

# Anàlisi de viabilitat de l'obertura d'un hotel Axel a València

Nom de l'estudiant: Franc Espinola Alvarez

Nom del tutor/a: Màrian Buil Fabregà

20/06/2021

## MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

---

**Curs: 5è**

**Estudis: Doble Titulació en Turisme i Gestió del Lleure i ADE i Gestió de la Innovació**

## **Resum Executiu**

Aquest treball de final de grau, es tracta d'un projecte d'intervenció per la cadena hotelera, Axel Hotels, de la qual sóc treballador i m'han encarregat, analitzar la viabilitat d'obrir un hotel nou a València. L'objectiu principal del treball és analitzar la viabilitat de l'obertura d'aquest hotel, a la ciutat de València. Per estudiar-ho, s'analitzarà el context intern i extern del projecte i s'establiran els aspectes bàsics d'un nou establiment hotelier, des de la constitució de la nova societat, passant per l'estratègia de màrqueting, fins al pla econòmic-financer. Finalment, es podrà comprovar, a partir de certs indicadors, que el projecte sí és viable.

Paraules clau: *Axel Hotels, Anàlisi de Viabilitat, Obertura d'Hotel, València*

## **Resumen Ejecutivo**

Este trabajo de final de grado, se basa en un proyecto de intervención para la cadena hotelera, Axel Hotels, de la cual soy trabajador i me han encargado, analizar la viabilidad de abrir un hotel nuevo en Valencia. El objetivo principal del trabajo es analizar la viabilidad de la apertura de este hotel, en la ciudad de Valencia. Para estudiarlo, se analizará el contexto interno y externo del proyecto i se establecerán los aspectos básicos de un nuevo establecimiento hotelero, desde la constitución de la nueva sociedad, pasando por la estrategia de màrqueting, hasta el plan económico-financiero. Finalmente, se podrá comprobar, a partir de ciertos indicadores, que el proyecto sí es viable.

Palabras clave: *Axel Hotels, Análisis de Viabiliad, Apertura de un hotel, Valencia*

## **Abstract**

This final degree work is based on an intervention project for the chain of hotels, Axel, where I actually work and I've been ordered to analyse the viability of a new opening hotel in Valencia. The main objective of this work is to analyse the viability of this new opening hotel, in the city of Valencia. To study this, will analyse the internal and external context of the project and will establish the basic aspects of a new hotel establishment, since the society constitution, passing through the marketing strategy, until the economic-financial plan. Finally, it will be possible to verify, thanks to some indicators, that the project is viable.

Key words: *Axel Hotels, Viability Analysis, Opening Hotel, Valencia*

## Taula de Continguts

Introducció .....	6
1. Delimitació del Projecte d'Intervenció .....	6
1.1 Motivacions Personals .....	6
1.2 Context actual i justificació del tema .....	7
1.3 Aportacions del TFG al grau cursat .....	10
2. Marc Teòric .....	11
2.1 Antecedents .....	11
2.1.1 Turisme LGTB .....	11
2.1.2 Turisme LGTB a Espanya .....	13
2.1.3 València com a destinació turística LGTB .....	14
2.1.4 Passos per l'obertura d'un hotel .....	15
2.2 Conclusions del marc teòric .....	19
3. Objectius .....	19
4. Anàlisi intern i extern del context d'intervenció .....	20
4.1 Anàlisi Intern .....	20
4.1.1 Història de l'empresa .....	20
4.1.2 Missió, visió i filosofia corporativa .....	21
4.1.3 Valors de la marca Axel .....	22
4.1.4 Hotels i Localització .....	23
4.1.5 Canals de Venda .....	24
4.1.6 Diferenciació .....	24
4.1.7 Organigrames de l'empresa .....	25
4.1.8 Mercat Potencial .....	26
4.1.9 Estratègia de Negoci .....	27
4.2 Anàlisi Extern .....	27
4.2.1 Anàlisi del macroentorn .....	27
4.2.2 Anàlisi del microentorn .....	30

4.3 Matriu DAFO.....	32
4.3.1 Fortaleses:.....	32
4.3.2 Debilitats:.....	32
4.3.3 Oportunitats:.....	33
4.3.4 Amenaces:.....	33
5. Pla d'acció del projecte d'intervenció.....	35
5.1. Ubicació de l'hotel.....	35
5.2. Forma jurídica i requisits d'obertura .....	37
5.2.1 Forma Jurídica .....	37
5.2.2 Requisits d'obertura .....	37
5.2.3 Despeses jurídiques.....	38
5.3. Estratègia de màrqueting .....	38
5.3.1 Producte.....	39
5.3.2 Preu .....	41
5.3.3. Distribució.....	42
5.3.4. Promoció.....	44
5.4. Pla econòmic-financer.....	44
5.4.1 Pla Econòmic .....	45
5.4.2 Pla Financer .....	46
5.5 Cronograma.....	48
6. Conclusions.....	49
6.1 Viabilitat del projecte .....	49
6.2 Recomanacions .....	52
Referències .....	53
Annexes .....	55
Annexa 1 (Característiques Societat Limitada) .....	55
Annexa 2 (Detall Finançament).....	56
Annexa 3 (Detall Despeses de Personal).....	56
Annexa 4 (Cronograma).....	57

## Índex de Figures

- Figura 1 (Taula hotels nacionals Axel).....	7
- Figura 2 (Taula hotels internacionals Axel) .....	8
- Figura 3 (Evolució producció per habitacions).....	9
- Figura 4 (Taula RevPAR per províncies).....	15
- Figura 5 (Axel Hotel Barcelona, Axel Hotel Berlín i Axelbeach Maspalomas). 23	
- Figura 6 (Two Hotel Barcelona, Two Hotel Berlín i Axelbeach Eivissa).....	23
- Figura 7 (Axel Hotel Madrid, Axel Hotel Sant Sebastià i Axelbeach Miami).....	24
- Figura 8 (Organigrama Corporatiu) .....	25
- Figura 9 (Organigrama d'hotel) .....	26
- Figura 10 (Matriu de posicionament de la competència a València).....	31
- Figura 11 (Matriu DAFO).....	34
- Figura 12 (Mapa València amb situació hotel).....	35
- Figura 13 (Mapa situació edifici).....	36
- Figura 14 (Despeses Jurídiques).....	38
- Figura 15 (Descripció què inclou cada habitació).....	40
- Figura 16 (Preus mitjos Gener - Juny).....	41
- Figura 17 (Preus mitjos Juliol - Desembre).....	41
- Figura 18 (Reserves segons canals de distribució).....	43
- Figura 19 (Accions canals de distribució).....	43
- Figura 20 (Accions E-Commerce).....	44
- Figura 21 (Accions Promocionals Generals).....	44
- Figura 22 (Accions Social Media Plan).....	44
- Figura 23 (Inversió mobiliari).....	45
- Figura 24 (Ingressos per habitacions primer any).....	46
- Figura 25 (Ingressos per restauració primer any).....	47
- Figura 26 (Despeses anuals primer any).....	47
- Figura 27 (Pèrdues i Guanys tres primers anys).....	49
- Figura 28 (Punt Mort).....	50
- Figura 29 (Fons de Maniobra).....	50
- Figura 30 (Ràtio Endeutament).....	51
- Figura 31 (Fórmula VAN).....	51
- Figura 32 (Càlcul VAN).....	51

## **Introducció**

Aquest treball de final de grau es tracta d'un projecte d'intervenció per la cadena hotelera Axel Hotels, de la qual sóc treballador i m'han encarregat analitzar la viabilitat d'obrir un hotel nou a València.

Per tal de realitzar-ho, en primer lloc, es farà una delimitació del projecte on es justificarà el tema escollit a partir de dues motivacions i aptituds personals i de la situació actual de l'empresa.

En segon lloc, s'establirà un marc teòric on es realitzarà una recerca d'informació dels antecedents per conèixer en detall el nostre client objectiu i la importància d'aquest en l'àmbit nacional. Després, s'analitzarà la ciutat de València, per veure la situació actual vers el turisme i el públic objectiu de la cadena d'hotels. Per acabar amb els antecedents, s'analitzarà els passos per obrir un hotel i algun estudi similar per veure com ho van fer altres autors.

A partir de la informació trobada, s'extrauran unes conclusions, que ens ajudaran a plantejar uns objectius del projecte.

A continuació es farà una anàlisi intern per veure la situació actual de l'empresa Axel i una anàlisi extern del context d'intervenció, per així poder elaborar una anàlisi DAFO.

Seguidament, després de la cerca d'informació i havent analitzat els factors interns i externs del context d'intervenció, s'elaborarà l'anàlisi de viabilitat de l'obertura de l'hotel i finalment es comprovarà si aquest projecte és viable o no.

## **1.Delimitació del Projecte d'Intervenció**

### **1.1 Motivacions Personals**

La raó per la qual he escollit dur a terme aquest projecte, ve influïda pel fet que porto des del setembre del 2019 treballant en aquesta cadena d'hotels fent funcions d'administració i de finances.

Per una banda, vaig començar realitzant les pràctiques curriculars i a partir del mes de juny, ja com un treballador més de l'empresa. Per tant, en portar ja cert temps dins

d'aquesta cadena, vaig pensar que fer un projecte d'intervenció enfocat a Axel Hotels per l'accés d'informació i pel coneixement que he adquirit, seria una molt bona opció.

Llavors, els hi vaig comentar al director financer i a la directora de màrqueting la meua idea de voler fer un treball enfocat a una nova obertura. I van ser ells qui em van encarregar fer l'anàlisi de València en ser una idea ja plantejada dins l'empresa.

I per això, l'altra motivació personal que m'ha portat a fer aquest treball és el fet de pensar que en un futur podria ser un projecte d'obertura real per a l'empresa i que per mi, seria un èxit personal i un enriquiment laboral i professional molt gran.

## 1.2 Context actual i justificació del tema

Axel Hotels és una cadena d'hotels espanyola dirigida al col·lectiu LGTB, que va obrir el seu primer hotel a Barcelona l'any 2003. Avui en dia, pel que fa a nivell nacional, tenen aquests hotels:

Figura 1 – Dades Hotels Nacionals Axel Hotels

NOM HOTEL	ESTRELLES	UBICACIÓ	NºHAB
<b>Hotel Axel BCN</b>	4 Superior	C/ Aribau, 33 Barcelona	101
<b>Two By Axel BCN</b>	4 Superior	C/ Calàbria, 90-92 Barcelona	87
<b>AxelBeach Maspalomas</b>	4 Superior	Avda. Tirajana, 32 Maspalomas	92
<b>AxelBeach Ibiza</b>	4 Superior	C/ Cala de Bou, 46 Sant Josep de Sa Talaia (Eivissa)	100
<b>Hotel Axel Madrid</b>	4 Superior	C / Atocha, 49 Madrid	88
<b>Hotel Axel San Sebastián</b>	4 Superior	Amara Kalea, 26 Sant Sebastià	100

Font: Realitzada per l'autor

I pel que fa a nivell internacional, tenen aquests tres:

Figura 2 – Dades Hotels Internacionals Axel Hotels

NOM HOTEL	ESTRELLES	UBICACIÓ	NºHAB
<b>Hotel Axel Berlin</b>	4 Superior	Lietzenburger Str. 13/15 Berlín	87
<b>Two By Axel Berlin</b>	4 Superior	Bundesallee 31 A Berlín	86
<b>AxelBeach Miami</b>	4 Superior	Collins Ave. 1500 Miami Beach	160

Font: Realitzada per l'autor

Com es pot observar en les dues taules anteriors, en els noms dels hotels hi apareixen tres tipus diferents.

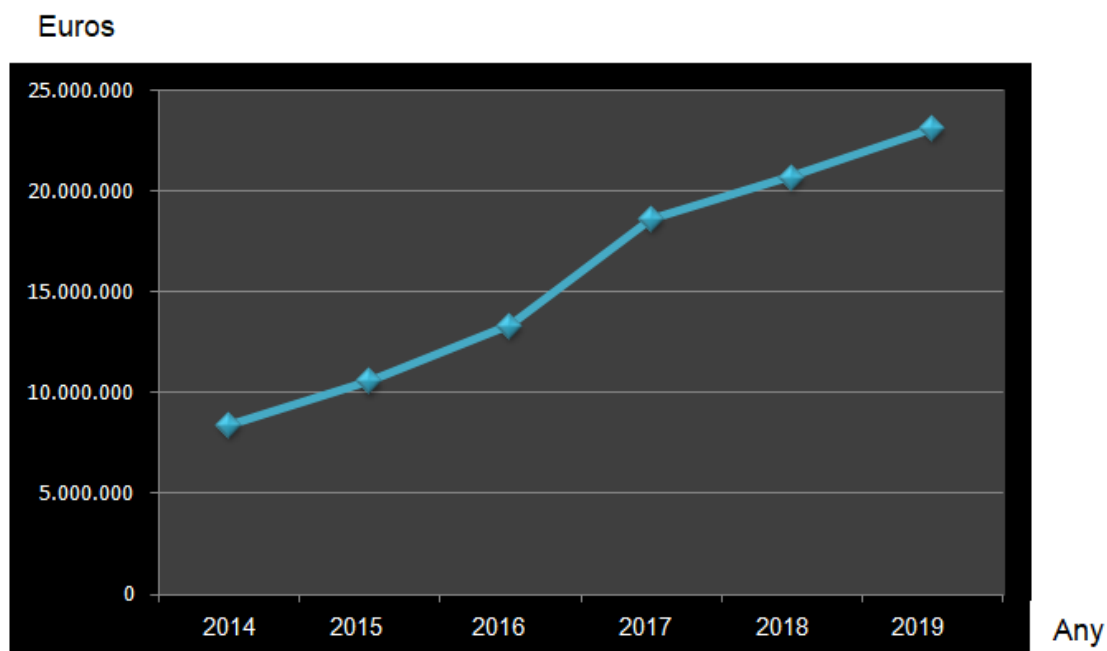
- El primer tipus són aquells hotels que comencen per “Hotel Axel...” són els que es troben en nuclis urbans, com seria l’Eixample de Barcelona.
- El segon tipus, els que comencen per “Axelbeach...”, són els que es troben en destinacions de platja, com seria el cas de l’hotel de Miami, que es troba a la zona de “Miami Beach”.
- Per últim, hi ha dos hotels que comencen per “Two by Axel...” Es tracta dels dos hotels que es van obrir en una ciutat a on ja hi havia un anteriorment.

Des del seu inici, Axel Hotels, ha sigut una empresa molt innovadora. No es va crear com una cadena d’hotels que competia pel preu o el nom, sinó que sempre s’ha centrat, principalment, en un segment específic: el segment LGTB (Lesbianes, Gais, Transsexuals i Bisexuals), oferint així un producte diferenciador, dedicat exclusivament a aquest públic. Tot i que, el seu eslògan és “heterofriendly”, és a dir, que qualsevol client, tingui l’orientació que tingui, sempre serà benvingut a cadascun dels hotels de la cadena.

Pel que fa a la producció per habitacions dels últims sis anys, es pot comprovar a la figura 3 com ha anat augmentat any darrere any, passant de quasi deu milions d’euros l’any 2014, a quasi vint-i-cinc milions l’any 2019. Un creixement de quinze milions en només sis anys.



Figura 3 “Evolució de la producció d'habitacions”



Font: Realitzada per l'autor amb dades cedides per Axel

Actualment, tot i les condicions desfavorables causades per la pandèmia, les quals van portar al tancament d'un dels hotels a Venècia, es troben en fase d'expansió amb l'objectiu d'obrir hotels tant a Espanya, com fora del país.

Per una banda, a l'article de la revista Tourinews (2019) s'explica, fent referència a les paraules del president d'Axel Hotels, el senyor Juan Julià, que la cadena hotelera obrirà l'any 2021 el seu primer establiment a Cuba, exactament a la ciutat de L'Habana.

Des de la visió del president de la cadena, expressa estar molt content per brindar aquest nou suport a la comunitat LGTB al país caribeny.

L'article també fa referència al que s'ha dit anteriorment sobre aquesta empresa, amb relació al procés d'expansió en què es troben.

Finalment, també caldria destacar els tres nous projectes d'Axel Hotels que es mencionen en l'article sobre les obertures d'hotels a Madeira (Portugal), Bilbao i València. Totes tres previstes pel 2020, però a causa de la pandèmia mundial s'han hagut de demorar.

Per una altra banda, l'any 2016, tal com es diu a l'article de la revista Hotel News Now (2016), la cadena d'hotels va arribar a un acord amb el grup inversor Aristaeus Limited, pel qual van rebre una inversió de capital d'onze milions d'euros amb l'objectiu d'obrir nous hotels a curt i a mitjà termini. En aquest cas, el senyor Juan Julià

(president d'Axel Hotels) explica que l'objectiu d'aquesta inversió és poder obrir una mitja de deu hotels cada tres anys.

Per tant, veient la situació actual d'Axel Hotels, s'ha considerat convenient, fer un treball com a projecte d'intervenció d'aquesta empresa, enfocat a una possible obertura d'un hotel d'aquesta cadena hotelera.

I com que tota obertura d'hotel, necessita una destinació per ubicar-se i establir el seu projecte empresarial, s'ha escollit la ciutat de València (Espanya) per diversos motius:

Un d'ells, és que la mateixa cadena d'hotels, segons m'ha confirmat el senyor Carlos González (CFO1 d'Axel Hotels), té prevista per un futur pròxim, l'obertura d'un hotel en aquesta ciutat. Per tant, a petició de l'empresa, s'ha escollit València i així poder analitzar la viabilitat d'aquesta obertura i ajudar a l'empresa en un projecte que ja està plantejat i que requereix començar a treballar-ho.

Un altre motiu és l'auge del públic LGTB a la ciutat i com a conseqüència un creixement d'establiments d'oci centrats en aquest segment que han portat a l'arribada de nous turistes del col·lectiu.

I per últim, el creixement generalitzat del sector turístic a València i que es reflectirà a l'apartat on s'analitzarà la ciutat com a destinació escollida.

### **1.3 Aportacions del TFG al grau cursat**

En aquest apartat, cal destacar que en estar cursant un doble grau de turisme i administració d'empresa, és un treball que pot aportar tant per la part més empresarial, com seria en el moment de fer una anàlisi intern de la mateixa empresa. Com per la part de turisme, ja que s'està portant a terme un projecte d'intervenció en una empresa plenament turística com és una cadena d'hotels. Per tant, hi haurà accions de l'anàlisi com per exemple, l'elaboració d'una estratègia de màrqueting, que estarà especialitzada a una empresa del sector turístic.

---

<sup>1</sup> Director Financer

## 2. Marc Teòric

### 2.1 Antecedents

#### 2.1.1 Turisme LGTB

La indústria turística és un sector que està en constant canvi i evolució a causa de les noves tendències que el consumidor demanda (José Antonio, 2015). És un sector dels més importants a tot el món i genera una gran quantitat de diners (Ballesteros, 2017).

Aquestes tendències actuals han portat al turista a buscar noves experiències, produït per un canvi de mentalitat en el que el consumidor, busca nous tipus de turismes emergents i que han provocat la creació de nous segments diferenciats o nous nínxols de mercats que fins fa poc no havien estat descoberts (José Antonio, 2015).

Un dels que ha guanyat gran importància ha sigut el segment LGTB, que des de fa ja dues dècades va sorgir com a un nou públic turístic tant als Estats Units com a Europa (Otero Paradela et al., 2014).

A mesura que va anar a creixent el turisme rosa<sup>2</sup>, van anar sorgint també diferents equipaments turístics com hotels o creuers especialitzats en aquest tipus de turisme, un clar exemple és la nostra empresa, Axel Hotels.

Aquest segment turístic es caracteritza per uns factors rellevants a l'hora de viatjar que són importants destacar. Segons Tebje (2006), solen viatjar sempre amb parelles del mateix sexe, en grups o sols. En termes de quantitats de viatges a l'any, és un segment que ho fa varies vegades a l'any en comparació amb altres. Les rentes solen ser superiors a la mitja i tenen menys responsabilitats familiars. Per últim Tebje, destaca que són lleials a la marca "gayfriendly" i a l'hora de viatjar, trien destinacions que tinguin una forta comunitat homosexual.

A més, el segment LGTB es pot considerar com a "desestacionalitzadors turístics" (Santos 1998), perquè no segueix les temporades vacacionals tradicionals, ja que no depenen dels ritmes socials imposats com podria ser l'època d'escolarització, on entrarien els DINK (doble ingrés, sense fills), ja que menys d'un 5% de les parelles d'homes gais tenen fills.

---

<sup>2</sup> Turisme Rosa: Sinònim de turisme LGBT

També cal remarcar que un dels fets que comporta a la desestacionalització turística és que les parelles homosexuals prefereixen viatjar fora de temporada alta (Santos 1998).

Segons l'informe "Global Report on LGTB Tourism" de l'OMT (Organització Mundial del Turisme), l'any 2010, Thomas Roth, un dels fundadors de Community Marketing Inc.<sup>3</sup> va afirmar que el turista LGTB sol generar un impacte econòmic als Estats Units de més de 65 bilions de dòlars cada any. Això es reflexa en un estudi fet amb dades del departament de comerç del país nord-americà i diferents mostres fetes per la seva empresa referent a aquest públic (UNWTO, 2012).

A més, el mateix informe de l'OMT explica que l'empresa Out Now Consulting<sup>4</sup> va fer una estimació més global i va concloure que el turista LGTB va generar un impacte econòmic global l'any 2012 de 165 bilions de dòlars. Això, segons un estudi fet a partir d'una enquesta amb més de 40.000 respostes a persones que pertanyen al segment, de 25 països diferents com Austràlia, Espanya o Equador.

Deixant de banda els termes econòmics, a l'article de la revista Hosteltur del mes d'octubre del 2020, es fa referència al fet que el segment LGTB representa el 10% del total dels viatgers internacionals, segons xifres de l'OMT. A part, representa el segment amb major índex de creixement anual amb un 10,3%.

Oriol Pàmies, CEO (Chief Executive Officer) de Queer Destinations i CEO i membre de la Junta Directiva d'IGLTA (International Gays Lesbian Travel Association), va afirmar que *"La comunidad LGTB debería ser parte clave de cualquier estrategia de recuperación post Covid, de cualquier destino, de cualquier cadena hotelera, de cualquier empresa que se dedique al sector"*. Això ho va dir durant la seva participació en el "Hospitality Inspiration Council", el passat mes d'octubre de l'any 2020.

Actualment, aquest segment es troba en ple creixement, tant per l'acceptació social d'una gran part de països arreu del món, com pel fet de ser un mercat turístic molt rendible. Com va assenyalar Coda (2010), a l'estar classificats dins de la categoria de DINK (doble ingrés, sense fills), comporta que els seus ingressos vagin directament a ells i que no depenguin de les temporades d'escolarització. Per tant, solen viatjar amb més freqüència i constància durant tot l'any.

---

<sup>3</sup> Community Marketing Inc: Empresa centrada en ajudar i entendre el mercat LGTB

<sup>4</sup> Out Now Consulting: Agència de màrqueting que ofereix serveis especialitzats de màrqueting gay

### 2.1.2 Turisme LGTB a Espanya

L'any 2005 es va produir a l'estat espanyol un fet històric pel col·lectiu LGTB, es va legalitzar el matrimoni homosexual i l'adopció per a parelles homosexuals (Otero Paradela et al., 2014). Aquest fet va ser molt important pel país, a l'hora d'atraure a aquest tipus de turista als anys posteriors. L'any 2010, Espanya es convertia en el cinquè país europeu més important pel turisme LGTB per darrere d'Anglaterra, França, Alemanya i Itàlia (Community Marketing, 2010).

Ja l'any 2018, segons dades de la consultora LGTB Capital, aquest segment turístic va generar 5,5 milions d'euros a Espanya, situant-se per davant de països com Alemanya o França. Aquesta dada ve precedida per la igualtat de drets i el reconeixement social a la diversitat que té el país, que han fet que es col·loqui com a referent turístic mundial per a aquest col·lectiu (Muñiz, 2020).

La revista *Hosteltur* va publicar un article l'octubre de l'any 2019 a on explicava que a la Conferència Internacional de la Diversitat i del Turisme LGTB, celebrada a Sao Paulo, Espanya havia estat escollida i recomanada com a destinació internacional per la temporada 2019-2020 pel col·lectiu LGTB. Va ser escollida després d'analitzar com es comuniquen amb el segment cadascun dels països avaluats i com aquests promouen programes d'inclusió i eviten aspectes de discriminació.

A l'estat espanyol hi ha diverses destinacions turístiques a on la comunitat LGTB té més importància. Madrid i Barcelona són el cor del turisme rosa, van ser les primeres a promoure aquest tipus de turisme a les seves ciutats i s'han convertit, no només en referents nacionals, sinó també en referents internacionals. Però amb el pas dels anys han anat apareixent noves ciutats o zones espanyoles que també han volgut donar importància al col·lectiu.

L'any 2018, a FITUR (Feria Internacional de Turismo) es va fer una secció exclusiva pel turisme LGTB i allà, es van recomanar, a part de Madrid i Barcelona, destinacions com: Maspalomas (Gran Canària) o Eivissa, a on ja hi ha un hotel Axel, Andalusia i València.

Aquesta última, destacada per la celebració anual de l'Orgull o els Jocs Taronja (un torneig esportiu que té com a objectiu la no discriminació). A part de l'oferta en pubs, discoteques, "shows" i zones d'oci destinades a la comunitat LGTB. Sent així

l'escollida per l'empresa Axel per l'anàlisi de viabilitat de l'obertura d'un dels seus hotels (Ramírez, 2018).

### 2.1.3 València com a destinació turística LGTB

Com bé s'ha dit anteriorment, l'elecció de València ve precedida de la voluntat d'obrir un hotel en aquesta ciutat per part de l'empresa Axel Hotels.

Però també hi ha altres factors importants que justifiquen a València com una destinació idònia per obrir un hotel de la cadena Axel a la ciutat mediterrània.

Segons la revista Patroc<sup>5</sup>, ja forma part de les ciutats predilectes pel turista gai del continent europeu. Fet que mostra a la ciutat mediterrània com a una bona destinació turística pel públic gai, ja que la revista intenta guiar a aquest segment cap a les ciutats més idònies seguint una sèrie de factors com serien: abundància d'establiments i equipaments centrats en el col·lectiu, barris temàtics, acceptació social cap al públic LGTB i esdeveniments dedicats al segment en concret.

Cal remarcar que València té dos barris temàtics com són "El Carmen" i "Ruzafa", tots dos tenen establiments (bars, discoteques i comerços) centrats en el col·lectiu gai i que promouen l'arribada de turistes del públic LGTB, fent de València una ciutat tolerant (Gaytravel4u, 2020).

La web referent del turisme de València "VisitValència" té un apartat exclusiu pel públic LGTB amb el nom de "*Valencia, ciudad diversa*" que conté una agenda amb els pròxims esdeveniments del col·lectiu, fent referència entre d'altres, a la celebració del dia de l'Orgull LGTB, amb una gran rua i una gran festa per tota la ciutat.

Pel que fa a la part turística, València va tenir un augment d'un 9,9% en les seves connexions aèries. Va ser la segona ciutat espanyola que va créixer més, per davant de ciutats com Madrid i Barcelona (Exceltur, 2020). Aquesta és una dada que mostra una forta pujada d'arribada de turistes i que fa pensar en l'auge del turisme a la ciutat.

El mateix informe de l'associació Exceltur, també fa referència a les dades del RevPAR<sup>6</sup> de l'any 2019, que mostren un creixement del 12% a la ciutat de València,

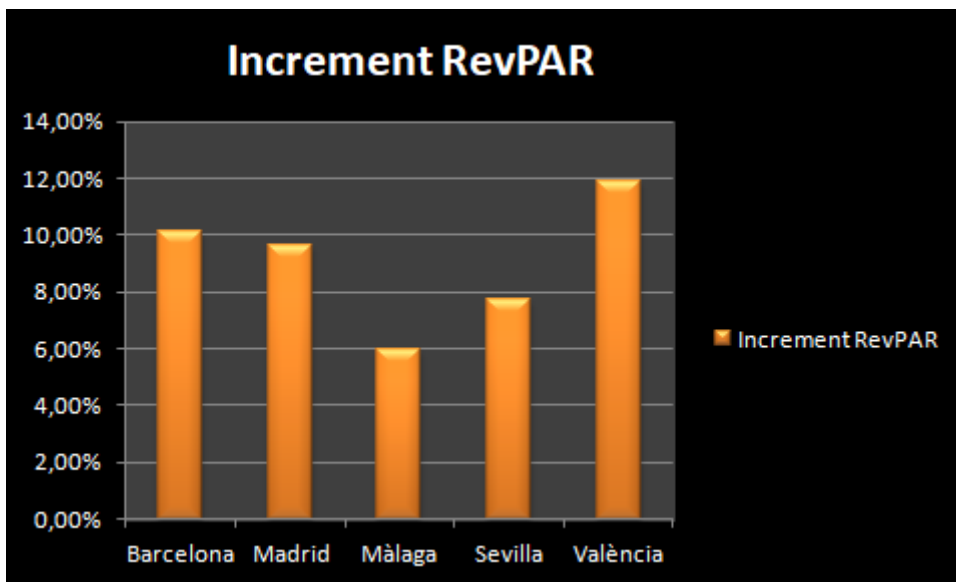
---

<sup>5</sup> Revista digital que proporciona informació turística de ciutats europees exclusiva per homes gays

<sup>6</sup> Ingressos per habitació disponible

sent així, el creixement més gran de tota Espanya, per davant de Barcelona amb un creixement del 10%.

Figura 4 "Increment RevPAR per província"



Font: Realitzada per l'autor a partir de dades d'Exceltur 2019

A causa d'aquest augment generalitzat de diferents indicadors turístics que mostren un creixement del turisme en aquesta ciutat, també va portar a la creació de nous llocs de treballs dins del sector, situant la ciutat en la quarta posició del rànquing espanyol amb un total de 14.497 llocs de treball l'any 2019 (Exceltur, 2020).

### 2.1.4 Passos per l'obertura d'un hotel

Quan s'obre un hotel, hi ha una fase anomenada "preobertura", que són una sèrie de factors a tenir en compte per establir la base de l'hotel.

Segons Lemes (2020) de l'empresa International Consulting Hotel Services (ICHS) aquesta fase està composta per nou passos diferents:

- Fer un pla de negoci.
- Establir els costos.
- Buscar el mercat objectiu de l'hotel.
- Establir el preu de venda.
- Escollir el nom del negoci.

- Establir una entitat legal.
- Obtenir els permisos i llicències.
- Contractar l'assegurança de l'hotel.
- Crear una estratègia digital.

El primer pas és desenvolupar un pla de negoci per veure com s'aconseguiran els objectius plantejats. Per tant, s'ha de descriure els productes o serveis que s'oferiran. Després s'ha de fer una anàlisi de mercat per tal d'estudiar la competència i quan ja s'ha analitzat la competència s'ha d'establir l'estratègia de màrqueting a seguir per atraure els clients. En el següent punt, trobem l'elaboració d'un pressupost per veure les despeses associades, per així poder acabar amb un pla financer.

El segon pas, tracte d'analitzar els costos associats, en aquest cas, l'empresa ICBS separa el que són costos inicials com seria el terreny, el mobiliari o les llicències i permisos. I, a més, les despeses fixes, que fan referència al manteniment de les instal·lacions, els salaris, la publicitat, l'assegurança, els subministraments...

El tercer pas parla d'establir el nostre mercat objectiu, a on s'haurà d'analitzar el mercat i veure cap a quin públic volem dirigir-nos.

Després, es troba la fase d'establir els preus de venda. Aquí l'empresa ICBS fa referència a la demanda, per tal d'establir el preu per habitació, un factor clau en qualsevol empresa i que en el sector turístic varia segons la temporada (alta o baixa) que es trobi. I continuació, ve el pas d'escollir el nom de l'hotel, normalment va associat al nom de la ciutat a on s'ubiqui seguit del nom de la cadena que pertany.

En el sisè pas, arriba el moment de constituir una nova entitat legal com una societat mercantil, per així limitar qualsevol risc només a aquell hotel i no a tota l'empresa. En el cas d'Axel entraria dins el grup consolidat (en l'àmbit fiscal) i així, la presentació d'impostos seria exclusiva per a cada hotel, sempre estant subordinats de l'entitat dominant.

Seguidament, es tractaria d'aconseguir tots els permisos com seria donar d'alta l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE) i llicències (la llicència per obrir l'hotel) per tal de poder obrir l'hotel amb l'aprovació de l'administració local. En el nostre cas, seria tant la Generalitat de València com l'ajuntament de València.



En el vuitè pas, es parla de l'assegurança de l'hotel per tots els temes relacionats amb els possibles riscos i així protegir el nostre negoci. Per una banda es necessitaria la mútua de treball pels treballadors i per una altra banda, la pòlissa de riscos i certificat de responsabilitat civil, per l'edifici i la gestió de l'hotel.

Per últim, crear una estratègia digital per tenir presència a les plataformes digitals i així poder donar a conèixer el nou projecte d'obertura.

Un cop analitzat els nou passos per obrir un hotel segons la consultora ICHS, és el moment per analitzar altres estudis o casos d'obertures d'hotels.

Per una banda a l'estudi de Rocío del Olmo (2015) es va portar a terme una anàlisi de viabilitat tècnica i econòmica per obrir un hotel de muntanya al Pirineu aragonès. En aquest projecte es va començar per un estudi de mercat a on s'analitzava tant l'entorn territorial del Pirineu aragonès com la situació turística de la zona, que englobava factors com la competència, l'oferta i la demanda local o el perfil del turista que sol visitar la zona. A partir de l'estudi de mercat, escollia la localització òptima per l'hotel i com el dissenyaria. Posteriorment, establia la forma jurídica, que en aquest cas, era una Societat de Responsabilitat Limitada (S.L.), coincidint amb el que s'exposava als punts anteriors de la consultora ICHS. També comentava quins són els requisits legals d'obertura, per tal de tramitar la constitució de l'hotel i la seva legislació. En aquest estudi, l'hotel era de nova construcció, per tant l'autora explicava que s'havia de presentar la llicència d'obres i posteriorment la llicència d'obertura a l'ajuntament corresponent. També incloïa la subscripció a una pòlissa d'assegurança per cobrir els possibles danys i una assegurança de responsabilitat civil. Finalment, exposava que s'havia de presentar una declaració responsable amb els requisits exigits per la normativa turística, per posteriorment, inscriure's al Registre de Turisme d'Aragó (en el seu cas). A continuació, després d'haver establert els requisits legals, donava pas al pla econòmic-financer, explicant que seria un dels punts més important, perquè per tal d'analitzar la viabilitat d'un projecte és interessant saber primer si econòmicament és viable. Llavors, per tal de realitzar aquest punt, l'autora va confeccionar dos plans: El pla econòmic a on s'engloba les necessitats inicials del projecte i la forma en què es finançarà. I el pla financer per avaluar la situació econòmica-financer de l'empresa i establir una projecció de futur per veure com evolucionaria. En el següent pas, després d'analitzar la viabilitat econòmica, portava a terme la realització d'un pla de màrqueting i promoció que començava amb una anàlisi intern de l'empresa a on explicava la seva

missió, valors i valors i la segmentació del mercat per analitzar el client potencial. Després, ja elaborava les estratègies de màrqueting, començant per l'estratègia de les 4Ps (Producte, Preu, Distribució i Promoció). I acabava aquest punt amb un pla d'accions i el pressupost necessari per dur-ho a terme. Finalment, per acabar amb aquest estudi de viabilitat, feia un pla de recursos humans per veure les necessitats de mà d'obra per l'hotel.

Per una altra banda a l'estudi de l'Elena Lizarte (2016), es va voler dur a terme un projecte de viabilitat d'un hotel "petfriendly"<sup>7</sup> a un poble de Barcelona. Igual que aquest projecte, es tracta d'un hotel amb una segmentació concreta, aleshores pot ser de gran ajuda en aspectes d'anàlisi de mercat. Pel que fa a l'estudi, l'autora va començar amb una descripció de la idea de negoci a on explicava la seva proposta de valor, la missió, visió i valors de l'empresa i un dimensionament del mercat fent èmfasi a la població espanyola que té gos i quina part proporcional viatja amb la seva mascota. A continuació, feia una anàlisi del macroentorn amb la realització d'una anàlisi PESTEL<sup>8</sup> i una breu explicació del turisme rural a Espanya i Catalunya. Després d'analitzar el macroentorn, va fer el mateix amb el microentorn fent una gran anàlisi del segment de clients al que es volia dirigir donant a conèixer les característiques principals i establint diferents "Buyer Persona" per veure en profunditat les necessitats del seu segment. Després, continuava amb una anàlisi de la competència i la utilització de l'eina de l'anàlisi de les Forces de Porter per desenvolupar l'estratègia empresarial del seu projecte. Un cop analitzats els factors interns i externs, va donar pas a la realització d'un quadre DAFO. Seguidament, va fer un pla de màrqueting, elaborant un màrqueting mix (4Ps). Posteriorment, va dissenyar un pla d'operacions amb diagrames de fluxos de processos i una anàlisi dels recursos que necessitaria l'hotel. A continuació va establir la constitució formal de l'empresa amb el pla jurídic-fiscal. I finalment, va realitzar un pla financer per tal de veure com obtenia el finançament i fer una previsió dels ingressos i de les despeses.

---

<sup>7</sup> Hotel que admet animals de companyia

<sup>8</sup> Descriu els factors polítics, econòmics, socials i tecnològics que poden afectar a una empresa però que no pot controlar

## 2.2 Conclusions del marc teòric

Després d'haver realitzat el marc teòric, a on s'ha analitzat en detall tota la informació important relacionada amb el nostre projecte d'intervenció, s'han pogut extreure les següents conclusions:

S'ha pogut veure la importància i el creixement que està tenint el col·lectiu LGTB, tant en l'àmbit mundial, gràcies a l'informe "Global Report on LGTB Tourism" (UNWTO, 2012), com en l'àmbit espanyol en el sector turístic, després de les dades que mostrava Mar Muñoz (2020). Arran d'això s'ha explicat i caracteritzat aquest segment en concret, i s'han pogut analitzar les necessitats i els gustos a l'hora de viatjar pel turista LGTB, per entendre millor al client potencial de l'hotel que es vol obrir i veure que és una bona opció, l'obertura d'un hotel amb aquesta segmentació, després de comprovar l'impacte que generen en comparació amb altres segments.

També s'ha conclòs que València està experimentant un creixement com a destinació turística en els darrers anys, veient com augmentaven tant les seves comunicacions aèries, com el RevPAR, per davant de ciutats com Barcelona o Madrid. I en termes de destinació "gayfriendly" s'ha vist que cada cop més s'està establint com una de les destinacions principals per la comunitat LGTB dins de l'estat espanyol, per la gran oferta dirigida al segment, la "creació" de dos barris d'ambient i l'organització d'esdeveniments enfocats al col·lectiu.

I per últim, s'ha pogut veure per diverses fonts d'informació i estudis consultats, com es realitza una obertura d'un hotel i com s'analitza la viabilitat d'aquest projecte. Sempre, seguint una sèrie de passos que en la majoria de casos coincidien i que seran molt útils per a la realització del nostre projecte. Primer, analitzar l'entorn intern i extern de l'empresa, després la constitució legal i jurídica de l'establiment hotelier, seguidament establir una estratègia de màrqueting i finalment fer un pla econòmic-financer.

## 3. Objectius

Fent referència a la informació trobada en el marc teòric i les conclusions extretes, s'ha plantejat com a objectiu principal del projecte, analitzar la viabilitat de l'obertura d'un

hotel Axel a la ciutat de València, per així tenir la base d'una possible obertura de la cadena d'hotels.

Després s'ha marcat coma a objectius específics:

1. Analitzar internament i externament l'entorn de l'empresa.
2. Establir una estratègia de màrqueting per atraure el màxim de clients possibles.
3. Fer una prospecció econòmica, tant de la inversió necessària per a l'obertura de l'hotel, com dels ingressos i despeses previstes.

## **4. Anàlisi intern i extern del context d'intervenció**

### **4.1 Anàlisi Intern**

#### **4.1.1 Història de l'empresa**

Tot va començar com a un somni per l'actual president i fundador de l'empresa Axel Hotels, el senyor Juan Julià. Ell sempre havia somiat en obrir un hotel orientat al col·lectiu LGTB, però obert a tothom. Hotels de disseny, cosmopolites, a on l'ambient, la diversitat i el respecte fossin els valors principals.

Per això, l'any 2003 va crear la seva empresa (Axel Hotels) amb l'obertura del seu primer hotel a Barcelona, el qual va marcar l'inici d'un projecte que actualment es troba en plena expansió.

No va ser fins a l'any 2009 que van fer el pas i van obrir el seu primer hotel fora d'Espanya, va ser a Berlín.

Com bé s'ha comentat anteriorment, existeixen tres tipus d'hotels Axel, un d'ells, els "Axelbeach..", van aparèixer per primera vegada el maig del 2013 amb l'obertura d'un hotel a Gran Canària i va significar l'obertura del primer hotel de sol i platja.

En canvi, el tercer tipus, els "Two by Axel..." van arribar al 2015 amb la inauguració del segon hotel a Barcelona. I el gener del 2017, va arribar el segon hotel a la ciutat alemanya de Berlín.

Mesos més tard, es va obrir l'hotel d'Eivissa, inaugurat al mes de maig del 2017, sent el segon hotel de sol i platja de la cadena. Al mes d'Agost del mateix any, va haver-hi l'obertura del primer hotel a Madrid.

Ja el 2019, es va obrir un hotel a Venècia, però que per circumstàncies de la pandèmia mundial (COVID-19), al mes de març del 2020, va haver de tancar. Al mateix any 2019, van poder arribar per primera vegada al País Basc amb l'obertura de l'hotel de Sant Sebastià.

I ja per últim, el gener del 2020, l'empresa va fer un dels projectes més importants, portant la cadena fins als Estats Units i obrint un hotel a Miami.

#### **4.1.2 Missió, visió i filosofia corporativa**

Des del seu inici, Axel Hotels, ha sigut una empresa molt innovadora. No es va crear com una cadena d'hotels que competia pel preu o el nom, sinó que sempre s'ha centrat, principalment, en un segment específic: el segment LGTB (Lesbianes, Gais, Transsexuals i Bisexuals), oferint així, un producte diferenciador, dedicat exclusivament a aquest públic. Tot i que, el seu eslògan és "heterofriendly", és a dir, que qualsevol client, tingui l'orientació que tingui, sempre serà benvingut a cadascun dels hotels de la cadena.

Per això, l'empresa té com a missió, posicionar-se com el primer grup empresarial de referència mundial, dirigit a la comunitat LGTB amb una gamma de serveis i productes pensats i adequats al col·lectiu. Sempre dins d'un context de diversitat i respecte cap a la comunitat. Amb l'objectiu de consolidar la normalització del públic LGTB a la nostra societat i a la seva integració en el sector turístic.

Per tant, la visió d'Axel és ser la millor cadena d'hotels LGTB del món en un entorn tolerant i respectuós.

La filosofia Axel se centra a buscar que cada client quedi tan satisfet després de la seva estada, que desitgi tornar, recomani l'hotel i es converteixi en el seu millor ambaixador. I és per això, que s'han convertit en un punt de trobada innovador pel col·lectiu, a on poden gaudir de noves vivències. Sempre seguint el seu eslògan "heterofriendly", és a dir, un espai obert per tothom.

També dóna suport a totes aquelles causes socials vinculades al seu públic que persegueixen els drets i la normalització d'aquest i fomenten la integració i diversitat com a base dels drets humans.

#### **4.1.3 Valors de la marca Axel**

Els valors de la marca Axel, defineixen a l'empresa o en aquest cas als seus hotels, com a espais oberts i cosmopolites, a on tots els seus clients són benvinguts, respectats i valorats sense perjudicis. Hotels concebuts, desenvolupats i dissenyats pel públic LGTB, però oberts a tot el món.

Aquests valors, l'empresa els divideix en sis:

Experiència: Més que un hotel, ofereixen una experiència global als seus clients amb una gran diversitat de propostes d'activitats d'oci, fent de l'estada, una forma de vida i un punt de trobada en el que cuiden fins al detall, per fer de cada estada una experiència inoblidable.

Punt de Trobada: Espais a on els clients vénen a socialitzar, a conèixer gent i a integrar-se amb la comunitat LGTB local de cada destinació. I això és gràcies a l'organització d'esdeveniments, festes, còctels, celebracions, "sopars-shows", exposicions i desfilades de moda.

Innovació: Amb l'objectiu de potenciar nous valors i així generar noves propostes pels seus clients, Axel Hotels està en constant innovació en aspectes de qualitat, servei, arquitectura i disseny interior, tecnologia, nous projectes i valor competitiu.

Ambient Cosmopolita: Un ambient internacional, liberal i de ment oberta.

Qualitat del Servei: Els seus hotels destaquen per oferir una gran qualitat de servei i confort als seus hostes, cuidant qualsevol detall al màxim.

Disseny Únic: Combinació d'un interiorisme sofisticat i avantguardista amb l'excel·lència en el servei i una atenció al client exclusiu.

#### 4.1.4 Hotels i Localització

L'empresa Axel té les seves oficines centrals a Barcelona, a la zona de l'Eixample, concretament al costat del primer hotel que es va obrir a la ciutat.

Pel que fa a els hotels, es troben en les següents ciutats:

Figura 5 "Axel Hotel Barcelona, Axel Hotel Berlín i Axelbeach Maspalomas"



##### AXEL HOTEL BARCELONA

Apertura Julio 2003 - Renovado 2010  
Situado en el barrio del Gayxample  
Hotel urbano  
4 Estrellas  
105 habitaciones



##### AXEL HOTEL BERLIN

Apertura Marzo 2009  
Situado en el barrio de Schöneberg  
Hotel urbano  
4 Estrellas  
87 habitaciones



##### AXELBEACH MASPALOMAS

Apertura Mayo 2013  
Situado en Maspalomas, Islas Canarias  
Resort sol y playa  
4 Estrellas  
92 apartamentos

Font: Imatge cedida per Axel

Figura 6 "Two Hotel Barcelona, Two Hotel Berlín i Axelbeach Eivissa"



##### TWO HOTEL BARCELONA

Apertura Julio 2015  
Situado en el barrio del Gayxample  
Hotel urbano  
4 Estrellas  
87 habitaciones



##### TWO HOTEL BERLIN

Apertura Enero 2017  
Situado en Charlottenburg - Wilmersdorf  
Hotel urbano  
4 Estrellas  
86 habitaciones

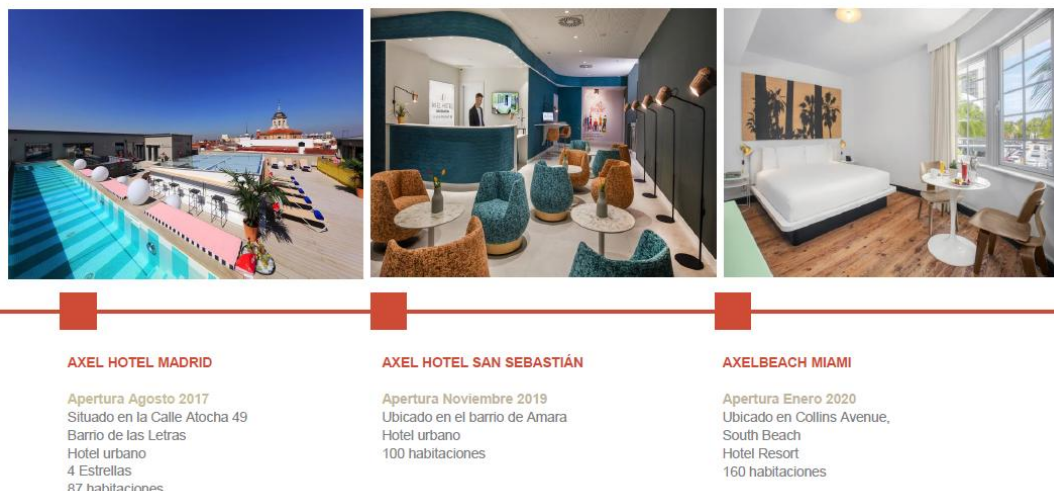


##### AXELBEACH IBIZA

Apertura Mayo 2017  
Situado en Sant Antoni de Portmany  
Resort sol y playa  
4 Estrellas LL  
89 apartamentos

Font: Imatge cedida per Axel

Figura 7 “Axel Hotel Madrid, Axel Hotel Sant Sebastià i Axelbeach Miami”



Font: Imatge cedida per Axel

#### 4.1.5 Canals de Venda

Axel Hotels compta amb tres canals per vendre les seves habitacions:

- El primer és el de venda física directament a l’hotel a la recepció.
- El segon seria la venda des de la pàgina web d’Axel.
- El tercer i principal seria a través de diferents touoperadors i agències de viatges com són: Booking.com, Expedia, Keytel, HotelBeds, HRS, HotelTonight, Airbnb, On The Beach, Open Travel Services, Jet2Holidays, Lastminute, eDreams, Miki Travel, Travco, Sunhotels i Webbeds.

#### 4.1.6 Diferenciació

Aquesta cadena hotelera gaudeix de certs aspectes que la diferencien d’altres empreses del sector.

Un d’ells és la segmentació establerta per a cadascun dels hotels. Com ja s’ha dit anteriorment, existeixen tres tipus d’establiments: Els “Axel Hotel”, els “Axelbeach” i els “Two by Axel”. Tots ells explicats en el punt 1.2 “Context Actual i Justificació del Tema”.



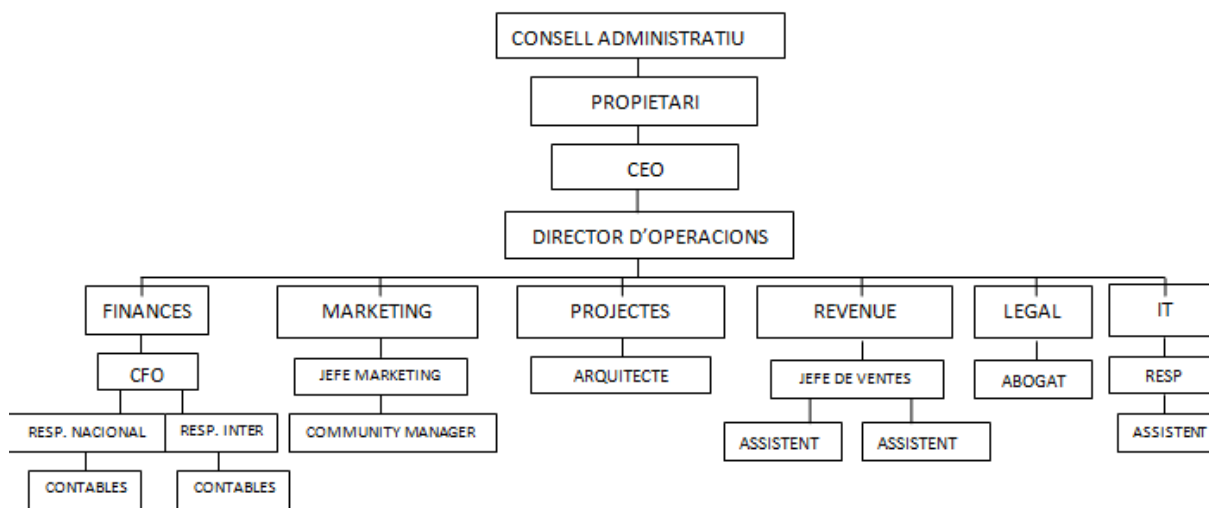
Després, en qüestió de serveis, l'empresa Axel també ofereix els serveis "Made in Axel". Aquests, són una sèrie de serveis que tenen tots els hotels i que els fa diferents de la competència. Per començar, cada hotel té el que es coneix com a "Sky Bar". Un bar situat a l'última planta amb espectaculars vistes de les ciutats on es situen. A part del bar, també hi ha una piscina, un "lounge bar"<sup>9</sup> i un solàrium. També tenen un espai "Wellness"<sup>10</sup> a on el client pot trobar un gimnàs, un Spa i diversos serveis de tractament. I per últim, cada hotel es caracteritza per l'organització de grans esdeveniments com són: festes, "shows" o desfilades.

L'últim punt de diferenciació de l'empresa Axel és la vinculació social que ha tingut sempre des del seu inici amb qualsevol iniciativa social relacionada amb causes i associacions LGTB que tenen com a objectiu el reconeixement dels seus drets i la normalització del col·lectiu.

#### 4.1.7 Organigrames de l'empresa

A la següent figura 8 es pot observar el que seria l'organigrama corporatiu de l'empresa:

Figura 8: Organigrama Corporatiu



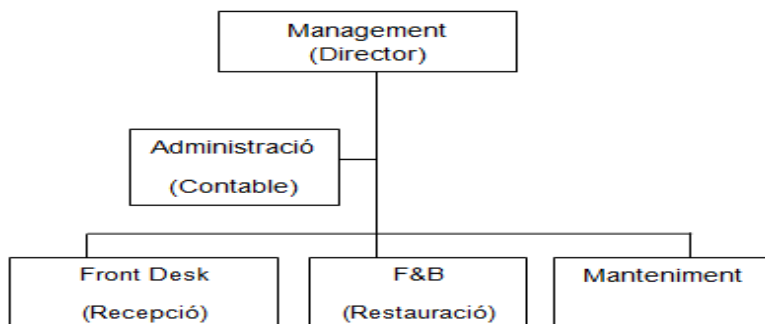
Font: Realitzat per l'autor

<sup>9</sup> Local elegant a on es pot prendre una copa mentre escolta música en un ambient de relax

<sup>10</sup> Benestar

Per altra banda, trobem l'organigrama del personal de cadascun dels hotels, reflectit en la següent figura 9

Figura 9: Organigrama d'Hotel



Font: Realitzat per l'autor

#### 4.1.8 Mercat Potencial

Com ja s'ha comentat en el transcurs del projecte, Axel Hotels segueix una estratègia de segmentació dels seus serveis, enfocant cadascun d'ells al col·lectiu LGTB. Això, fa que estiguin adaptats a les necessitats del col·lectiu en concret.

En aquest cas, és un tipus de segmentació psicogràfica perquè s'enfoca a l'estil de vida o opinió (Ruiz, 2018). Per tant, és una segmentació que analitza el comportament, necessitats i preferències dels consumidors.

Pel que fa al perfil del client Axel, és un consumidor d'experiències globals, destinacions "gayfriendly" i és un viatger freqüent, expert i ben documentat. Per altra banda, és un client lleial amb les marques LGTB, internacional, cosmopolita i amb una mentalitat oberta. També busca serveis exclusius, personalitzats i atents amb qualsevol detall. I per últim, busca socialitzar-se, divertir-se i assistir a grans esdeveniments.

#### **4.1.9 Estratègia de Negoci**

La seva estratègia de negoci es basa en la gestió del desenvolupament estratègic que està dividit en tres punts fonamentals: L'optimització de vendes, un bon control de les despeses i una administració minuciosa.

El primer punt fa referència a maximitzar el RevPar a través de polítiques de "yield management"<sup>11</sup>, identificant els objectius i els canals adequats per aconseguir-los. Per altra banda, analitzar com poder atraure el client adequat en el moment adequat. I incrementar les vendes de restauració amb la celebració d'esdeveniments i festes.

El segon punt es basa a tenir un bon control de les despeses basant-se en l'externalització d'aquells serveis d'un elevat cost, com seria el servei de neteja o de restauració.

I en el tercer punt, tracta de millorar en temps real a través de l'elaboració de pressupostos per a cadascun dels hotels, auditats entre vuit i deu dies abans del tancament del mes, per així poder fer les correccions pertinents a temps real i millorar de cara al mes següent. També es basa en la realització d'informes diaris de vendes i de despeses per realitzar un seguiment real de l'evolució de cada hotel en termes econòmics.

### **4.2 Anàlisi Extern**

#### **4.2.1 Anàlisi del macroentorn**

Per tal d'analitzar el macroentorn, s'utilitzarà l'anàlisi PESTEL. Una eina molt útil per identificar les oportunitats i amenaces de qualsevol empresa. Bàsicament, serveix per trobar aquells factors externs en què l'empresa no té influència. Però que amb la realització d'aquest, es podrà reduir els efectes de les amenaces i incrementar els efectes de les oportunitats (Trenza, 2020).

---

<sup>11</sup> Estratègia de fixació de preus variables

En aquest cas, s'agafarà València (com a entorn principal) per dur a terme aquesta anàlisi, ja que és interessant saber tots aquells factors externs que poden influir en el projecte d'obertura del nostre hotel en aquesta ciutat.

#### **4.2.1.1 Entorn Polític**

Pel que fa a nivell nacional, València es troba dins l'estat espanyol. Un estat que actualment està governat per una coalició d'esquerres entre el PSOE (Partido Socialista Obrero Español) i UP (Unidas Podemos). Aquest govern s'autodenomina com a un govern progressista que contempla mesures socials com per exemple el reforçament d'instruments per reduir la desigualtat en termes laborals o el suport a aquelles empreses de caràcter social que tinguin un model d'empresa sostenible. També, en termes socials, volen promoure polítiques feministes o polítiques de suport familiar. Altres aspectes importants són, per una banda, la reforma fiscal que es vol aprovar, que afectaria les grans empreses i a les rendes més altes. I per altra banda, ajudar a les "PYMES" (Petites i mitjanes empreses espanyoles). Tot això està reflectit dins el seu acord "Coalición Progresista<sup>12</sup>" redactat a l'inici de la legislatura.

Igual que en l'àmbit nacional, a la comunitat valenciana també hi ha una coalició d'esquerres entre PSPV-PSOE (Partit Socialista del País Valencià) i Compromís, un partit molt similar als ideals de "Unidas Podemos". Per tant, un govern que segueix les mateixes tendències polítiques que el govern de l'estat espanyol. Donant una gran importància a les millores socials i laborals.

#### **4.2.1.2 Entorn Econòmic**

Actualment ens trobem en mig d'una pandèmia mundial (COVID-19) que va començar el març del 2020 i que ha provocat, arran de mesures restrictives, que van començar amb un confinament domiciliari de quasi tres mesos i que han continuat amb restriccions d'alt nivell, han afectat greument a l'economia global amb una gran crisi econòmica.

Segons Gonzalo Velarde (2020) de "El Economista", a finals del 2020 es van comptabilitzar un total de 68.000 empreses destruïdes per la pandèmia a Espanya. De

---

<sup>12</sup> El text complet:

<https://ep00.epimg.net/descargables/2019/12/30/87348523b35b92d92f5702e3cc84d950.pdf>

les quals un 99,7% eren empreses de menys de 50 treballadors, és a dir, les petites i mitjanes empreses han sigut les més perjudicades per aquesta crisi econòmica.

#### **4.2.1.3 Entorn Sociocultural**

És important remarcar que a Espanya (com s'ha comentat al punt 2.1.2 "Turisme LGTB a Espanya"), pel que fa a respecte, acceptació i normalització del col·lectiu LGTB, és dels països més ideals a Europa per a aquesta comunitat. Segons África Albalá (2020) del diari "20 Minutos", després de la publicació d'un informe de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), Espanya se situa a la cinquena posició de l'organització en termes de protegir els drets i la integració de les persones d'aquesta comunitat.

En el cas de València, segueix la tendència de l'estat espanyol i en aquest aspecte, s'ha anat convertint en una de les destinacions referents dins d'aquest segment turístic, gràcies a la celebració de diferents esdeveniments enfocats al col·lectiu, creacions d'associacions com Lambda<sup>13</sup> o l'aparició de barris d'ambient com "El Carmen"

#### **4.2.1.4 Entorn Tecnològic**

Amb l'aparició de l'internet i l'evolució de l'entorn tecnològic, han sorgit nous factors que han millorat tant el desenvolupament d'empreses turístiques com del sector turístic en general. Aspectes com la geolocalització, la realitat augmentada o l'internet de les coses són alguns d'ells.

Avui en dia, qualsevol client des de casa seva, pot veure fotografies, opinions o detalls d'allotjament que ha escollit pel seu viatge. Però no només l'allotjament, també la destinació a la qual vol viatjar o el mitjà de transport.

Amb tots aquests factors, es fa més fàcil pel client planificar i triar el seu viatge per tal que s'adapti millor a les seves necessitats i gustos.

---

<sup>13</sup> Associació que denuncia la discriminació legal i la marginació social sobre la realitat LGTB

#### **4.2.1.5 Entorn Ecològic**

Actualment, ens trobem en una situació ambiental complicada per l'emergència climàtica provocada pel canvi climàtic.

En el sector turístic també ha afectat aquest factor mediambiental i és que segons el diari EuropaPress (2013) cada turista emet entre 10 i 120 quilograms de diòxid de carboni per cada nit a un hotel, en funció del clima, el tipus d'habitació i la mida de l'hotel.

Al mateix article, es comenta que segons una enquesta de l'empresa TripAdvisor, un 34% dels turistes estan disposats a pagar més per allotjar-se en hotels respectuosos amb el medi ambient.

#### **4.2.1.6 Entorn Legal**

Pel que fa als factors legals en context LGTB, és important remarcar, com s'ha dit anteriorment, que l'any 2005 va entrar en vigor la llei que permetia el matrimoni homosexual i l'adopció per a parelles del mateix sexe. A la comunitat de Madrid es va aprovar una llei l'any 2016 de protecció integral contra la "LGTBfòbia" i la discriminació. I actualment està en procés pel govern espanyol la llei LGTB d'igualtat, que intentarà contemplar la integració i el respecte a la diversitat sexual.

Per altra banda, pel sector hotelier, hi ha una certa preocupació per una "hiperlegislació", és a dir, des del sector es queixen que hi ha massa lleis reguladores tant en l'àmbit estatal, autonòmic com local, que fan encarir els seus preus de venda i en algunes ocasions no milloren la regulació del servei. Això ho va dir el secretari general de CEHAT (Confederació Espanyola d'Hotels i Allotjaments Turístics) Ramón Estalella l'any (2013). Un exemple de les seves queixes és el fet d'haver de pagar a set entitats diferents per la televisió en obert. També es queixa que a vegades es troben amb duplicitat i obsolescència de les normes.

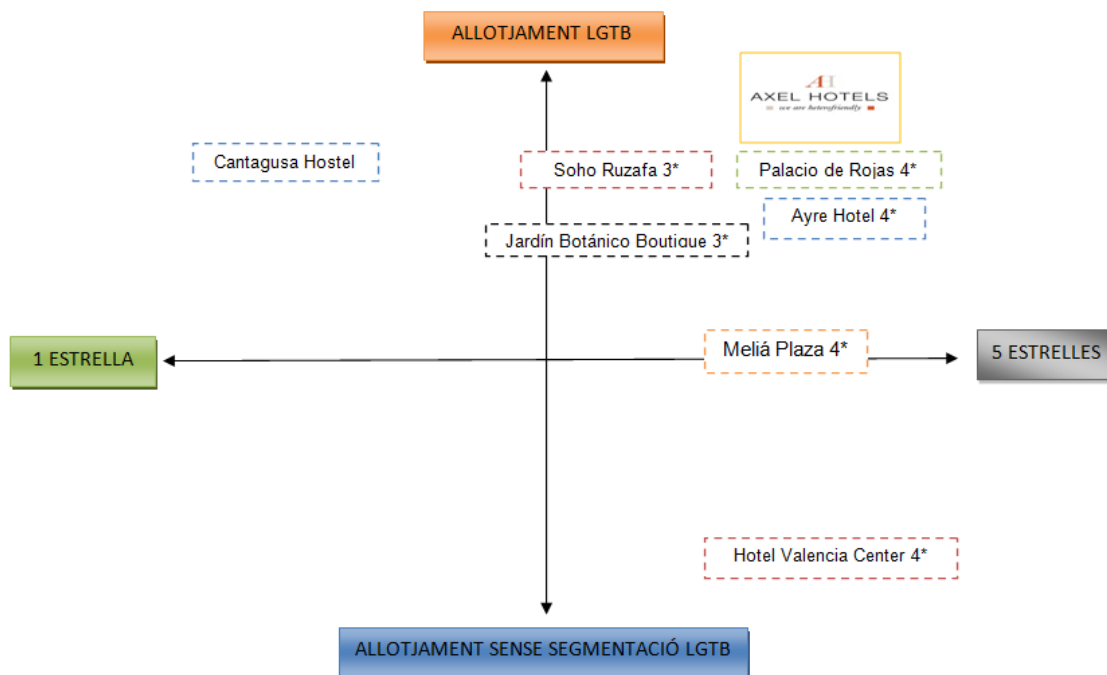
#### **4.2.2 Anàlisi del microentorn**

Per analitzar el microentorn, es farà una anàlisi de la competència a València per veure amb quins competidors es pot trobar a l'hora d'establir l'hotel a la ciutat.

### 4.2.2.1 Anàlisi de la competència

Per analitzar la competència, es realitzarà una matriu de posicionament per situar els competidors directes segons la segmentació LGTB que tinguin i el nombre d'estrelles similars a un hotel Axel (tots tenen entre 4 i 4 superior).

Figura 10 "Matriu de Posicionament de la competència a València"



Font: Realitzada per l'autor

Després d’haver realitzat la matriu de posicionament de la competència, es pot observar que a la ciutat de València ja hi ha un mercat important d’allotjaments amb segmentació LGTB.

Si ens hi fixem a la posició que ocupa Axel Hotels a la matriu, es pot veure que hi ha quatre hotels que compleixen, gairebé del tot, amb les dues variables analitzades (nombre d’estrelles i segmentació LGTB).

Per una banda, trobem els hotels “Palacio de Rojas” i “Ayre Hotel”, que cadascun d’ells té quatre estrelles, les mateixes que els hotel Axel. Els dos també s’autodominen “gayfriendly” i se situen al barri “El Carmen”. Un barri comentat anteriorment en el treball, com a un dels dos referents pel col·lectiu LGTB. Aquests dos hotels serien els competidors directes amb la nostra empresa.

Per altra banda, trobem els hotels “Soho Ruzafa” i “Jardín Botánico Boutique. Tots dos de tres estrelles i dirigits també al segment LGTB. En aquest cas, el primer es troba a l'altre barri referent pel col·lectiu, el barri de “Ruzafa”. I l'altre, al barri de “El Carmen”. Aquests dos hotels també entrarien dins dels competidors directes però amb menys importància a causa de la valoració d'estrelles.

### 4.3 Matriu DAFO

Per últim, després d'haver analitzat el context d'intervenció, tant intern com extern, es realitzarà una matriu DAFO per veure les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces que comporta el nostre projecte d'intervenció.

#### 4.3.1 Fortaleses:

- Axel Hotels com a empresa consolidada dins el mercat LGTB amb gairebé 20 anys d'història.
- Fort coneixement del mercat turístic espanyol pels 6 hotels que té repartits pel país.
- Vinculació Social molt potent amb la comunitat LGTB que porta a un coneixement de la marca Axel arreu del món.
- La filosofia “heterofriendly” com a estratègia inclusiva per tal que qualsevol client pugui allotjar-se als seus hotels.
- Vendre el seu servei com una experiència global pels seus clients amb una gran diversitat d'esdeveniments i fent de l'estada una experiència única.
- Els hotels Axel com a punts de trobada perquè els seus clients vinguin a socialitzar, conèixer gent nova i integrar-se amb la comunitat local LGTB.
- Localització dels seus hotels als barris amb més oferta LGTB.
- Gran varietat de canals de venda per aconseguir arribar el nombre més gran de clients potencials
- Segmentació dels seus hotels segons la seva localització

#### 4.3.2 Debilitats:

- Poc coneixement de la ciutat de València, en ser la primera obertura a la comunitat Valenciana.
- Segmentació estricta que redueix els clients potencials.
- Falta de software tecnològic en el seu sistema operatiu



#### **4.3.3 Oportunitats:**

- Fort creixement del col·lectiu LGTB en general i consolidació del mateix a València amb els dos barris d'ambient i la gran quantitat d'oferta que hi ha.
- Governos d'esquerra que faciliten al creixement del client potencial d'Axel al país i a la comunitat Valenciana.
- Inversió estrangera per a l'expansió de l'empresa.
- Creixement del sector turístic a la ciutat.
- Lleis que promouen la integració i el respecte cap al col·lectiu LGTB

#### **4.3.4 Amenaces:**

- Les restriccions de mobilitat causades a partir de la pandèmia mundial de la COVID-19.
- La pronunciada recaiguda econòmica afectada per la pandèmia mundial de la COVID-19.
- Forta competència provocada per una alta oferta turística LGTB a València.
- "Hiperlegislació" i gran quantitat de normes pel sector hotelier que pot dificultar la seva gestió i provocar despeses innecessàries.
- Pressió fiscal deguda als acords del govern central.
- La influència per part dels comentaris negatius als portals de reserva.

Figura 11: Matriu DAFO

<p style="text-align: center;"><b>Debilitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poc coneixement de la ciutat de València</li> <li>• Segmentació estricta</li> <li>• Falta de software tecnològic</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restriccions de mobilitat causades per la pandèmia</li> <li>• Pronunciada recaiguda econòmica per la COVID-19</li> <li>• Forta competència d'oferta turística LGTB a València</li> <li>• "Hiperlegislació" i gran quantitat de normes pel sector hotelier</li> <li>• Pressió fiscal</li> <li>• Influència per part dels comentaris negatius als portals de reserva</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortaleses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa consolidada dins el mercat LGTB</li> <li>• Fort coneixement del mercat turístic espanyol</li> <li>• Vinculació social molt potent amb la comunitat LGTB</li> <li>• Filosofia "heterofriendly" com a estratègia inclusiva</li> <li>• Experiència global pels seus clients</li> <li>• Els hotels Axel com a punts de trobada</li> <li>• Bona localització dels seus hotels segons la demanda</li> <li>• Gran varietat de canals de venda</li> <li>• Segmentació dels hotels segons la seva localització</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort creixement del col·lectiu LGTB en general i a València</li> <li>• Governos d'esquerra que faciliten el creixement del client potencial d'Axel</li> <li>• Inversió estrangera</li> <li>• Creixement del sector turístic a la ciutat</li> <li>• Lleis que promouen la integració i el respecte cap al col·lectiu LGTB</li> </ul>

Font: Realitzada per l'autor

## 5. Pla d'acció del projecte d'intervenció

Després d'haver analitzat, per una banda, tot el context intern del projecte d'intervenció, tenint en compte tots aquells factors relacionats amb l'empresa Axel Hotels i per una altra banda, els factors externs, tant el macroentorn (PESTEL) analitzant l'entorn de València i d'Espanya, com el microentorn, analitzant la possible competència. A continuació s'establirà totes aquelles accions prèvies a l'obertura de l'hotel per així poder analitzar i estudiar la viabilitat d'aquest projecte.

L'objectiu de l'empresa és poder obrir l'hotel l'abril del 2022, per tant, per acabar el pla d'acció s'elaborarà un cronograma (Diagrama de Gantt) que es troba a l'Annexa 4.

### 5.1. Ubicació de l'hotel

Després d'haver tingut una reunió amb el director financer d'Axel, el senyor Carlos Gonzalez, m'ha explicat que aquesta part de l'obertura de l'hotel a València, ja està bastant avançada i l'edifici a on s'ubicarà l'hotel ja està establert.

Es tracta de dos edificis, un d'ells conegut com a "Casa Vella", que està, des de fa uns mesos, en procés de remodelació per la seva conversió a una edificació hotelera. Es troba en el barri "El Carmen", un barri ja anomenat anteriorment al punt 2.1.3. per ser un dels barris més populars pel col·lectiu LGTB.

A continuació es mostrarà la ubicació exacta (Carrer de Roteros amb Carrer del Pintor Fillol):

Figura 12 "Mapa València amb la ubicació de l'hotel"



Font: Captura de pantalla extreta del Google Maps

Figura 13 "Mapa per situar l'edifici"



Font: Captura de pantalla extreta del Google Maps

A la figura 13 es pot observar ressaltat en taronja, el que seria l'edifici de l'hotel.

Els dos edificis actualment són propietat d'un inversor que va contactar amb Axel per establir un contracte de lloguer i així, a partir d'una quota fixa mensual, poder gestionar l'activitat d'allotjament turístic. En aquest cas, totes les obres de remodelació, llicència d'obres i el projecte d'execució, van a càrrec de l'inversor, mentre que tot el mobiliari i extres, ja seran a càrrec nostre.

El contracte de lloguer va en funció del nombre d'habitacions que té l'hotel, en aquest cas, es té pensat un total de 72 habitacions. Per tant, segons m'han informat des del departament de finances de l'empresa, s'ha de calcular 8.000€ per cadascuna de les habitacions. Donant un total de 576.000€ anuals, és a dir, una quota mensual de 48.000€.

I pel que fa a la fiança, s'ha arribat a un acord amb la propietat de l'edifici de 96.000€.

## **5.2. Forma jurídica i requisits d'obertura**

### **5.2.1 Forma Jurídica**

Seguint el patró de la cadena hotelera Axel, aquest nou hotel es constituirà com a una nova societat mercantil, en aquest cas serà una Societat Limitada (S.L.), per un motiu molt important, d'aquesta manera s'està limitant el risc i qualsevol imprevist o problema, només afectaria aquest hotel en concret i no a tota la cadena.

Un altre factor a tenir en compte a l'hora d'establir una Societat Limitada és que només s'arrisca el capital invertit per l'empresa. Aquest capital no pot ser inferior als 3.000 € i en el nostre cas dependrà de la quantia de la fiança inicial i dels sous del primer mes d'obertura de l'hotel. A l'Annexa 1 es troba l'explicació de les principals característiques d'una Societat Limitada (S.L.).

També, és important comentar, que pels aspectes fiscals i laborals (presentació d'impostos i realització de nòmines), s'externalitzarà a una gestoria que ja treballa amb els diversos hotels de la cadena, l'empresa Ferreri LEX. La despesa anual associada a aquest servei extern és de 5.288€, s'ha calculat a partir de dades reals, facilitades per la mateixa gestoria.

### **5.2.2 Requisits d'obertura**

En compliment de la Llei de turisme, oci i hospitalitat de la Comunitat Valenciana (Llei 15/2018) i segons l'article 68, a on parla sobre els establiments hotelers, s'haurà de presentar al registre de la propietat, l'afectació a l'ús turístic de cadascuna de les unitats d'allotjament i la cessió d'ús permanent a l'empresa explotadora (Axel Hotels) per un període mínim de deu anys.

Després, es troba el decret regulador dels establiments hotelers de la Comunitat Valenciana (Decret 75/2015) a on es troba totes aquelles classificacions en el tipus d'establiment, requisits generals o les normes de classificació per categories. També s'exposa l'obligació de presentar la Declaració Responsable d'Inici d'Activitat amb la documentació corresponent. I la inscripció de l'establiment al Registre General d'Empreses, Establiments i Professions Turístiques de la Comunitat Valenciana.

També s'hauria de donar d'alta l'impost d'activitats econòmiques (IAE) per poder començar amb l'activitat hotelera.

En qüestions d'assegurances, es necessitaria subscriure's a dues assegurances per l'hotel, d'aquesta manera protegiríem el nostre negoci de qualsevol risc. Per una banda es necessitaria una assegurança pels possibles danys i per una altra banda, el certificat de responsabilitat civil, per l'edifici i la gestió de l'hotel.

### 5.2.3 Despeses jurídiques

Un cop vist els procediments jurídics i els requisits previs d'obertura s'han detallat a la figura 14 totes aquelles despeses jurídiques sense comptar amb el capital social de l'empresa i les assegurances que es calcularan més endavant quan es tingui tots els valors necessaris.

Figura 14 "Despeses Jurídiques"

DESCRIPCIÓ DE LA DESPESA	€
Certificació negativa de nombre de societat	18 €
Aranzels notarians	180 €
Registre Escripura i publicació BORME	132 €
Declaració responsable (Inici Activitat)	160 €
<b>TOTAL</b>	<b>490 €</b>

Font: Elaboració pròpia

### 5.3. Estratègia de màrqueting

Tenint en compte la filosofia corporativa de l'empresa i el seu recorregut empresarial. S'ha decidit establir com a estratègia principal de màrqueting, una estratègia de segmentació concentrada. És a dir, centrar el servei i adaptar-lo, a les necessitats d'un segment específic, en el nostre cas, el segment LGTB.

El client LGTB és el nostre segment estratègic, aquell en què tenim un avantatge respecte els nostres principals competidors, en factors com: La qualitat, el preu, la imatge o els serveis.

Per explicar l'estratègia de màrqueting s'utilitzarà el mètode de màrqueting mix o "4Ps". Aquest mètode es basa a donar a conèixer quatre aspectes importants com són: El producte, el preu, la distribució i la promoció.

Els factors de distribució i promoció, s'explicaran seguint una metodologia d'inbound màrqueting, a on es combina tècniques de màrqueting i publicitat no intrusives, amb la finalitat de captar a un major nombre de clients, des de l'inici del procés de compra, fins a la transacció final, per posteriorment, fidelitzar-lo.

### 5.3.1 Producte

L'hotel, situat al barri "El Carmen", en un edifici històric que antigament havia estat una casa senyorial, estarà catalogat dins de la categoria d'hotels de quatre estrelles i comptarà amb 72 habitacions. Un hotel, que seguint la filosofia de la cadena estarà dirigit a la comunitat LGTB, tot i que, qualsevol client, tingui l'orientació que tingui, serà benvingut a l'hotel.

Un altre punt important és el nom de l'hotel. En ser un hotel urbà i el primer de la cadena a la ciutat valenciana, es dirà "Axel Hotel València".

Pel que fa a les 72 habitacions, estaran repartides en tres tipus: Axel City, Axel Deluxe i Axel Suite.

L'habitació "Axel City" serà l'estàndard de l'hotel, equipada amb l'última tecnologia i amb possibilitat de dos llits individuals o king size<sup>14</sup>. N'hi haurà un total de 50.

L'habitació "Axel Deluxe", a diferència de l'habitació anterior, serà més àmplia i amb la incorporació de balcó exterior. N'hi haurà un total de 15.

Per últim, l'habitació "Axel Suite", disposarà d'una sala d'estar amb sofà, proporcionant més confort i amplitud i amb la diferència, de tenir una terrassa exterior. N'hi haurà un total de 7.

---

<sup>14</sup> King Size: LLit de matrimoni

Figura 15 "Descripció del que inclou cada tipus d'habitació"

AXEL CITY	AXEL DELUXE	AXEL SUITE
Lavabo amb dutxa	Lavabo amb dutxa	Lavabo amb dutxa
Smart TV	Smart TV	Smart TV
Minibar	Minibar	Minibar
Room Service	Room Service	Room Service
Wifi Gratuït	Wifi Gratuït	Wifi Gratuït
Assecador	Assecador	Assecador
Caixa Forta	Caixa Forta	Caixa Forta
Planxa i Taula Planxar	Planxa i Taula Planxar	Planxa i Taula Planxar
Casanova Kit by Axel Amenities*	Casanova Kit by Axel Amenities*	Casanova Kit by Axel Amenities*
Barnús	Barnús	Barnús
Climatizador	Climatizador	Climatizador
	Balcó	Terrassa

\*Shampoo, Gel, Body Milk, Condicionador, Pastilles de Sabó, Kit d'afaitar i Preservatiu

Font: Realitzada per l'autor

Després, pel que fa a altres serveis de l'hotel, dels quals s'obtindrà un ingrés addicional, a part de la venda d'habitacions, es disposarà, d'un Bar/Restaurant, una "Wellness Area" amb gimnàs i SPA i una terrassa superior a l'últim pis amb piscina anomenat "Sky Bar".

Pel que fa al Bar/Restaurant, s'encarregarà dels esmorzars (buffet lliure), dels dinars i els sopars. A on s'oferirà, menjar típic de València i un gran repartiment de plats de cuina espanyola de primera qualitat. El nom del restaurant serà "El Faller" en honor a la festa més important de València de tot l'any.

La "Wellness Area" serà un espai pensat pel benestar i la desconexió del client, perquè així, el client pugui començar el dia amb una mica d'exercici i el pugui acabar d'una manera relaxada, gaudint del SPA.

I per últim, el "Sky Bar", tota la planta superior de l'hotel, convertida en una zona única amb vistes a la ciutat de València i a on el client, podrà gaudir d'una piscina exterior, acompanyada d'una zona d'hamaques per prendre el sol i un bar, per prendre alguna beguda o menjar alguna cosa. Aquest és un servei exclusiu de la cadena Axel pel qual tracta de diferenciar-se dels altres competidors.

Si s'observa la competència, mostrada anteriorment a la figura 10, no hi ha cap dels quatre hotels de competència directa amb Axel, que compti amb una zona com el "Sky Bar". I només hi ha un que té un gimnàs, cap té una zona d'SPA.



Per això l'estratègia de producte que s'ha volgut seguir es basa en la diferenciació. En primer lloc, pel fet d'enfocar el públic objectiu a un segment molt específic com és el LGTB. I segon, la diferenciació en els serveis exclusius de l'hotel enfront dels seus competidors, tant directes, com indirectes.

### 5.3.2 Preu

Per la fixació de preus, se seguirà una estratègia de "Yield Management", que consisteix a aplicar les tarifes segons el tipus de demanda, amb l'objectiu d' augmentar les tarifes quan hi hagi més demanda que oferta i maximitzar l'ocupació, quan l'oferta és major que la demanda.

Llavors, per portar una bona gestió d'aquesta estratègia, s'utilitzarà l'eina del "pick-up", un element bàsic per valorar l'augment o disminució d'habitacions reservades entre dues dates concretes i per un període determinat. Seria interessant, portar un control diari dels "pick-up", per així poder tenir informes de cara al futur i poder fer una bona estimació de vendes.

Per tant, per fer una estimació dels preus segons els mesos de l'any (tenint en compte la possible demanda), s'ha recomanat des de l'empresa agafar els preus mitjans de l'hotel de Madrid de l'any 2019, venudes a través de la web, perquè es preveu que a mitjans de l'any 2022, ja s'estarà a una situació semblant el 2019.

Figura 16 "Preus mitjans segons demanda de Gener a Juny"

	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY
<b>DEMANDA</b>	MITJA	MITJA	ALTA	MITJA	MITJA	ALTA
<b>CITY (€)</b>	65 €	65 €	100 €	80 €	80 €	90 €
<b>DELUXE (€)</b>	100 €	100 €	135 €	115 €	115 €	125 €
<b>SUITE (€)</b>	150 €	150 €	200 €	180 €	180 €	190 €

Font: Realitzada per l'autor a partir de dades cedides per l'empresa

Figura 17 "Preus mitjans segons demanda de Juliol a Desembre"

	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE
<b>DEMANDA</b>	ALTA	ALTA	MITJA	MITJA	ALTA	ALTA
<b>CITY (€)</b>	100 €	100 €	80 €	80 €	90 €	90 €
<b>DELUXE (€)</b>	135 €	135 €	115 €	115 €	125 €	125 €
<b>SUITE (€)</b>	200 €	200 €	180 €	180 €	190 €	190 €

Font: Realitzada per l'autor a partir de dades cedides per l'empresa

Com es pot observar a les taules anteriors, segons la demanda s'ha establert els preus mitjans per a cada tipus d'habitació. Cal destacar el mes de març, sent el mes de la festa més important de València, les Falles, per això s'ha fixat el preu més alt per aquelles dates.

### **5.3.3. Distribució**

En aquest apartat, es defineix tots els canals de distribució que hi ha, entre l'empresa i el públic objectiu, amb la finalitat d'atraure al nombre més gran de clients.

Una bona estratègia de distribució permet a l'empresa, col·locar el seu producte, en el moment i el lloc adequat, per així, ser adquirit pel consumidor. Encara que sigui un hotel excel·lent amb un servei molt bo i el preu sigui correcte pel client, si aquest té dificultats per trobar-lo o per accedir-hi no serà suficient per al funcionament de l'hotel.

Existeixen dos canals de distribució, els directes i els indirectes. Els primers són aquells que entre l'hotel i el client no existeixen intermediaris, ja que l'hotel és qui fa de distribuïdor. I els segons són aquells a on sí que hi ha, almenys, un intermediari.

L'objectiu d'aquest apartat per l'hotel és maximitzar les vendes directes, per així reduir les despeses d'intermediació i aconseguir, una fidelització amb el client a partir de la nostra web corporativa.

Per tant, el nostre hotel comptarà com a canal directe, la web corporativa de l'empresa a on s'oferirà certs avantatges exclusius pel fet de reservar a partir de la web Axel i així, poder fidelitzar el client. Alguns dels avantatges són: 10% menys al preu de l'hotel, cancel·lació gratuïta, abans de les sis de la tarda del mateix dia que t'allotgeassis, esmorzar gratuït, beguda de cortesia a l'arribada i un descompte del 25% per les pròximes estances.

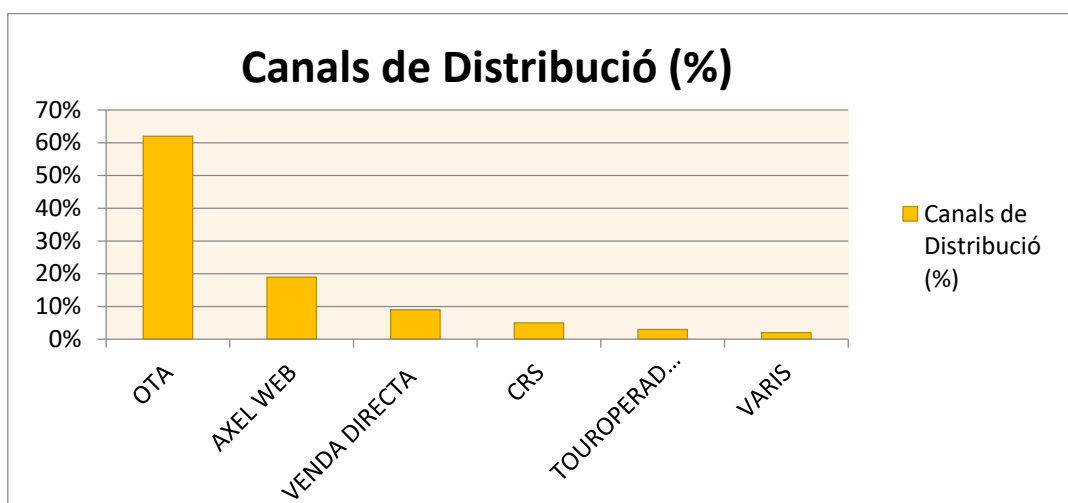
Encara que es té com a objectiu, optimitzar el canal de distribució directa, és necessari establir tres canals indirectes que ajudaran a l'assoliment d'un major RevPar per l'hotel.

Llavors, com a canals indirectes, hi haurà: Els diferents turoperadors (Hotelbeds, Sidetours, World2meet...), les agències de viatges online (OTA) com per exemple, Booking o Expedia, i un software de central de reserves, conegut com a "CRS", que et

permet connectar amb sisens mil agents de viatge diferents, consorcis i clients corporatius.

Actualment i com es pot observar a la figura 18, a partir de les mitjanes dels diferents hotels de la cadena, les reserves d'habitacions provenen en més d'un 60% de les agències de viatges online (OTA), seguides, amb gairebé un 30%, les que s'han fet via web corporativa i venda directa (telèfon, mail o recepció de l'hotel), el canal que es vol maximitzar per evitar intermediaris.

Figura 18 "Reserves segons els canals de distribució"



Font: Realitzada per l'autor a partir de dades de l'empresa

Per tant, després d'haver establert els diferents canals de distribució, les accions a portar a terme en aquest punt són les següents:

Figura 19 "Accions Canals de Distribució"

ACCIONS
Millora contínua de la web corporativa
Auditoria constant del motor de reserves i optimització de les funcions de venda
Gestió SEO I SEM
Creació contínua de contingut comercial, ofertes especials i avantatges exclusius
Gestió de la reputació online

Font: Realitzada per l'autor

### 5.3.4. Promoció

Tal com s'ha dit anteriorment, la promoció de l'hotel es farà seguint la tècnica d'inbound màrqueting. Aquesta metodologia de màrqueting, ens permetrà obtenir un major posicionament a la xarxa i arribar millor al nostre segment estratègic, seguint així amb la nostra estratègia de segmentació.

La promoció se separa en tres blocs, el primer, s'anomena "E-Commerce & Màrqueting Online", el segon, s'anomena "Accions Promocionals Generals" i finalment, l'últim és el "Social Media Plan". A continuació es detallarà les accions que es portaran a terme:

Figura 20 "Accions E-Commerce"

<b>ACCIONS "E-COMMERCE"</b>
Gestió mensual del posicionament en buscadors (SEO)
Campanyes de publicitat PPC a Google Adwords (SEM)
Campanyes de publicitat de Retargeting
Enviament mensual de Newsletter
Implementació CRM
Loyalty Program
Gestió Metabuscadors a Google - BookingCore

Font: Realitzada per l'autor

Figura 21 "Accions Promocionals Generals"

<b>ACCIONS PROMOCIONALS GENERALS</b>
Ofertes comercials regulars a la web Axel Hotels
Photoshooting
Regals promocionals fidelització clients
Accions regulars fidelització web
Campanyes puntuals (Nadal, San Valentí, Pride...)
Campanyes RSC

Font: Realitzada per l'autor

Figura 22 "Accions Social Media Plan"

<b>ACCIONS "SOCIAL MEDIA PLAN"</b>
Campanya Ads Instagram
Publicació contingut a LinkedIn
Publicació contingut a Facebook
Promoció pàgina Facebook
Concursos col·laboració amb marques
Col·laboracions amb influencers
Anàlisi i reporting ADS

Font: Realitzada per l'autor

### 5.4. Pla econòmic-financer

En aquest últim punt del pla d'acció, es té com a objectiu estudiar la viabilitat econòmica del projecte, un apartat molt important, a on es podrà veure si és factible dur a terme el projecte o no.

Aquest apartat es divideix en dos, per una banda el pla econòmic, per determinar les necessitats principals del projecte i veure de quina manera es finançarà. I per una altra banda, el pla financer, a on es podrà analitzar la situació actual del projecte i fer una projecció de futur. Aquest últim punt s'estudiarà d'acord amb als comptes de resultats, tresoreria, diferents ràtios i el VAN per veure el rendiment de la inversió.

Per la realització d'aquest apartat, s'utilitzarà l'excel del pla econòmic-financer de Barcelona Activa. En aquest excel, es detallarà la inversió inicial, el finançament, les despeses i els ingressos (operacions). I així, poder analitzar tota aquesta informació, a tres anys vista, a partir de: Balanços, Compte de resultats, tresoreria, diferents ràtios, VAN i TIR.

### 5.4.1 Pla Econòmic

Per començar, s'haurà de detallar el pressupost de la inversió amb tots aquells aspectes necessaris per a l'obertura de l'hotel.

Primer, s'ha de calcular l'import de tot el mobiliari que necessitarà l'hotel. Per saber el cost estimat de cadascun dels elements mobiliaris s'utilitzarà com a base la guia de la consultora HVS "Hotel Cost Estimating Guide" (2020). Exactament, categoria "Midscale" que és la que més concorda amb el nostre tipus d'hotel.

Figura 23 "Inversió Mobiliari"

MOBILIARI	UNITATS	€/UNITAT	TOTAL
Habitació	72	3.800,00 €	273.600,00 €
Sofàs	10	420,00 €	4.200,00 €
Recepció	1	3.360,00 €	3.360,00 €
Restaurant	1	40.650,00 €	40.650,00 €
Gimnàs	1	40.400,00 €	40.400,00 €
Sky Bar	1	23.500,00 €	23.500,00 €
Cuina Professional	1	59.072,00 €	59.072,00 €
			<b>444.782,00 €</b>

Font: Realitzada per l'autor

Cal tenir en conta també, la decoració i l'adaptació de l'edifici als estàndards de la cadena Axel. Per aquest aspecte serà necessari la contractació de l'arquitecte que s'ha encarregat dels altres hotels de l'empresa, el senyor Iñigo Hernández. Ell serà l'encarregat dels aspectes decoratius i l'adaptació de l'hotel, s'ha estimat des de l'empresa una inversió de 52.253€.

També serà necessari l'adquisició de quatre ordinadors: Dos per la recepció, un pel director i un per al comptable. Considerant un cost mitjà per ordinador de 900€, s'ha considerat convenient establir 4000€ a la partida d'equips per a processos d'informació.

I per últim, com a part de la inversió, hi ha una fiança a llarg termini corresponent al contracte de lloguer de l'edifici de l'hotel. Com s'ha dit anteriorment, ascendeix a un total de 96.000€.

Per tant, vistos aquests tres punts, la inversió inicial suma un total de 597.035€. Una xifra a tenir en conta pel següent pas, el finançament del projecte.

El finançament, detallat a l'annex 2 prové de dues fonts: Aportació d'Axel Hotels i un préstec bancari. Axel Hotels farà una aportació inicial que seran 46.550€, un import que serveix per assegurar, almenys, els sous dels tres primers mesos. Per una altra part, un préstec bancari de 600.000€, de set anys, amb dos anys de carència i periodicitat mensual. Aquest servirà per a la inversió inicial.

#### 5.4.2 Pla Financer

Ara és el moment de detallar les fonts d'ingressos i les despeses associades a l'hotel. Pel que fa als ingressos, es divideixen en dos grups, els ingressos per habitacions i els ingressos que provenen de la restauració.

Per calcular els ingressos que provenen de la venda d'habitacions, s'ha agafat els preus detallats a les figures 19 i 20, s'ha establert un preu mitjà anual per cada tipus d'habitació i a partir d'una ocupació anual d'un 70% (la que es preveu en els tres primers anys), s'ha calculat els ingressos totals per habitacions del primer any, tal com es pot observar a la figura 24. En ser un hotel nou, als tres primers mesos d'obertura, s'ha estimada una ocupació més baixa.

Figura 24 "Ingressos totals per habitacions del primer any"

TIPUS HABITACIÓ	Preu mitjà	Hab. Ocupades / Any	Ingrés
Hab. Axel City	85,00 €	12955	1.101.175,00 €
Hab. Axel Deluxe	120,00 €	3053	366.360,00 €
Hab. Axel Suite	180,00 €	849	152.820,00 €
		<b>TOTAL</b>	<b>1.620.355,00 €</b>

Font: Realitzada per l'autor

Pels ingressos de restauració s'ha establert tres fonts diferents: Restaurant, Bar/Sky Bar i Room Service. Llavors, el que s'ha fet és establir un preu mitjà per cadascun

d'ells i una quantitat estimada per un 70% d'ocupació, a partir de dades d'altres hotels de l'empresa per tenir valors més reals.

Figura 25 "Ingressos de restauració primer any"

	Preu mitjà	Quantitat	Ingrés
Restaurant	17,00 €	3600	61.200,00 €
Bar/Sky Bar	5,00 €	10800	54.000,00 €
Room Service	12,00 €	1800	21.600,00 €
		<b>TOTAL</b>	<b>136.800,00 €</b>

Font: Realitzada per l'autor

Pel que fa a les despeses, es detallen a la figura següent:

Figura 26 "Despeses anuals primer any"

DESPESA	Total €/anual
Lloguer Edifici	524.333,00 €
Gestoria (Labora i Fiscal)	5.288,00 €
Assegurances	5.353,00 €
Serveis Bancaris	12.000,00 €
Màrqueting i Publicitat	16.250,00 €
Subministraments	83.015,00 €
Despesa de Personal	429.379,00 €
Taxes (IBI, IAE i Escombraries)	15.480,00 €
Neteja	262.276,00 €
Bugaderia	86.724,00 €
Comissions Habitacions	71.295,62 €
Menjar	38.400,00 €
Beguda	29.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.579.293,62 €</b>

Font: Realitzada per l'autor

A destacar de la taula anterior, la despesa de gestoria, que s'optaria per externalitzar-ho, com s'ha comentat anteriorment. Després, en termes d'assegurances, per una part, hi ha l'assegurança de danys i riscos (calculada a partir del que es vol cobrir) i per una altra part, l'assegurança de responsabilitat civil (calculada a partir del volum de vendes). Llavors, hi ha les despeses bancàries corresponents a la comissió d'obertura del préstec sol·licitat. Seguidament, a la partida de Màrqueting i Publicitat, es troba totes les despeses relacionades amb els canals de distribució i promoció com són: Agències de viatge online, Turoperadors, Xarxes socials, posicionament SEO i SEM (Google)... A continuació, les despeses de personal, detallades a l'annexa 3 per cada

departament. Després, es troba la despesa de neteja i bugaderia, que en aquest cas, s'externalitzarà. La despesa de neteja s'ha establert en funció d'un pressupost facilitat per l'empresa "FRO Hotels", que és l'empresa que s'encarrega de la neteja dels dos hotels de Berlín. I per últim, comentar les comissions sobre les vendes d'habitacions per part de les agències de viatge i turoperadors.

## 5.5 Cronograma

Després d'haver establert el pla d'acció corresponent a l'obertura de l'hotel. Ara és el moment d'explicar, detalladament, per dates, en quin moment es faran cadascuna de les accions comentades a l'apartat anterior. El cronograma, com s'ha dit anteriorment, es troba a l'annexa 4.

Per tal de realitzar-lo, s'ha utilitzat el Diagrama de Gantt. Una eina molt útil, que serveix per planificar cadascuna de les tasques, activitats o accions en un temps determinat. A la part esquerra es troben totes aquelles accions previstes i a la part superior, mes per mes. En aquest cas, el projecte donarà inici el juliol del 2021 i té com a data final, l'abril del 2022, el mes previst per l'obertura de l'hotel.

Aquest cronograma es pot dividir en quatre blocs diferents: Primer de tot, es troba totes aquelles accions relacionades amb la constitució de la societat i l'obtenció dels permisos corresponents a l'obertura de l'hotel, amb una durada aproximada de tres mesos. Després, es troba totes aquelles accions relacionades amb les obres de l'edifici, remodelació i adaptació de l'hotel. Aquest bloc és el que té més durada, començaria al juliol i acabaria al març de l'any següent. A continuació, a partir del mes de desembre, es començaria a contactar amb les empreses responsables dels canals de distribució i promoció, per així, poder començar a donar a conèixer l'hotel, almenys, quatre mesos abans d'obrir. I el quart i últim bloc, serien diverses accions diferents, com per exemple, sol·licitar el finançament bancari, contactar amb les empreses de neteja, bugaderia i la gestoria i la compra del menjar, beguda i els "amenities". Finalment, el dia 20 d'abril, seria el dia de la inauguració de l'hotel.



## 6. Conclusions

### 6.1 Viabilitat del projecte

Finalment, per estudiar la viabilitat del projecte, es mostrarà els resultats més importants amb una projecció a tres anys.

Primer de tot, tal com es pot observar a la figura 27, s'analitzarà el compte de pèrdues i guanys:

Figura 27 "Pèrdues i Guanys dels tres primers anys"

Pèrdues i Guanys	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	1.554.640,00	2.128.496,00	2.271.791,00
Variació d'Existències	25.550,00	15.321,00	15.924,00
Aprovisionaments	- 67.900,00	- 66.647,00	- 67.980,00
Despeses de Personal	- 429.379,00	- 402.113,00	- 402.113,00
Altres Despeses d'Explotació	- 1.081.210,00	- 1.174.278,00	- 1.198.214,00
<b>EBITDA</b>	<b>1.701,00</b>	<b>500.779,00</b>	<b>619.408,00</b>
Amortització de l'Immobilitzat	- 84.672,00	- 92.369,00	- 92.369,00
<b>EBIT</b>	<b>- 82.971,00</b>	<b>408.410,00</b>	<b>527.039,00</b>
Despeses Financeres	- 26.442,00	- 26.442,00	- 24.244,00
<b>EBT</b>	<b>- 109.413,00</b>	<b>381.968,00</b>	<b>502.795,00</b>
Impost sobre Benefici	16.412,00	- 61.394,00	- 130.559,00
<b>Resultat de l'Exercici</b>	<b>- 93.001,00</b>	<b>320.574,00</b>	<b>372.236,00</b>

Font: Realitzada per l'autor

Per una banda, el primer any, s'obtidria un resultat de l'exercici negatiu de -93.001€. Això és degut, en part, a les despeses inicials d'obertura, corresponents al mes abans d'obrir l'hotel, i també, als preus i una ocupació baixa dels tres primers mesos per ser un hotel de nova creació i poc conegut a València. Tot i això, pel que fa a l'EBITDA<sup>15</sup>, és positiu el primer any, una dada positiva que assenyala que el projecte és rendible.

Per una altra banda, l'any dos i tres, ja es pot veure un fort creixement dels resultats de l'exercici, passant de -93.001€ el primer any, a 320.574€ el segon i 372.237€ el tercer. El perquè d'aquest creixement, és causat per un augment de les vendes en un 10% el segon any i un 5% el tercer. S'ha optat per aplicar aquests augments en les

<sup>15</sup> EBITDA: Resultat generat per l'activitat de l'empresa, sense tenir en conta: Amortitzacions, Despeses financeres i Impostos

vendes per dos factors: La forta despesa en màrqueting que es faria el primer any i el progressiu coneixement de l'hotel per part del turista que visita València.

Seguidament, s'analitzarà el punt d'equilibri o punt mort, dels tres primers anys, per esbrinar el nombre de vendes que s'hauria d'obtenir per cobrir, tant els costos fixos, com els variables. Aquest valor es calcula dividint els costos fixos entre la diferència del preu unitari amb els costos variables. A la figura 28 es pot veure el resultat per cada any amb la comparació de vendes obtingudes cada any.

Figura 28 "Punt mort dels tres primers anys"

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Punt Mort</b>	1.667.117,00	1.737.089,00	1.757.204,00
<b>Vendes</b>	1.554.640,00	2.128.496,00	2.271.791,00
<b>Resultat</b>	NO	SÍ	SÍ

Font: Realitzada per l'autor

El primer any no s'assoliria el punt mort, a causa del comentat anteriorment de la previsió de vendes inferior d'aquell any, per ser un hotel nou a la ciutat. Però, a partir del segon any, ja sí que s'assoliria el punt mort, en gairebé 400.000€ el segon any i en 515.000 el tercer any.

Ara, és el moment d'analitzar dues ràtios importants com són el fons de maniobra<sup>16</sup> i la ràtio d'endeutament<sup>17</sup>:

Figura 29 "Fons de maniobra dels tres primers anys"

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Actiu Corrent</b>	82.385,00	498.396,00	918.836,00
<b>Passiu Corrent</b>	57.611,00	166.669,00	224.395,00
<b>Fons de Maniobra</b>	24.774,00	331.727,00	694.441,00

Font: Realitzada per l'autor

Pel que fa al fons de maniobra, als tres primers anys és positiu, per tant, significa que part de l'actiu corrent és finançat amb recursos permanents i que l'empresa pot fer front als pagaments dels seus deutes a curt termini. Però, seria convenient, que a partir del segon any, en tenir un elevat fons de maniobra que pot portar a tenir recursos ociosos, és a dir, una pèrdua de rendibilitat, invertir en nous actius.

<sup>16</sup> Fons de Maniobra: Part de l'actiu corrent financada amb deute a llarg termini

<sup>17</sup> Ràtio d'Endeutament: Mesura la relació entre el finançament dels recursos propis i finançament extern

El que fa a la ràtio d'endeutament, tal com es pot observar a la figura 30 el primer any dona un valor negatiu que és causat pel resultat de l'exercici negatiu que fa que el patrimoni net sigui negatiu també. Al cap de dos anys, millora de manera significativa, situant-se el tercer any a un valor de 0,93, a prop dels valors òptims (0,40 – 0,60), però encara es trobaria en una situació d'excessiu endeutament, suposant, que l'import total dels deutes és un 93% dels fons propis.

Figura 30 "Ràtio Endeutament"

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Passiu</b>	657.611,40	656.987,36	600.100,37
<b>Patrimoni Net</b>	- 46.450,78	274.124,33	646.360,85
<b>Ràtio Endeutament</b>	-14,16	2,40	0,93

Font: Realitzada per l'autor

Per últim, es calcularà el VAN (Valor Actual Net), un indicador financer clau, per determinar la viabilitat d'un projecte. Es calcula a partir de la següent fórmula:

Figura 31 "Fórmula VAN"

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

Font: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/calculo-van-excel/>

L'objectiu d'aquest indicador és saber el valor actual del que es generarà en un futur, en base els fluxos de caixa futurs ( $F_t$ ), la inversió inicial ( $I_0$ ) i la taxa de descompte o tipus d'interès mínim esperat  $(1+k)^t$ , en el nostre cas, d'un 2%.

Figura 32 "Càlcul VAN"

<b>Fluxos de Caixa</b>	- 106.678,13	372.722,37	393.852,74
<b>VAN</b>	624.798,93 €		

Font: Realitzada per l'autor

Com es pot observar en la taula anterior, dona un VAN de 624.798,93€, és a dir, al ser positiu, significa que la inversió proposada, produiria guanys i per tant, es pot acceptar el projecte, ja que sí que és viable.

Per tant, després d'haver analitzat aquells indicadors principals que mostren si un projecte és viable o no, s'ha arribat a la conclusió, que aquest projecte, sí és viable i es podria dur a terme. L'únic factor que s'hauria de controlar en detall és l'endeutament, per tal que a un mitjà termini, el finançament aliè no representi un tant per cent tan alt dels fons propis. Però pel que fa als altres indicadors, tots mostren un projecte bastant rendible, de moment, a tres anys vista i que fa pensar que té futur per l'empresa hotelera.

## 6.2 Recomanacions

Després d'haver fet aquest projecte m'agradaria donar algunes recomanacions, tant a l'empresa Axel, com a algú que volgués fer un estudi similar.

Primer de tot, recomanar a Axel, seguir buscant altres destinacions per obrir hotels de la cadena, ja que com s'ha mostrat al marc teòric, el segment al qual se centren es troba en ple creixement i cada cop són més zones i països del món, que es van convertint en LGTBfriendly. Per això, animo a l'empresa a seguir investigant altres destinacions i aprofitar aquest procés d'expansió que es troben per engrandir l'empresa.

Després, recomano per a altres estudis, a on es vulgui obrir un hotel o qualsevol tipus d'empresa, utilitzar l'anàlisi de viabilitat. És una eina molt útil per aquests projectes i et mostra tots els passos a seguir fins al punt de mostrar, si aquell projecte nou, és rendible i es pot dur a terme o no.

I per últim, m'agradaria recomanar a Axel, l'obertura de l'hotel a València, perquè després d'haver analitzat totes les dades, el projecte era viable econòmicament i no sorgia cap problema important, exceptuant l'excessiu endeutament dels tres primers anys, però amb una clara disminució a mitjà termini. En tot cas, podria ser convenient que l'aportació per part dels socis fos major, per així començar amb un finançament més equilibrat entre els recursos propis i els aliens. En definitiva, recomanar aquest projecte de l'hotel nou a València, a l'empresa Axel.

## Referències

- Axel Corporación Grupo Hotelero. Web Axel Hotels, Visitat el 19 de Desembre del 2020  
<https://www.axelhotels.com/>
- Albalá, Á. (2020). España, entre los países que mejor protege los derechos de la comunidad LGTBI. *20 Minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/4303042/0/espana-ocde-lgtbi-orgullo-gay/>
- Ballesteros, N. (2017). *LGTB como segmento turístico*.  
[https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/65183/LGTB como segmento turístico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/65183/LGTB%20como%20segmento%20turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Catalunya Emprèn. (2014). Guia De Tràmits I Formes Jurídiques. In *Guia De Tràmits I Formes Jurídiques*.
- Community Marketing, I. (2010). *14th Annual Gay & Lesbian Tourism Report*.
- del Olmo de Gracia, R. (2015). *Análisis de viabilidad de la ejecución y puesta en marcha de un hotel con encanto en el Pirineo Aragonés*. 204.
- Estalella, R. (2013). La regulación excesiva y en ocasiones contradictoria asfixia al sector hotelero. *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/190990\\_regulacion-excesiva-ocasiones-contradictoria-asfixia-al-sector-hoteler.html](https://www.hosteltur.com/190990_regulacion-excesiva-ocasiones-contradictoria-asfixia-al-sector-hoteler.html)
- EuropaPress. (2013). Cada turista emite entre 10 y 102 kilogramos de CO2 por cada noche que pasa en un hotel. *EuropaPress*. <https://m.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-cada-turista-emite-10-102-kilogramos-co2-cada-noche-pasa-hotel-20130129125442.html>
- Exceltur. (2020). *Barómetro De La Rentabilidad Y El Empleo De Los Destinos Turísticos Españoles*. 43.
- Gaytravel4u. (2020). *Valencia GayPride 2021*. Valencia GayPride 2021.  
<https://www.gaytravel4u.es/event/valencia-gay-pride/>
- Jonathan Nehmer + Associates, & HVS Design. (2020). *Hotel cost estimating guide 2020*. 1–79.  
<http://www.hvs.com/bookstore/2010hotelcostestimatingguide.pdf>
- José Antonio, F. B. (2015). Segmentando residentes según sus actitudes: Revisión de la literatura. *PASOS "REVISTA DE TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL,"* 13(4), 837–848.  
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.105>
- Lemes, J. P. (2020). *9 Pasos para abrir un Hotel*.  
<https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/9-pasos-para-abrir-un-hotel/>
- Lizarte, E. (2016). *Proyecto de viabilidad de un hotel Pet Friendly en Barcelona*.
- Muñiz, M. (2020). España, uno de los destinos favoritos del mundo para el público LGTBI+. *El Mundo*.  
<https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/07/04/5efa0ce6fc6c8317668b462c.html>
- Now, H. N. (2016). LGBT-gearred Axel Hotels looks to expand in Europe, US. *Hotel New Now*.

- <https://www.hotelnewsnow.com/Articles/81249/LGBT-g geared-Axel-Hotels-looks-to-expand-in-Europe-US>
- Otero Paradela, A. B., Alén González, M. E., & Domínguez Vila, T. (2014). Turismo LGTB. Unha aproximación ao caso de Galicia. *Revista Galega de Economía*, 23(1), 79–98.  
<https://doi.org/10.15304/rge.23.1.2456>
- Ramírez, L. (2018). FITUR LGTBQ: 5 destinos para un destino Gay Friendly. *The Objective*.  
<https://theobjective.com/further/5-destinos-para-un-turismo-gay-friendly>
- Ruiz, R. Á. B. (2018). *Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia*. 10 Abril.  
<https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Tebje, M. (2006). *The Tourism Network*.
- Tourinews. (2019). Axel Hotels abrirá su primer establecimiento en Cuba en 2021. *Tourinews*, *Axel Hotel*(Axel Hotels abrirá su primer establecimiento en Cuba en 2021), 1.  
[https://www.tourinews.es/noticias/axel-hotels-abrira-primer-establecimiento-cuba-2021\\_4456553\\_102.html](https://www.tourinews.es/noticias/axel-hotels-abrira-primer-establecimiento-cuba-2021_4456553_102.html)
- Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- UNWTO. (2012). *Global Report on LGTB Tourism*. 40. <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414581>
- Decreto 75/2015, de 15 de mayo, del Consell, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana., 13 Comunitat Valenciana (2015).
- Valenciana, L. A. C. (2018). *Ley Turismo CV 2018*.  
[http://www.dogv.gva.es/datos/2018/06/08/pdf/2018\\_5692.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2018/06/08/pdf/2018_5692.pdf)
- Velarde, G. (2020). El 99% de las 68.000 empresas destruidas en España por la pandemia tiene menos de 50 trabajadores. *El Economista*.  
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10961067/12/20/El-99-de-las-68000-empresas-destruidas-en-Espana-por-la-pandemia-tiene-menos-de-50-trabajadores.html>

## Annexes

### Annexa 1 (Característiques Societat Limitada)

Característiques	Descripció
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital Social mínim de 3.000€.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El capital es divideix en participacions iguals, indivisibles i acumulables. Aquestes participacions podran ser en metàl·lic, bens o drets.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilitat limitada al capital aportat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les persones associades, no responen de forma personal, als deutes socials.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participacions nominals i sense lliure transmissió.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hi ha un dret d'adquisició preferent per les persones associades i l'adquisició ha de constar en un document públic.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inscripció al Registre Mercantil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fins que no s'inscriu al Registre Mercantil, la societat, no adquireix personalitat jurídica.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrador únic o diverses persones, o bé un consell d'administració.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La S.L. pot tenir una persona d'administradora única o varies actuant conjuntament o solidàriament. Però també, un consell d'administració, format per un mínim de 3 i un màxim de 12 consellers.</li></ul>

Font: Realitzada per l'autor, a partir de (Catalunya Emprèn, 2014)

## Annexa 2 (Detall Finançament)

APORTACIONS DELS SOCIS		DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
SOCI	IMPORT				
Axel Hotel València	46.550	01/03/2022	Capital Social	100,00%	L'import ve donat per almenys assegurar el pagament de les despeses de personal dels tres primers

PRÉSTECES		INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
PRÉSTECES	IMPORT										
Préstec A	600.000	4,407%	Mensual	84	24	11.160	01/03/2022	01/03/2029	2,00%	12.000	Normal

Font: Realitzada per l'autor

## Annexa 3 (Detall Despeses de Personal)

TREBALLADORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
DIRECCIÓ	14	General	Eventual	2.500	1.770	24%	593	2.917	23,60%	688	4,70%	137	3.188
ADMINISTRACIÓ	14	General	Eventual	2.000	1.448	22%	443	2.333	23,60%	551	4,70%	110	2.551
RECEPCIÓ	14	General	Eventual	8.625	6.352	21%	1.800	10.063	23,60%	2.375	4,70%	473	11.000
RESTAURANT	14	General	Eventual	4.800	3.577	20%	960	5.600	23,60%	1.322	4,70%	263	6.122
BAR	14	General	Eventual	6.400	4.769	20%	1.280	7.467	23,60%	1.762	4,70%	351	8.162
MANTENIMENT	14	General	Eventual	1.950	1.416	22%	427	2.275	23,60%	537	4,70%	107	2.487
					0		0	0	23,60%	0	4,70%	0	0
					0		0	0	23,60%	0	4,70%	0	0
					0		0	0	23,60%	0	4,70%	0	0
					0		0	0	23,60%	0	4,70%	0	0

Font: Realitzada per l'autor



## Annexa 4 (Cronograma)

DESCRIPCIÓ TASCA	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
Obres Hotel										
Constitució Societat (Certificació negativa, Notari, Registre Mercantil)										
Aportació Capital Social (Axel Hotels)										
Declaració Responsable (Obertura)										
Presentació Llicència Activitat										
Pagament Fiança Edifici										
Compra mobiliari										
Contactar amb l'arquitecte (Iñigo Hernandez)										
Visita arquitecte i enginyer ajuntament Reviso Edifici										
Remodelació i Adaptació de l'edifici (Arquitecte)										
Obres "Sky Bar"										
Obres "Wellness Area"										
Obres Restaurant										

DESCRIPCIÓ TASCA	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22
Enviament Newsletter (Obertura Hotel) Base de Dades Axel										
Contacte amb Canals de Distribució Indirectes (Turoperadors, OTA, CRS)										
Sol·licitar Finançament Bancari										
Contacte amb Turoperadors i OTA Comissions per habitacions										
Campanya Promoció (Obertura) (Contingut Xarxes Socials i Contacte amb Influencers)										
Gestió SEO i SEM										
Contactar Empresa Neteja (Neteja Obra)										
Contactar amb Gestoria (Presentació Impostos Inicials com IAE)										
Contactar Empresa Bugaderia										
Compra de Menjar i Beguda										
Compra Amenities										
Innaguració Hotel 20 Abril 2022										

Font: Realitzada per l'autor