación. Los costes de estos contratos de mantenimiento suelen oscilar entre los 3.000 y 4.000 euros al año dependiendo del número de equipos y las condiciones de los mismos.
- Servicios Profesionales Independientes. Corresponde a los gastos de la asesoría laboral, fiscal y contable. La periodicidad de estos gastos es mensual, oscilando los importes entre 200-350 euros mensuales.
- Primas de seguros. Corresponde a los costes de la compañía aseguradora del local y de las inversiones. Se recomienda suscribir una póliza a todo riesgo al menos en el primer año de funcionamiento.
- Suministros. Costes ocasionados por consumos de luz, agua, electricidad y teléfono.
- Publicidad y promoción. Coste de la campaña de marketing y mantenimiento de cada año.

La distribución de los costes sería la siguiente:

### **COSTES FIJOS**

|                                   | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>GASTOS DE PERSONAL</b>         | <b>109.534,12</b> | <b>112.820,14</b> | <b>116.204,75</b> | <b>119.690,89</b> | <b>123.281,62</b> |
| Sueldos                           | 82.356,48         | 84.827,17         | 87.371,99         | 89.993,15         | 92.692,94         |
| Seguridad Social                  | 27.177,64         | 27.992,97         | 28.832,76         | 29.697,74         | 30.588,67         |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>   | <b>30.045,00</b>  | <b>30.946,35</b>  | <b>31.874,74</b>  | <b>32.830,98</b>  | <b>33.815,91</b>  |
| Alquileres                        | 14.424,00         | 14.856,72         | 15.302,42         | 15.761,49         | 16.234,34         |
| Suministros                       | 12.020,00         | 12.380,60         | 12.752,02         | 13.134,58         | 13.528,62         |
| Servicios Profesionales           | 3.000,00          | 3.090,00          | 3.182,70          | 3.278,18          | 3.376,53          |
| Seguros                           | 601,00            | 619,03            | 637,60            | 656,73            | 676,43            |
| <b>OTROS GASTOS</b>               | <b>7.807,00</b>   | <b>8.335,70</b>   | <b>8.909,71</b>   | <b>9.533,33</b>   | <b>10.211,30</b>  |
| Mantenimiento y Reparaciones      | 3.600,00          | 3.708,00          | 3.819,24          | 3.933,82          | 4.051,83          |
| Otros Gastos                      | 4.207,00          | 4.627,70          | 5.090,47          | 5.599,52          | 6.159,47          |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>         | <b>2.198,38</b>   | <b>1.412,80</b>   | <b>1.412,80</b>   | <b>1.412,80</b>   | <b>1.412,80</b>   |
| Intereses Préstamos a Largo Plazo | 1.412,80          | 1.412,80          | 1.412,80          | 1.412,80          | 1.412,80          |
| Intereses Préstamos a Corto Plazo | 785,58            | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>TOTAL COSTES FIJOS</b>         | <b>149.584,50</b> | <b>153.514,99</b> | <b>158.402,00</b> | <b>163.468,01</b> | <b>168.721,63</b> |

### **COSTES VARIABLES**

|                               | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b> | <b>24.000,09</b> | <b>24.720,09</b> | <b>25.461,68</b> | <b>26.225,52</b> | <b>27.012,28</b> |
| Transporte de las Ventas      | 24.000,00        | 24.720,00        | 25.461,60        | 26.225,45        | 27.012,21        |
| <b>GASTOS DE PROMOCIÓN</b>    | <b>60.000,00</b> | <b>40.000,00</b> | <b>50.000,00</b> | <b>45.000,00</b> | <b>30.000,00</b> |
| <b>TOTAL COSTES VARIABLES</b> | <b>84.000,09</b> | <b>64.720,09</b> | <b>75.461,68</b> | <b>71.225,52</b> | <b>57.012,28</b> |

#### 6.4 CUENTA DE RESULTADOS

|   | <b>AÑO 1</b>      | <b>AÑO 2</b>      | <b>AÑO 3</b>      | <b>AÑO 4</b>      | <b>AÑO 5</b>      |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| + VENTAS                                  | 255.160,00        | 289.096,28        | 327.546,09        | 371.109,71        | 420.467,31        |
| <b>= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>          | <b>255.160,00</b> | <b>289.096,28</b> | <b>327.546,09</b> | <b>371.109,71</b> | <b>420.467,31</b> |
| - GASTOS DE PERSONAL                      | 109.534,12        | 112.820,14        | 116.204,75        | 119.690,89        | 123.281,62        |
| - GASTOS DE DISTRIBUCIÓN                  | 24.000,09         | 24.720,09         | 25.461,68         | 26.225,52         | 27.012,28         |
| - GASTOS DE PROMOCIÓN                     | 60.000,00         | 40.000,00         | 50.000,00         | 45.000,00         | 30.000,00         |
| - GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                | 30.045,00         | 30.946,35         | 31.874,74         | 32.830,98         | 33.815,91         |
| - OTROS GASTOS                            | 7.807,00          | 8.335,70          | 8.909,71          | 9.533,33          | 10.211,30         |
| - AMORTIZACIÓN DEL EJERCICIO              | 19.485,90         | 19.485,90         | 19.485,90         | 19.485,90         | 19.485,90         |
| = GASTOS DE EXPLOTACIÓN                   | 250.872,11        | 236.308,18        | 251.936,77        | 252.766,62        | 243.807,00        |
| <b>= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>         | <b>4.287,89</b>   | <b>52.788,10</b>  | <b>75.609,31</b>  | <b>118.343,09</b> | <b>176.660,30</b> |
| - GASTOS FINANCIEROS                      | 2.198,38          | 1.412,80          | 1.412,80          | 1.412,80          | 1.412,80          |
| = RESULTADO FINANCIERO                    | -2.198,38         | -1.412,80         | -1.412,80         | -1.412,80         | -1.412,80         |
| <b>= RESULTADO DE LAS ACT. ORDINARIAS</b> | <b>2.089,51</b>   | <b>51.375,30</b>  | <b>74.196,51</b>  | <b>116.930,29</b> | <b>175.247,50</b> |
| <b>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>     | <b>2.089,51</b>   | <b>51.375,30</b>  | <b>74.196,51</b>  | <b>116.930,29</b> | <b>175.247,50</b> |
| - IMPUESTOS                               | 626,85            | 15.412,59         | 22.258,95         | 40.925,60         | 61.336,63         |
| <b>= RESULTADO DEL EJERCICIO</b>          | <b>1.462,66</b>   | <b>35.962,71</b>  | <b>51.937,56</b>  | <b>76.004,69</b>  | <b>113.910,88</b> |
| <b>CASH-FLOW BRUTO</b>                    | <b>20.948,56</b>  | <b>55.448,61</b>  | <b>71.423,46</b>  | <b>95.490,59</b>  | <b>133.396,78</b> |

## 6.5 BALANCES DE SITUACION

### ACTIVO

|                             | AÑO 1            | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|-----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INMOVILIZADO</b>         | <b>59.072,10</b> | <b>39.586,20</b>  | <b>20.100,30</b>  | <b>13.462,40</b>  | <b>7.226,00</b>   |
| GTOS. ESTABLECIMIENTO       | 2.404,00         | 1.803,00          | 1.202,00          | 601,00            | 0,00              |
| INMOV. MATERIAL             | 35.403,00        | 35.403,00         | 35.403,00         | 35.403,00         | 35.403,00         |
| - AMORTIZ. INM. MAT.        | -5.635,40        | -11.270,80        | -16.906,20        | -22.541,60        | -28.177,00        |
| INMOV. INMATERIAL           | 40.150,00        | 40.150,00         | 40.150,00         | 40.150,00         | 40.150,00         |
| - AMORTIZ. INM. INMAT.      | -3.249,50        | -26.499,00        | -39.748,50        | -40.150,00        | -40.150,00        |
| <b>CIRCULANTE</b>           | <b>36.316,61</b> | <b>41.146,72</b>  | <b>46.619,23</b>  | <b>52.819,59</b>  | <b>59.844,59</b>  |
| DEUDORES                    | 15.903,81        | 18.019,01         | 20.415,54         | 23.130,81         | 26.207,21         |
| TESORERÍA                   | 20.412,80        | 23.127,70         | 26.203,69         | 29.688,78         | 33.637,38         |
| CUENTAS CON SOCIOS DEUDORAS | 0,00             | 46.978,59         | 114.423,59        | 194.635,53        | 313.423,07        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>         | <b>95.388,71</b> | <b>127.711,50</b> | <b>181.143,13</b> | <b>260.917,52</b> | <b>380.493,66</b> |

### PASIVO

|                               | AÑO 1            | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>FONDOS PROPIOS</b>         | <b>25.062,66</b> | <b>61.025,37</b>  | <b>112.962,92</b> | <b>188.967,61</b> | <b>302.878,49</b> |
| CAPITAL SOCIAL                | 23.600,00        | 23.600,00         | 23.600,00         | 23.600,00         | 23.600,00         |
| RESERVAS                      | 0,00             | 1.462,66          | 37.425,37         | 89.362,92         | 165.367,61        |
| RESULTADO DEL EJERCICIO       | 1.462,66         | 35.962,71         | 51.937,56         | 76.004,69         | 113.910,88        |
| <b>EXIGIBLE A L.P.</b>        | <b>31.788,00</b> | <b>28.256,00</b>  | <b>24.724,00</b>  | <b>21.192,00</b>  | <b>17.660,00</b>  |
| RECURSOS PERMANENTES          | 56.850,66        | 89.281,37         | 137.686,92        | 210.159,61        | 320.538,49        |
| <b>EXIGIBLE A C.P.</b>        | <b>18.619,68</b> | <b>38.430,14</b>  | <b>43.456,20</b>  | <b>50.757,91</b>  | <b>59.955,17</b>  |
| ACREEDORES                    | 7.594,89         | 6.482,32          | 7.245,48          | 7.079,91          | 6.297,67          |
| HACIENDA PÚBLICA ACREEDORA    | 8.759,98         | 29.615,06         | 33.807,99         | 41.203,18         | 51.108,45         |
| SEGURIDAD SOCIAL ACREEDORA    | 2.264,80         | 2.332,75          | 2.402,73          | 2.474,81          | 2.549,06          |
| CUENTAS CON SOCIOS ACREEDORAS | 19.918,37        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>TOTAL PASIVO</b>           | <b>95.388,71</b> | <b>127.711,50</b> | <b>181.143,13</b> | <b>260.917,52</b> | <b>380.493,66</b> |