



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

DIVERSIFICACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO HACIA UN NUEVO MERCADO: ESCUELA DE COCINA

Autora

Paula Abad Rodrigo

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de economía y Empresa

2015

DIVERSIFICACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO HACIA UN NUEVO MERCADO: ESCUELA DE COCINA

Autora: Paula Abad Rodrigo

Directora: Marisa Ramírez Alesón

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

En una situación donde el sector hotelero lidia con una sobreoferta de su actividad y un severo ajuste de precios a la baja por la caída de la demanda, las empresas deben buscar soluciones para mejorar sus beneficios y rentabilidad.

A través de la estrategia de diversificación, un hotel de 4 estrellas de la ciudad de Zaragoza va a introducir nuevas actividades a las que ya realiza para reforzar su posición competitiva, mediante la búsqueda de sinergias entre el mercado en el que opera actualmente y el de la restauración.

La empresa deberá definir su nuevo proyecto y analizar las distintas alternativas para su implantación, tomando decisiones relativas a la segmentación y posición del nuevo negocio en el mercado, el precio y plan de comunicación y, finalmente, estudiar la viabilidad del proyecto a través de distintos criterios económicos.

ABSTRACT

Hotel sector is suffering a complicated situation by a strong drop in the demand of the customers. This has led to a saturated market and in a dramatic downward adjustment in its prices. Hence, companies have to seek different solutions to improve their benefits and profitability.

A strategy of diversification is going to be introduced by a four-star hotel in Zaragoza, which means that new activities in a different market will be introduced taking the advantage of the synergies between hotel and restoration sectors, in order to strengthen its competitive position.

The company must define its new project and analyze the alternative possibilities to set it up. Making decisions about market segmentation and positioning, prices and communication plan and finally, studying the feasibility of the project by various economic criteria, they will serve to take the final decision on whether the new plan may be carried out or not.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ENTORNO HOTELERO.....	5
3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	7
3.1. DIRECCIONES DEL CRECIMIENTO	8
3.1.1. Estrategia de diversificación	9
4. ENTORNO GASTRONÓMICO.....	12
5. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	15
5.1. MISIÓN.....	15
5.2. VISIÓN	15
5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
6. ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO	16
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	23
7.1. PLAN DE INVERSIÓN.....	23
7.2. FLUJOS DE CAJA O CASH-FLOW	27
8. ANÁLISIS FINANCIERO	31
8.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	31
8.2. TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR).....	31
9. CONCLUSIONES	32
10. BIBLIOGRAFÍA.....	34

1. INTRODUCCIÓN

Resulta incuestionable la importancia que el turismo tiene en España como fuente de recursos y motor de la economía. La actividad turística es clave para la economía de nuestro país ya que supone más de un 10,2% del PIB¹, aporta un 11,39% del empleo² y mitiga el desequilibrio de nuestra balanza comercial, subsanando el déficit por cuenta corriente (exportaciones menos importaciones), en parte, por el comportamiento positivo de la balanza de servicios. Los últimos datos arrojados, referentes al año 2013 indican que el superávit de la partida de turismo y viajes supuso 34.750 millones de euros. No es menos cierto sin embargo, que la actividad turística en España ha sufrido una pérdida importante de competitividad en los últimos años³. Algunos de los problemas estructurales que explican esta situación son el exceso de capacidad hotelera, especialmente en el mercado urbano, la enorme dependencia que el segmento urbano tiene de la actividad empresarial local, segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos), el intrusismo sectorial y las guerras de precios, que han llevado al sector a posicionarse y competir en precio en lugar de competir por atributos de calidad, diferenciación y especialización, así como el desarrollo de políticas impositivas que restan competitividad y atractivo al sector (aumento del IVA, aumento de las tasas aeroportuarias prevista por AENA, etc.)

El mercado turístico español, aunque es muy dependiente del comportamiento de los factores determinantes del consumo exterior, fundamentalmente el que se refiere a Europa, ha conseguido consolidarse como el segundo mercado más importante a nivel mundial. Según una encuesta realizada por Familitur⁴, el ocio se sitúa como motivo principal en relación a los desplazamientos a España, con un peso del 51,9% entre los residentes en España y un 86,6% registrado por los turistas internacionales que nos visitan.

Sin embargo, el sector turismo no tiene el mismo peso en todas las comunidades autónomas, y por ello el empleo y economía que crea es desigual entre las distintas comunidades. Por ejemplo, Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Castilla y León son las comunidades autónomas donde mayor peso relativo presenta el turismo interno. Baleares y Canarias tienen una clara especialización hacia el turismo receptor y se sitúan en un lugar más modesto en términos de turismo interno.

¿Pero dónde situar a Aragón en este contexto?

Aragón no destaca por ser una comunidad principalmente turística si la comparamos con las del litoral pero sí se trata de una de las comunidades de interior que más turistas

¹ Instituto Nacional de Estadística, INE, Cuenta Satélite de Turismo, 2010.

² Instituto de Estudios Turísticos, Afiliación a la Seguridad Social, 2011 (actividades relacionadas con más turismo).

³ Ha pasado del 5º al 8º puesto en el Índice de Competitividad Turística de World Economic Forum, WEF, 2009 y 2011.

⁴ Instituto de Turismo de España (Familitur), Motivos para viajar, 2013.

residentes recibe. Por ejemplo, en 2013, 7 millones de viajes tuvieron como destino nuestra comunidad.

De acuerdo con los datos aportados por el INE llegaron a Zaragoza 860.278 viajeros en 2014, superando la media de 764.799 visitantes de los tres años anteriores, una cantidad que aún así queda muy por debajo de los visitantes que reciben otras ciudades. No obstante, Zaragoza no pretende alcanzar los datos de otras ciudades, consciente de que no puede competir con el atractivo que otras despiertan, pero las empresas relacionadas con este sector deben tomar decisiones que les lleven, al menos, a permanecer en el mercado. Las organizaciones tienen que verse obligadas a superar los retos del desarrollo estratégico: algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades, y otras para superar importantes problemas.

Los hoteles han visto como la ocupación de sus habitaciones apenas llega al 46,01% y es que los residentes en España tienen una clara preferencia por el alojamiento privado (viviendas propias y de familiares o amigos, fundamentalmente) frente al alojamiento colectivo (hoteles y similares, alojamientos rurales, etc.), algo que las cifras evidencian sin ninguna duda: en 2013 el 76% de los viajes en España optaron por el alojamiento privado, frente a un 24% que acaparó el colectivo⁵. De todos los turistas que pernoctaron en Zaragoza, solo el 65% eligieron el hotel para pasar la noche⁶.

Durante el periodo 2007-2009 los descensos de ingresos en el sector hotelero español se vieron motivados por los siguientes factores estructurales y coyunturales (Gonzalo, 2012):

- Descenso generalizado de la demanda
- Sobreoferta de producto hotelero existente
- Descenso generalizado de las tarifas al objeto de mantener los niveles de ocupación

En relación al comportamiento de los distintos mercados, los destinos vacacionales han resistido mejor que los urbanos los años de crisis económica y financiera iniciada durante el año 2007. (Exceltur, Balance Verano 2009)

Durante los últimos años, los principales destinos españoles han experimentado importantes crecimientos de capacidad. En el periodo 2000-2010, el sector hotelero español ha experimentado un crecimiento en capacidad hotelera (plazas hoteleras, 3,1% Tasa Anual de Crecimiento Compuesto –TACC– 2000-2010) muy superior al crecimiento de la demanda (pernoctaciones hoteleras, 1,6% TACC 2000-2010) (INE, 2000-2010).

Este contexto, pone de manifiesto que los establecimientos urbanos en las seis grandes ciudades españolas y los establecimientos vacacionales han decrecido en número pero

⁵ Instituto de Turismo de España (Familitur) ¿Hotel, chalet, apartamento?, 2013

⁶ Zaragoza Turismo, Balance 2014

han incrementado las plazas hoteleras de sus establecimientos, llegando en determinados casos a situaciones de clara sobreoferta.

En España y en toda Europa, la caída de las pernoctaciones, fruto de la bajada del número de viajeros de ocio y de negocio, la reducción en la demanda del mercado MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) y la disminución del gasto, se ha visto reflejada en los rendimientos operativos de los hoteles (Boceta, P. y García Mateo, J., 2010).

Esta situación se agrava concretamente en Zaragoza donde la caída de ocupación es mayor, partiendo de una baja ocupación que solo mejora durante los fines de semana o en periodos de congresos o eventos varios. En concreto, la duración media de la estancia es actualmente de 1,63 días (IAEST, Ocupación Hotelera Aragón Marzo 2015). La ciudad llevó a cabo un gran desarrollo de su oferta hotelera con motivo de La Expo de 2008 y la inauguración de la plataforma logística “Pla-Za”. En el periodo 2000 – 2010 la oferta hotelera creció en 3.609 nuevas plazas (4% TACC 2000-2010) hasta casi 15.000. Sin embargo, el final de la exposición internacional y la irrupción de las crisis financiera provocaron una situación de clara sobreoferta hotelera que unida a la caída de la demanda, se tradujo en un duro ajuste de precios a la baja. En el último año, al igual que la mayoría de las ciudades españolas, Zaragoza ha experimentado una mejora de la rentabilidad turística y empleo: Zaragoza (+13,5% en RevPAR⁷ y +5,4% en empleo). No obstante, el Barómetro de Rentabilidad 2014 elaborado por Exceltur, sitúa a la capital aragonesa en el puesto 42 de 54 ciudades españolas, con un ingreso de 22,9€ por habitación, un dato muy por debajo de la media de 49,7€, y que apenas cubre el coste de capital. (Exceltur Barómetro Rentabilidad y el Empleo Balance 2014)

Actualmente Zaragoza rivaliza en el sector turístico con grandes destinos de la costa española y en el sector de congresos con ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia o Sevilla. El reto para la ciudad pasa por reajustar su oferta actual y buscar nuevos nichos de mercado.

Desde el sector empresarial se resalta la necesidad de impulsar la promoción interna y externa del turismo dirigida a objetivos tales como la desestacionalización de la demanda, la captación de clientes de nuevos mercados emisores, los nuevos segmentos de la demanda y la consolidación de mercados tradicionales.

Asimismo, se requiere un esfuerzo para la diversificación de los productos turísticos, su segmentación y el desarrollo de productos de mayor valor diferencial y competitivo, como son el turismo ligado al deporte, la gastronomía, la cultura o el ocio, entre otros.

Las empresas desarrollan diferentes estrategias para mejorar sus beneficios y rentabilidad mediante:

⁷ Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible.

- Potenciación de los servicios complementarios, como la restauración, salud y belleza, servicios deportivos o de reuniones y congresos, tanto para los clientes alojados como para externos (DBK, 2010).
- Realización de actividades de ocio y culturales, fundamentalmente en el segmento de hoteles de ciudad, como fórmula de diferenciación (DBK, 2007).
- Mejora y remodelación de los establecimientos, incorporación de instalaciones o servicios complementarios.
- Creciente diferenciación y segmentación por medio de la utilización de diferentes marcas dentro de un mismo grupo hotelero (DBK, 2010).
- Uniformidad de la oferta: creciente importancia del valor de marca como elemento diferenciador, de homogeneización y de estandarización del producto (DBK 2008). Desarrollo de nuevos conceptos de hotel, como los hoteles boutique, que cuentan con un alto potencial de crecimiento. Establecimiento de nuevas fórmulas de explotación, como la propiedad fraccionada, el tiempo compartido, los “condo-hoteles” u hoteles condominio (DBK, 2007).

Atendiendo a todo lo anterior, este Trabajo de Fin de Grado, persigue proporcionar una alternativa estratégica novedosa e innovadora, factible para el sector hotelero, que le permita mejorar los resultados y mejorar su posición competitiva. En concreto se propone a un hotel de 4 estrellas zaragozano que diversifique hacia un nuevo mercado que actualmente está en auge, la formación en cocina. Es decir, se trata de desarrollar un nuevo negocio: una Escuela de Cocina dirigida a todo público interesado en conocer o profundizar sobre diferentes aspectos de la gastronomía.

Las razones de selección de un hotel con característica de 4 estrellas para realizar este proyecto son las siguientes:

- Los hoteles de mayor categoría tienen mayor flexibilidad para aumentar su oferta de ocio.
- La escuela de cocina pretende ser una escuela de prestigio en la ciudad por lo que un hotel de 4 estrellas reúne un perfil más adecuado para emplazar la escuela que uno de menor rango.
- La competencia entre hoteles de 4 estrellas en la ciudad de Zaragoza es mayor que la de rango superior, por lo que la estrategia de diversificación resulta una oportunidad interesante para posicionarse mejor que sus competidores.

Para llevar a cabo este objetivo, el Trabajo de Fin de Grado se estructura de la siguiente manera. El siguiente apartado sitúa a la empresa en el entorno de su negocio actual, donde se analizará el grado de competencia en el segmento de hoteles de 4 estrellas en la ciudad de Zaragoza.

Posteriormente se van a estudiar las estrategias de crecimiento que puede seguir la empresa para crecer en el mercado, en concreto, se profundizará en la estrategia de diversificación, ya que es la que va a seguir el hotel para abrir su nuevo negocio.

Una vez explicada la dirección de desarrollo, se analizará el contexto en el que se va a situar esta nueva actividad a través de nuevos términos que han aparecido en el ámbito gastronómico y de ocio, así como, destacando las principales escuelas de cocina que ya existen la capital aragonesa.

A partir de ahí, se definirá el negocio mediante la misión y visión y el establecimiento de sus objetivos, así como el resto de decisiones que deberá tomar la empresa para su implantación.

Finalmente se desarrollará una plan económico-financiero donde se recogerán todas las inversiones y pasos necesarios para su implantación, así como su viabilidad económica a través de distintas herramientas como son el VAN y el TIR. Los resultados que arrojen el análisis llevarán a la empresa a tomar una decisión sobre si realizar el negocio o quedarse tal y como está.

2. ENTORNO HOTELERO

Para analizar la situación de competencia en el segmento hotelero de 4 estrellas en Zaragoza, se van a calcular los principales índices de concentración, los cuales se basan en las cuotas de mercado de las empresas. La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico que acapara una empresa.

A partir de esta información se puede calcular el grado de concentración en este segmento del sector hotelero (hoteles de 4 estrellas).

A pesar de los diferentes enfoques empleados para su medición existe un acuerdo generalizado en torno a los elementos esenciales de cualquier indicador de concentración: el número de entidades y el tamaño de las mismas. De esta forma, un mercado estará más concentrado cuanto menor sea el número de empresas que operan en ella, y cuanto mayor sean las diferencias entre ellas.

Las medidas de concentración tratan de cuantificar el mayor o menor grado de igualdad en el reparto total del mercado entre las distintas empresas que operan en él. El método más antiguo y utilizado entre las medidas de concentración es el ratio de concentración. Este ratio se define como la cuota de mercado acumulada de las r mayores empresas de la industria. Su expresión es la siguiente:

$$CR(r) = \sum_{i=1}^r S_i \quad \forall i = (1, \dots, r, r + 1, \dots, N)$$

donde r es el número de las empresas más grandes, y N el número total de empresas.

El índice de Herfindhal, es quizás, el más utilizado a la hora de calcular la concentración empresarial. Se calcula como el sumatorio de la cuota de mercado de las empresas al cuadrado:

$$HK = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

Como se recoge en la Tabla 2.1, este coeficiente fluctúa entre 0 y 1. De esta forma, cuanto más próximo a 0 se encuentre, más nos acercamos a una situación de competencia perfecta. Por el contrario, cuanto más próximo este a 1, más cerca está de una situación monopolística.

Tabla 2.1: Los cuatro tipos de estructura de mercado y la intensidad de la competencia en precios

Tipo de competencia	Intervalo del Índice de Herfindahl	Intensidad de la competencia en precios
Competencia perfecta	Inferior a 0,2	Fuerte
Competencia monopolística	Inferior a 0,2	Fuerte o débil, dependiendo de la diferenciación del producto
Oligopolio	Entre 0,2 y 0,6	Fuerte o débil, dependiendo de la rivalidad entre empresas
Monopolio	Igual o superior a 0,6	Generalmente débil, si no hay amenaza de entrada de empresas

Fuente: Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2010)

La Tabla 2.2 recoge los hoteles de Zaragoza catalogados con 4 estrellas. Actualmente hay 20 hoteles de estas características que ofrecen 4.161 plazas, agrupados en 13 grupos empresariales. A partir de esta información, se ha calculado la cuota de mercado de cada grupo y se ha ordenado de forma decreciente para el posterior cálculo del Índice de Concentración Discreto.

Tabla 2.2: Análisis de la situación hotelera Zaragoza en el segmento 4 estrellas

Grupo	Plazas	Cuota de Mercado	Índice de Concentración CR(r)
Sercotel	626	15,04%	15,04%
Meliá	517	12,42%	27,46%
Palafox	402	9,66%	37,12%
Eurostars Hotels	352	8,46%	45,58%
Hoteles Santos	352	8,46%	54,04%
TRYP Hoteles	342	8,22%	62,26%
Silken	320	7,69%	69,95%
Zenit Don Yo	292	7,02%	76,97%
NH Hoteles	266	6,39%	83,36%
Eizasa Hotels	230	5,53%	88,89%
Confortel Hoteles	180	4,33%	93,22%
AC Hoteles Marriott	152	3,65%	96,87%
Hoteles Catalonia	130	3,12%	100,00%
TOTAL	4161	100%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las páginas web de los hoteles.

A través de las cuotas de mercado de la muestra calculamos el índice de Herfindahl, obteniendo 0,09 de resultado.

$$\begin{aligned} \text{Índice de Herfindahl} &= 9,66\%^2 + 12,42\%^2 + 8,22\%^2 + 7,69\%^2 + 6,39\%^2 + \\ &15,04\%^2 + 3,65\%^2 + 3,12\%^2 + 8,46\%^2 + 8,46\%^2 + 7,02\%^2 + 4,33\%^2 + 5,53\%^2 \\ &= 0,09 \end{aligned}$$

Según la Tabla 1.1, un índice próximo a 0 implicaría que el mercado de hoteles de 4 estrellas de Zaragoza es un mercado próximo a competencia perfecta.

Sin embargo, podemos apreciar como 3 de los grupos hoteleros alcanzan un 37,12% (CR(3)) de cuota de mercado, lo que supone más de un tercio del mercado total y las 5 primeras (sobre 13 grupos), más de la mitad del mercado.

Como conclusión obtenemos que se trata de un mercado con cierta competencia pero lejos de ser perfecta, ya que el número de empresas es bajo y existen notables diferencias entre ellas.

3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Como se ha indicado en la introducción, en este trabajo se propone a un hotel de 4 estrellas que diversifique hacia un nuevo negocio para mejorar su posición competitiva y mejorar sus resultados.

La estrategia de diversificación es una estrategia corporativa (de crecimiento), por lo que se explica brevemente a continuación.

Uno de los elementos básicos de la estrategia corporativa hace referencia al conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir. Según Abell (1980) esta decisión es el punto de partida de la estrategia ya que afecta al conjunto y futuro de la empresa.

Una vez definido el campo de la actividad, la empresa evoluciona en el tiempo como consecuencia tanto de su actividad actual como de las posibles decisiones estratégicas adoptadas. Tanto el crecimiento como el desarrollo de la empresa hacen referencia a una evolución por la cual la empresa modifica su tamaño o el campo de actividad en el que actúa.

Las estrategias de crecimiento (Ansoff, 1976) se refieren, por tanto, a las decisiones que la dirección empresarial adopta afectando a la empresa en su conjunto y a la definición o redefinición de su campo de actividad.

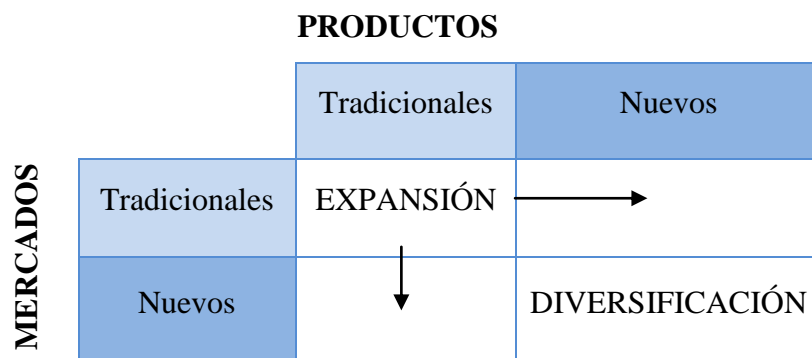
En la formulación de esta estrategia, la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos: qué dirección seguir en el desarrollo y qué medios o métodos utilizar para conseguir los objetivos de desarrollo.

3.1. DIRECCIONES DEL CRECIMIENTO

El primer problema hace referencia a las direcciones del crecimiento y plantea si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando o si debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos de actividad.

Una de las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias básicas de crecimiento se debe a Ansoff (1976) quien fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. Así, se identifican dos estrategias básicas que podemos denominar como expansión y diversificación (Figura 3.1).

Figura 3.1: Direcciones básicas de desarrollo



Fuente: Ansoff (1976:144)

La estrategia de expansión implica mantener cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. Por el contrario, la diversificación supone cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos.

3.1.1. Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Por tanto, la diversificación implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

Algunas de las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades son:

- Generación de sinergias: aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de tal forma que el desempeño del conjunto de los negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado. Se pueden distinguir cuatro tipos de sinergias: comerciales –marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, etc.-, productivas –tecnología de producto y de proceso entre negocios, compartir efecto experiencia reparto costes indirectos, etc.-, financieras –utilización conjunta de activos fijos y recursos financieros, etc.-y directivas –aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos (Ansoff, 1976).
- Reducción del riesgo global: la diversificación disminuye el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto, al repartirlo entre un conjunto de negocios distintos entre sí.
- Saturación del mercado tradicional: las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar los objetivos de crecimiento dentro de la industria tradicional, debido a su saturación, al declive general de la demanda, a la obsolescencia de la línea de productos, a que sea muy pequeña o a la aparición de productos sustitutivos.
- Recursos y capacidades excedentes: los recursos y capacidades excedentarios pueden explotar a través de la diversificación. Estos excedentes pueden hacer referencia tanto a recursos físicos –instalaciones, locales, etc.- o financieros como recursos intangibles y capacidades –marca, tecnología, reputación, fidelidad de clientes, etc.
- Oportunidades de inversión: una empresa puede diversificar si las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad que las oportunidades de expansión.
- Otros motivos: las empresas también pueden entrar en nuevos negocios por otras razones como estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos importantes y que pueden influir en la tecnología utilizada en la actividad principal, o por el deseo de mantener o mejorar su imagen ante la sociedad.

Ansoff (1976) presentó la tipología de la diversificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes. Así, distingue cuatro tipos de estrategias de diversificación:

- Horizontal: consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.
- Vertical: busca asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor.
- Concéntrica: consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en mercados similares o diferentes de los tradicionales.
- Conglomerada: supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa, por tanto, la estrategia más ambiciosa y con mayor riesgo.

Sin embargo, la clasificación más conocida es la de diversificación relacionada o no relacionada. Esta distinción tiene su origen en las conocidas categorías de diversificación de Rumelt (1974) quien, en un trabajo ya clásico, distingue entre las siguientes cuatro alternativas: negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

Para Rumelt (1974, 1982), la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada.

Por tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación relacionada, tratará de que los nuevos negocios incorporados mantengan una cierta relación con la situación actual de forma que se aprovechen conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias.

3.1.1.1 La estrategia de diversificación relacionada

Tal y como se ha señalado, la diversificación se considera relacionada cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los distintos negocios. Principalmente, las empresas llevan a cabo esta estrategia por la generación de sinergias entre los distintos negocios. Estas sinergias aparecen cuando el desarrollo conjunto de dos negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado.

Dentro de nuestro campo, es evidente la existencia de sinergias entre el sector turístico y la gastronomía. Las empresas hoteleras pueden aprovecharse de esta situación reforzando su posición competitiva.

Las consecuencias del aprovechamiento de algunas de las sinergias que pueden darse en una empresa diversificada se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 3.1: Sinergias en las empresas

Fuentes de sinergias	Posibles funciones a compartir	Ventajas competitivas en potencia	Coste del compromiso
Necesidades comunes de infraestructura empresarial Capital en común	Contabilidad Recursos humanos Departamento jurídico Administración	Menores costes Menor coste de financiación	Mayor necesidad de coordinación Distintos intereses personales Costes fijos mayores
Compra en común de inputs	Compras	Menores costes de inputs Mayor calidad de inputs Mayor poder sobre proveedores	Necesidades de inputs diferentes, lo que conlleva a mayores costes en unidades de negocio de menor calidad Distintas necesidades de asistencia técnicas
Localización en común de materias primas Procesos de fabricación similares Procedimientos de calidad similares	Logística Producción Pruebas/control de calidad Actividades indirectas	Menores costes Mayor optimización de la capacidad Mejoras de la calidad	Distintas necesidades de diseño y calidad Diferentes procedimientos de prueba y calidad Dificultad de dirigir un mayor número de trabajadores
Compradores comunes Canales comunes Mercado geográfico común	Nombre de marca Publicidad Promoción Canales de marketing Fuerza de ventas Red de servicios	Menores costes de publicidad Menores costes de promoción Menores costes de ventas Mayor poder de negociación Mayor fuerza de venta Servicio más ágil	El prestigio disminuye si un servicio es inferior Son apropiados diferentes medios de comunicación y mensajes Son apropiados diferentes formas y calendarios de promoción Los compradores muestran diferentes conductas de compras

Fuente: Elaboración propia a partir de IE Business School, Diversificación de empresas

4. ENTORNO GASTRONÓMICO

El sector al que se propone diversificar es el gastronómico (una Escuela de Cocina). Actualmente, la gastronomía en España está viviendo un auge imparable. Además, por su estrecha vinculación con el turismo, las posibilidades de establecer sinergias entre ambas actividades parecen sencillas. La gastronomía representa una oportunidad para las empresas del sector, dinamizando y diversificando el turismo, impulsando el desarrollo económico local e implicando a sectores profesionales diversos (productores, cocineros, mercados,...).

Por un lado, la gastronomía figura como valor destacado entre la satisfacción de los turistas internacionales que visitan nuestro país, y especialmente algunos destinos, según la última encuesta Habitur, elaborada por el Instituto de Estudios Turísticos (IET, 2011), que mide anualmente los hábitos de los visitantes extranjeros. Además, se han creado diversas plataformas como Saborea España⁸, que realiza una intensa labor de promoción de la imagen de España a través de la gastronomía y de la alta calidad de los productos, convirtiéndolos en experiencias gastronómicas.

Por otro, el contexto del mercado español ha cambiado debido a que los gustos de los españoles están variando, como ahora analizaremos. Para ello, vamos a hacer un breve repaso al entorno de los consumidores:

La imparable oferta en medios sociales y televisión, así como el auge de cursos y talleres impartidos ha hecho que la cocina haya pasado de ser algo cotidiano necesario para la alimentación a una forma de entretenimiento, desarrollo creativo y socialización para muchas personas.

Este crecimiento en el interés por la cocina se ve reflejado en el aumento en el número de aficionados que se sirven de Internet para seguir blogs o canales de Youtube dedicados de forma exclusiva al arte culinario. Muchos son los restaurantes de diseño que, aprovechando este interés imprevisto por la alta cocina, apuestan por formar nuevos cocineros mediante los cursos que ofertan en sus propias instalaciones.

Ya en televisión, contamos, por una parte, con canales especializados, cuya temática y programación está dirigida en su totalidad a la cocina y a todas sus variantes. Uno de los mejores ejemplos es el Canal Cocina. Puede verse en la televisión de pago y arrastra una audiencia potencial de más de 9,6 millones de espectadores y cuenta con más de 460.000 seguidores en la red social Facebook y con más de 100.000 en Twitter. (Pérez,S. La cocina de diseño se cuele en nuestros hogares).

Por otra parte, las cadenas de televisión han huido del modelo de programa culinario en el que se veía a un célebre cocinero revelando una receta y se ha atrevido con nuevos modelos que arropan a los más típicos. Ejemplos de ello son Un país para comérselo, MasterChef, Top Chef o Pesadilla en la cocina.

Todo ello ha hecho que no solo se haya producido un incremento en el número de estudiantes en las escuelas de cocina, sino que el perfil se haya diversificado, ya que no

⁸ <http://www.tastingspain.com>

todo el mundo parte desde el mismo nivel ni aspira a adquirir conocimientos semejantes.

Es decir, las escuelas de cocina se han convertido en mucho más que un curso para mejorar las habilidades culinarias de cada uno, convirtiéndose en un nuevo concepto de ocio gastronómico. En este contexto aparecen nuevos términos que debemos tener en cuenta:

1. Foodies

Si seguimos analizando los protagonistas de este boom culinario, los foodies se han convertido en la nueva tribu del siglo XXI. Aunque el término gourmet podría ser un sinónimo, la diferencia es que los foodies son amateurs, amantes de la buena mesa, y con ganas de aprender sobre comidas, su preparación y su consumo.

Los gourmets tienen un gusto más refinado y suelen ser más profesionales o incluso pertenecer al sector. Los gourmets quieren comer lo mejor, los foodies saberlo todo de la comida: comidas, productos, bodegas, restaurantes, degustaciones, salud, libros o blogs.

2. Nuevos espacios gastronómicos

Unido a todo el boom, y aprovechando una coyuntura para todos los temas relacionados con el buen comer, asistimos a la creación desde hace unos años de una serie de establecimientos que aun siendo mercados, tiendas o restaurantes de toda la vida, han llevado la especialización y el detalle hasta límites que son todo un reto. Muchos de ellos se han creado fusionando varios tipos de demanda, dando lugar a tiendas especializadas en quesos, vinos, embutidos, dulces o pastas, que ofrecen la degustación de los mismos en el propio establecimiento, restaurantes con cartas de cafés, de agua, de pan o té internacionales, librerías que también son cafeterías, etc.

3. Hoteles gastronómicos

Los hoteles gastronómicos u hotel chefs, son otro fenómeno en auge. Cada vez son más los hoteles que ofertan alojamiento con la hostelería como su principal objetivo.

Poner en funcionamiento un espacio que permita a los asistentes profundizar en sus conocimientos gastronómicos en el propio establecimiento y disfrutar de nuevas experiencias culinarias surge como respuesta a la creciente demanda de este tipo de actividades.

En España, hoteles como Iberostar Grand Hotel Mencey en Santa Cruz de Tenerife, Echaurren en La Rioja, Valdepalacios en Toledo, Pou de la Neu en Alicante o el Hotel Luna Blanca en Torremolinos, han desarrollado esta idea con gran éxito.

4. Escuelas de cocina en Zaragoza

Zaragoza no es ajena a este auge del ocio gastronómico y encontramos distintos lugares y eventos dónde se puede disfrutar aprendiendo distintos aspectos culinarios.

Dentro de las escuelas oficiales encontramos la Escuela de Hostelería Grupo Lezama, la Escuela de Hostelería Topi, cursos de Cocina y Gastronomía que imparten algunos institutos como el IES Miralbueno y la Escuela de cocina Azafrán, entre otros.

Pero si no perseguimos ningún título oficial, la oferta es todavía mayor:

- Escuela de cocina Azafrán

Escuela de cocina Azafrán: Es una de las más conocidas de la ciudad, tan solo hace falta entrar en su página web para comprobar que muchos de sus cursos ya están completos, colaboradores como CEHAT, REHR o la Universidad de Zaragoza, entre otros, contribuyen a que los interesados confíen en la calidad que el servicio ofrece y se decanten por esta escuela.

Además de un certificado de Profesionalidad de cocina, esta escuela de cocina ofrece un amplio catálogo de actividades: cursos regalo, cursos para niños, cursos para empresas y amigos en dónde los participantes elaboran su cena, cursos trimestrales de iniciación en la cocina, cursos temáticos y catas de vinos y licores.

- Espacio Saborea Puerto Venecia

El espacio Saborea localizado en el centro comercial Puerto Venecia, ofrece actividades dirigidas por chefs de los restaurantes más reconocidos de la ciudad que, además, son gratuitas.

Dentro de estas actividades podemos encontrar demostraciones de cocina, cursos de preparación de platos o catas de vino o cerveza, siempre bajo títulos atractivos que invitan a que el público se acerque. Los talleres discurren de una forma dinámica para que puedan ser disfrutados tanto por niños como adultos, las temáticas son elegidas para estar a la vanguardia culinaria y siempre con productos exclusivos.

- Felicití

Situada en Madre Vedruna, vende productos de gourmet, menaje y cocina. Cada semana, se realizan en el local cursos, degustaciones y talleres. El coste de estas actividades suelen ser de 7€ que se descuentan del precio en la próxima compra del cliente.

- Kuhn Rikon

Ubicada en el centro comercial Puerta Cinegia, se trata de una empresa de producción y distribución de menaje, accesorios y utensilios de alta calidad. Dentro del mismo establecimiento la empresa organiza cursos de cocina, algunos tienen un precio fijo, mientras que en otros el precio se descuenta en la próxima compra del cliente.

- Otros

La repostería creativa está creciendo exponencialmente en las capitales españolas, las razones pueden ser el impacto de la cocina norteamericana, la crisis económica que ha puesto los españoles a desarrollar su creatividad en la cocina... En Zaragoza podemos encontrar sitios como Jessica Cakes, La Tartería o Pastelería Chez Glace, entre otros, para aprender a hacer cupcakes, galletas decoradas, etc.

La oferta de clases y cursos de cocina parece estar llegando al límite, puesto que las aulas llenan sus plazas, quedando clientes desabastecidos.

Aparece así una oportunidad de negocio que no está siendo totalmente explotada por los competidores.

El mercado ofrece oportunidades que podemos aprovechar ofreciendo servicios de calidad a nuestros clientes de acuerdo a sus demandas. Por ello, sirviéndonos de esta tendencia aparentemente en alza, se propone que un hotel diversifique en producto, incorporando una Escuela de cocina. Hasta el momento ningún hotel en Zaragoza ofrece formación en materia de cocina, por lo que sería una idea pionera e innovadora.

5. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Definir los conceptos de misión, visión y objetivos estratégicos sirven de guía de la actuación de la empresa en el futuro. Estos tres conceptos se encuentran estrechamente vinculados entre sí, aunque pueden ser analizados separadamente.

5.1. MISIÓN

Representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. La definición de la misión debe recoger la esencia de la empresa o negocio y suele hacerse normalmente a partir de las siguientes variables (Hax y Majluf, 1997:257-258):

- La definición del campo de actividad de la empresa
- La identificación de las capacidades esenciales
- Los valores, creencias y filosofía

La misión de la Escuela de Cocina es la de desarrollar una cultura gastronómica a través de expertos profesionales del sector, garantizando la mejor experiencia para el cliente a través de un servicio de valor y calidad óptimos.

5.2. VISIÓN

Hace referencia a la percepción de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar su camino a seguir.

Para Hamel y Prahalad (1990), la visión debe reunir tres características esenciales:

- Incorpora la idea profunda de triunfo
- Es estable a lo largo del tiempo
- Ha de merecer el esfuerzo y compromiso del personal

La visión del negocio es crecer para convertirse en un referente de escuela de cocina a nivel nacional por parte de clientes, profesionales y todos los grupos de interés relacionados con la actividad del sector.

5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El diseño de los mismos hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que se va siguiendo. Para que el sistema de objetivos sea adecuado, éstos deberían cumplir los siguientes criterios (Hamel y Prahalad, 1990; Dess y Lumpkin, 2003):

1. Medibles
2. Específicos
3. Adecuados
4. Sucesivos
5. Realistas
6. Desafiantes
7. Fijados en el tiempo

Los objetivos que persigue nuestro proyecto son los siguientes:

- Aumentar la oferta de ocio para atraer nuevos clientes, aumentando los beneficios de la empresa hotelera.
- Ampliar la presencia y reconocimiento en el ámbito cultural y gastronómico en Zaragoza.
- Renovar la imagen de la marca adaptándose a las nuevas tendencias.

6. ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

Una vez que la empresa ha identificado las oportunidades del mercado, debe decidir a qué segmentos dirigirse (demanda objetiva).

El mercado está compuesto por muchos tipos de consumidores, productos y necesidades. La segmentación del mercado divide el mercado en distintos grupos de compradores que tienen necesidades o comportamientos, y que pueden requerir productos distintos.

En nuestro caso, la Escuela de Cocina va a dirigirse a todo público interesado en la oferta culinaria propuesta, que será diseñada con el fin de satisfacer con éxito las demandas de los clientes, además de estar siempre abierta a nuevas sugerencias por parte de los interesados.

Sin embargo, todos los consumidores no tendrán las mismas necesidades que atender, ya que como hemos dicho, no todos parten con el mismo nivel de conocimientos, ni todos están interesados en recibir la misma formación. Por ello nuestra potencial demanda va a dividirse en los siguientes grupos, con el posterior diseño de actividades en función del grupo al que se pertenezca:

1. *Cientes sin experiencia y aficionados*: se trata de un público con escasos conocimientos gastronómicos y que quiere ampliarlos, experimentando y

probando cosas nuevas. Conciben la cocina como un hobby o como una actividad que les despierta la curiosidad.

2. *Clientes expertos*: parten ya de altas nociones del ámbito culinario puesto que para muchos de ellos la cocina es más que una afición. Buscan profundizar en sus conocimientos, así como mejorar sus técnicas.
3. *Niños*: esperan divertirse ante todo. Muchos de ellos no están interesados en la cocina a priori y son sus padres los que los animan a apuntarse, otros, sin embargo, ya muestran indicios de que la cocina puede ser un camino al que dedicar su futuro.
4. *Parejas, familias y grupos*: eligen este tipo de actividades en busca de nuevas experiencias a realizar, prefieren pasar su tiempo libre mejor acompañados que solos.
5. *Empresas*: las empresas a través de los talleres de cocina buscan perfeccionar el trabajo en equipo, de una forma divertida e instructiva, así como su nivel de comunicación, toma de decisiones, etc. Todo ello con el objetivo de lograr una mayor integración de equipo.

Una vez definidos los distintos segmentos, se debe definir cuál es el posicionamiento que se espera para la nueva Escuela de Cocina. Es decir, cuál es el lugar que este quiere ocupar con respecto a la competencia.

Para diferenciarse del resto de competidores, la escuela va a ofrecer mayor valor a sus clientes, a través de la siguiente oferta de actividades diseñada para satisfacer las demandas de cada público objetivo y una enseñanza de calidad:

1. *Cursos de cocina básica*: el objetivo es que los principiantes sean capaces de elaborar platos sencillos adquiriendo una buena base de cocina para que posteriormente puedan cocinar platos más elaborados. Además se enseñarán técnicas básicas como el manejo de cuchillos y sus distintos cortes, tipos de cocción al vapor, al horno, masas, etc.
2. *Cursos de cocina avanzada*: se enseñaran platos con cierta dificultad así como nuevas técnicas, texturas y presentaciones dando un aire nuevo y gourmet a los platos.
3. *Cursos monográficos*: son cursos dedicados de forma específica a un único tema para profundizar las técnicas e ingredientes concretos. Cada mes se actualizan los distintos temas. Algunos ejemplos son cursos de arroces, curso de repostería, curso de comida japonesa, curso de comida vegetariana, etc.
4. *Cursos y clases especiales*: se trata de distintos cursos que se ofrecen de forma excepcional. Por ejemplo especial Navidad, clase de cocina y mesa donde

enseñar cómo organizar eventos domésticos, clases de dietética y nutrición o clases magistrales realizadas por un chef invitado.

5. *Talleres para niños*: divertidos a la par que didácticos, estos talleres permiten a los niños familiarizarse con la cocina, disfrutar cocinando platos sencillos, desarrollar su creatividad y conocimientos culinarios, así como aprender hábitos saludables.
6. *Celebración de cumpleaños*: transformado en una fiesta gastronómica dónde aprender recetas para posteriormente saborearlas. Además se incluye decoración de la fiesta, tarta de cumpleaños y fotografías y recuerdos.
7. *Campamentos de verano*: durante el mes de junio, de lunes a viernes con horario de 10h a 15h, los niños puedes disfrutar de una experiencia gastronómica donde realizar talleres prácticos con cocineros de prestigio, salidas y visitas de interés, además de otras actividades de tiempo libre.
8. *Clases en pareja*: es una forma de entretenimiento que favorece la comunicación y conexión de pareja mientras se cocina algo nuevo y divertido.
9. *Talleres familiares*: experiencia familiar educativa y formativa que fomenta una sana costumbre como es la de cocinar en familia. Se harán recetas fáciles y adaptadas para todos.
10. *Cursos comida-grupo*: estos cursos a medida para familias y grupos de amigos de todas las edades, que quieran salir de la monotonía de los fines de semana, o quieran celebrar algún acontecimiento como aniversarios o cumpleaños.
11. *Team building gastronómico*: se trata de programas dirigidos para empresas donde se realizan sesiones de liderazgo, trabajo en equipo o innovación. Siempre con la cocina como herramienta de transmisión de valores. También podrá alquilarse el aula para realizar talleres de protocolo para comidas de trabajo o para conceder comidas o cenas de empresa donde se selecciona un menú para su posterior elaboración y degustación.
12. *Otros eventos*: la escuela también ofrecerá servicios para todos los públicos como el alquiler y adaptación del aula para un evento privado, el Pack Gourmet Weekend, que combina estancia en el hotel y cursos monográficos y un servicio de brunch los domingos, donde se podrá tomar cualquier plato del buffet acompañado de bebida en un ambiente festivo.

Tabla 6.1: Actividades Escuela de Cocina

Clientes sin experiencia y aficionados	Clientes expertos	Niños	Parejas, familias y grupos	Empresas	Eventos especiales
Cursos de cocina básica	Cursos de cocina avanzada	Talleres	Clases en pareja	Team bulding gastronómico	Brunch los domingos
Cursos monográficos		Celebración de cumpleaños	Talleres familiares	Talleres de protocolo para comidas de trabajo	Alquiler y adaptación del aula para un evento privado
Cursos especiales		Campamentos de verano	Curso-comida grupo	Comidas de empresa	Gourmet Weekend: pack escuela de cocina + estancia en el hotel

Fuente: Elaboración propia

Además de todas estas actividades, la Escuela de Cocina ofrecerá cursos online mediante suscripción en la página web de la empresa para todos aquellos clientes que por diversos motivos prefieren aprender desde su propia casa.

En coherencia con la misión y visión de la escuela, los profesores deben ser expertos en la materia que imparten, por lo que profesionales reconocidos o los propios chefs del hotel serán los más adecuados para dar las clases.

Según el tipo de clase se utilizará dos tipos de metodología:

- **Metodología demostrativa:** el chef realiza la elaboración correspondiente, los alumnos observan el desarrollo de la misma, y aquellos que quieren colaborar en la realización, podrían hacerlo ayudando al chef, realizando preguntas, comentarios, etc.
Al finalizar, los alumnos, hasta 25, degustan sus elaboraciones.
- **Metodología participativa:** el chef realiza las explicaciones pertinentes y los alumnos elaboran el plato de forma individual utilizando los productos necesarios en cada caso. Las clases serán de hasta 15 personas, evitando, de esta forma, la masificación y consiguiendo una mayor calidad informativa.

Una vez elegido nuestro mercado y posicionamiento deseado, la dirección debe completar el proceso de toma de decisiones sobre el producto, para su posterior comunicación al público objetivo.

Precio

La estrategia de precio de la escuela es ofrecer un servicio de alta calidad a un precio competitivo.

Para fijar el precio de nuestros servicios se va a utilizar un método basado en la competencia, que será la referencia para fijar el precio.

Dado que nos encontramos en un mercado competitivo con cierta concentración, para establecer el precio de las actividades escuela se debe tener en cuenta los precios determinados por los competidores, permitiéndose la diferenciación en precio según las características del servicio ofrecido.

En la Tabla 6.2 aparece una muestra de aulas o escuelas de características similares a las que tendría nuestra escuela de cocina:

- Número de alumnos
- Actividades impartidas
- Servicio de alta calidad

Para tratar de que el cálculo del precio por hora de cada escuela fuera lo más aproximado posible, solo se han escogido los cursos monográficos para realizar la media, ya que las características de estas clases son las mismas para todos los establecimientos.

Tabla 6.2: Muestra Escuelas de Cocina

Escuela / Aula	Precio / Hora
Escuela Azafrán	10 €/h
La Cocina del Mencey	13,7 €/h
Lo Paller del Coc	16,6 €/h
Escuela de Cocina TELVA	30 €/h
Kitchen Cummunity	12 €/h
Club- Cooking	18,8 €/h
Kitchen-Club	20 €/h

Fuente: Elaboración propia

El precio medio de la muestra escogida es de 20€ la hora. Utilizaremos este precio como referencia y a partir de él se incluirán las modificaciones necesarias en función del coste del servicio que marcará el precio mínimo al que se puede vender el producto.

Publicidad y comunicación

Se hará un diseño del plan de comunicación en función de los siguientes objetivos:

- Darse a conocer en la comunidad.
- Hacer que el público conozca los servicios que ofrece la escuela.
- Establecerse como una organización creíble y competente ante patrocinadores, el ámbito y la comunidad.

La comunicación integrada conlleva que la compañía combine las herramientas de comunicación para conseguir un mix coordinado que transmita los objetivos establecidos. Las herramientas que vamos a aplicar son las siguientes:

- *Publicidad.* A través de la publicidad daremos a conocer nuestro servicio mediante:
 - Cuñas en la radio
 - Anuncios en prensa
 - Folletos empresariales
- *Relaciones públicas.* Se desarrollarán actividades como:
 - Exhibiciones abiertas al público organizadas por el grupo
 - Creación de eventos o acontecimientos dirigidos al público externo o presentación social con la presencia de alguna personalidad popular en el ámbito gastronómico que atraiga a los medios de comunicación.
- *Promoción de ventas.* Algunas de las herramientas de promoción de ventas que vamos a utilizar son los siguientes:
 - Ofertas de precio inmediatas: descuentos en restaurantes del grupo por asistir a alguna clase o descuentos en el precio de las clases por estancias en el hotel, con el fin de fomentar el uso de las dos unidades de negocio que posee la empresa.
 - Concursos y sorteos: por ejemplo, utilizar concursos de fotografías relacionadas con la cocina: mejor receta, experiencia, etc. Los concursos y sorteos se realizarán a través de las redes sociales, puesto que permiten a la empresa crear una interacción con el usuario para difundir su mensaje.
- *Marketing online.* Integra todas las herramientas y acciones que se desarrollan utilizando Internet. Los portales que se emplearán son:
 - Web corporativa como portal de comunicación: ofrecerá información sobre aspectos relacionados con la Escuela de Cocina y sus servicios.
 - Social media como canal informativo.
 -

Para dar a conocer nuestro nuevo negocio, se utilizarán los siguientes medios publicitarios o canales de comunicación de masas:

- Prensa diaria local: proporciona un impacto rápido y un índice alto de atención. Se utilizará una media página horizontal a la derecha del periódico,

siendo así suficientemente visible a las personas que lo ojeen, además de contratar una noticia patrocinada en los portales online.

- Revistas especializadas en hostelería y ocio: debido a su especialización, dirigen el anuncio al público objetivo deseado. En este caso, se utilizará una página entera.
- Radio: las cadenas autonómicas informativas son las preferidas por los aragoneses⁹, de forma que se lanzará una cuña publicitaria de 30 segundos en las horas de más audiencia como son las de camino al trabajo u horas de comer.
- Internet: a través de la página web de la empresa y redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram.

Figura 6.1: Resumen Plan Comunicación integrado

Publicidad	RR.PP.
Cuña de radio	Reconocimientos
Anuncios de prensa	Evento inauguración Escuela Cocina
Folletos empresariales	Jornadas
	Patrocinios
Promoción de ventas	Marketing Online
Ofertas de precio inmediatas	Página web
Concursos	Social media
Sorteos	Blog corporativo
	Boletín para clientes

Fuente: Elaboración propia

Al ofrecer el servicio directamente al consumidor, utilizaremos un canal de distribución directo, es decir, sin intermediarios, lo que nos permite el control total del canal y de las variables del producto, así como el contacto directo con el cliente.

Junto con el diseño de este plan, se desarrolla un plan económico y financiero que nos permita identificar si la estrategia de crecimiento propuesta es viable o no.

⁹ marketingdirecto.com, Los informativos autonómicos barren a las generalistas

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero ordena y sistematiza toda la información referida a los aspectos monetarios (importe de la inversión, ingresos y gastos) con el objetivo de tomar la decisión de aceptación o rechazo del proyecto. Su análisis proporciona información sobre:

- Qué fondos se necesita para poner en marcha una empresa.
- Cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados.
- Cómo se puede retribuir y devolver los fondos ajenos que se soliciten.
- Si el negocio será rentable.

El último objetivo es mostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto. La viabilidad económica es la capacidad del proyecto para generar una rentabilidad aceptable y generar recursos financieros, de forma que no se planteen problemas de solvencia. Sus apartados son:

- Necesidades financieras del proyecto
- Identificación de fuentes de financiación
- Proyecciones financieras
- Análisis de la viabilidad del proyecto: cuantificación de la rentabilidad y análisis de la solvencia.

7.1. PLAN DE INVERSIÓN

El Plan de Inversión recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa. Dentro del plan de inversiones se van a señalar:

- Ubicación
- Inversión inicial
- Presupuesto

Ubicación e instalaciones

La ubicación o localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico vital para la viabilidad de la misma.

La implantación ideal es aquella en donde los costes de instalación son los más bajos y, al mismo tiempo, cumple el mayor número de exigencias del proyecto y optimiza la utilización de los recursos del entorno: proximidad a los clientes, fuentes de aprovisionamiento, posibilidades de subcontratación, equipamiento de la zona, mano de obra cualificada, incentivos a la creación de empresas y calidad de vida.

En este trabajo proponemos que la Escuela de Cocina se encuentre en el propio hotel aprovechando las instalaciones ya existentes; y de esta forma, la inversión inicial no será demasiado elevada. En concreto, la escuela se implantará en un salón del hotel con

cocina integrada o show-cooking, que habrá que reestructurar para realizar las actividades didácticas.

Cuadro 7.1: Características Salón show-cooking

Tamaño	330 m ²
Distribución	Polígono regular
Régimen de uso	Propiedad
Necesidad de inversiones adicionales	Si
Ubicación exacta	Planta baja
Licencias	Licencia de apertura o actividad

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial

En este apartado se va a proceder al cálculo de las inversiones necesarias para la puesta en marcha del nuevo negocio:

Inversiones a largo plazo: incluye las inversiones en inmovilizado inmaterial e intangible.

El desembolso de inmovilizado material comprende los conceptos de electrodomésticos, menaje y mobiliario, no considerándose ningún gasto en maquinaria de cocina, puesto que el hotel dispone del equipo necesario para las actividades de restauración.

Por otro lado, el inmovilizado intangible es referido a las aplicaciones informáticas que la empresa va a contratar para la gestión del negocio, así como los gastos en los que incurre la empresa para el establecimiento del nuevo negocio. En este caso se ha seleccionado el programa Anfix por ofrecer un servicio completo de gestión empresarial a un coste de 10€/mes¹⁰, y el abono de 214,5€ en concepto de tasa procedente de la licencia de apertura o actividad (Ayuntamiento de Zaragoza. Trámites y servicios)¹¹.

Tabla 7.1: Desglose inversiones

CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO	IMPORTE
Pequeños electrodomésticos			
Horno microondas profesional	15	235,00 €	3.525,00 €

¹⁰ <http://www.anfix.com>

¹¹ http://www.zaragoza.es/ciudad/encasa/detalle_Tramite?id=148

Placa inducción portátil	15	167,00 €	2.505,00 €
Freidora eléctrica 4L	15	147,00 €	2.205,00 €
Batidora-licuadora	15	71,24 €	1.068,60 €
Batería de cocina			
Juego de batería	20	106,92 €	2.138,40 €
Sartén 3 tamaños	20	55,66 €	1.113,20 €
Moldes varios	40	14,15 €	566,00 €
Utensilios			
Cuchara madera	30	3,90 €	117,00 €
Cuchara mesa	30	1,73 €	51,90 €
Cuchara postre	30	1,65 €	49,50 €
Tenedor mesa	30	1,73 €	51,90 €
Tenedor postre	30	1,65 €	49,50 €
Cuchillo mesa	30	3,38 €	101,40 €
Cuchillo cocina multiusos	20	24,83 €	496,60 €
Tablas de cortar 20x15	20	10,22 €	204,40 €
Vajilla Nova 56 piezas	3	601,96 €	1.806 €
Balanza digital 5 kg	20	22,60 €	452,00 €
Colador redondo	30	14,34 €	430,20 €
Espátula mango 45 cm	30	5,33 €	159,90 €
Pinzas de cocina multiusos	30	11,89 €	356,70 €
Batidor acero inoxidable	30	4,80 €	144,00 €
Rallador 3 usos	30	5,35 €	160,50 €
Pelador frutas y hortalizas	30	6,81 €	204,30 €
Equipos informáticos			
Ordenador	1	699,00€	699,00€

Impresora	1	169,00€	169,00€
Teléfono	1	102,85€	102,85€
Mobiliario			
Mesa preparación 600x600x850	15	298 €	4.462,50 €
Total			23.390,35 €

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos proveedores¹².

- Inmovilizado material:
 - Maquinaria _____ 9.303,60€
 - Utillaje _____ 8.653,40€
 - Mobiliario _____ 4.462,50€
 - Equipos para procesos de información _____ 970,85€
- Inmovilizado intangible:
 - Concesiones administrativas _____ 214,15€
 - Aplicaciones informáticas _____ 120,00€

Inversiones a corto plazo: incluye una primera compra de existencias y la tesorería necesaria para hacer frente a los pagos de los tres primeros meses de actividad (salarios netos, pagos de Seguridad Social, suministros...). Se estiman 30.000€ para mantener la actividad empresarial durante el primer trimestre.

- Capital Circulante _____ 30.000,00€

El total de la inversión asciende a 53.724,50 €.

Financiación inicial

La financiación del proyecto va a proceder tanto de financiación propia como ajena:

- 50% Recursos propios
- 50% Financiación ajena

Para la financiación ajena la empresa elige un crédito ICO. Esta financiación está orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional.

¹² <http://www.mercahostelera.es>
<http://www.lancaria.com>
<http://www.click-hosteleria.com>
<http://www.beep.es>

Dentro de las líneas existentes, el préstamo elegido por la empresa pertenece a la Línea ICO Empresas y Emprendedores 2015:

Cuadro 7.2: Características del préstamo

Principal	26.862,00€
Plazo	5 años
TAE	5,333%

Fuente: <http://www.ico.es>

El método de amortización utilizado en el cálculo de las cuotas de devolución de los préstamos es el método de cuotas constantes. Para la elaboración de las proyecciones de resultados y de balances se considerará que el préstamo se empieza a amortizar en el mes uno y que el mes doce coincide con la situación patrimonial y de resultados del proyecto, al final de cada ejercicio.

Tabla 7.2: Amortización del préstamo

Año	Términos amortizativos	Cuota de amortización	Cuota de interés	Capital amortizado	Capital pendiente amortización
0					26862
1	19697,904	5372,4	14325,504	5372,4	21489,6
2	19411,394	5372,4	14038,994	10744,8	16117,2
3	19124,884	5372,4	13752,484	16117,2	10744,8
4	18838,374	5372,4	13465,974	21489,6	5372,4
5	18551,864	5372,4	13179,464	26862	0

Fuente: Elaboración propia

7.2. FLUJOS DE CAJA O CASH-FLOW

Son los flujos financieros que en cada momento genera la inversión. Durante cada año se producen ingresos y pagos que pueden dar una diferencia positiva o negativa.

$$FC_t = I_t - C_t$$

El análisis del cash-flow reside en que, no sólo determina las necesidades de tesorería requeridas en cada momento, sino que también cuantifica la capacidad de generación de fondos que tiene la empresa a través de su actividad, por lo que constituye un indicador de la capacidad de autofinanciación.

A continuación se presenta un método de cálculo que sigue un formato similar al de la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa.

- + Ingresos por ventas
- Costes de las ventas
- Costes fijos
- Amortizaciones

= Beneficio antes de impuestos (BAT)

- Impuestos

+ Amortizaciones

= Flujos de caja o cash-flow

Horizonte temporal

Es el tiempo durante el que la inversión está absorbiendo o generando fondos. El horizonte temporal del proyecto se va a fijar en 5 años. Esta duración se basa en una estimación puesto que no se conocerá con certeza hasta que no finalice el proyecto.

Ingresos por ventas

Para calcular los ingresos que va a generar la escuela atendemos al calendario de trabajo diseñado:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
9.00-13.30		Disponible	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	
13.30-15.30		Cocina	Cocina	Cocina	Cocina	Cocina	
15.30-20.30	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile
20.30-23.15		Cocina	Cocina	Cocina	Cocina	Cocina	

Suponemos que la escuela de cocina abrirá 45 semanas del año, permaneciendo cerrada en julio y agosto, 5 días a la semana y una media de 6 horas por día, 3 horas por la mañana y 3 horas por la tarde.

Con una media de 15 alumnos por cada clase y un precio medio fijado en 20€ la hora, el resultado es de 405.000€ ingresos anuales.

Vamos a establecer la hipótesis de que existe un incremento de las ventas del 3% en el segundo y tercer año y de un 5% en el cuarto año respecto al año anterior, en el quinto año las ventas se van a mantener.

Costes estimados

En este concepto se incluyen todas las partidas equivalentes de gastos, tanto en lo que respecta a pagos ordinarios (los derivados de la actividad comercial del negocio), como los financieros (los atribuibles a devoluciones, intereses y principal de préstamos), los extraordinarios, o el cumplimiento de obligaciones fiscales, que se prevean van a generarse en cada uno de los períodos analizados.

- Coste de personal:

Para el funcionamiento de la escuela se va a contratar a los siguientes trabajadores:

- *Profesores:* durante el primer año el jefe de cocina del hotel será el encargado de dar las clases. El salario del profesor equivale al del Jefe de Cocina, que pertenece al Nivel IA del Grupo II de Actividad: Hoteles/ balnearios de 4 y 5 estrellas del Convenio Colectivo de Hostelería.
- *Operarios:* los operarios serán los encargados de montar y desmontar el aula al inicio y final de las clases. De esta forma, fuera del horario de las clases, el aula podrá seguir siendo utilizada como restaurante. Para realizar el montaje del aula se va a contratar a 4 trabajadores pertenecientes al grupo de encargados de mantenimiento del Nivel II del Grupo I de Actividad: Hoteles/balnearios de 5 y 4 estrellas.
- *Administrativo:* cuya función será la de gestión de la escuela y cuya retribución aparece en el grupo Nivel II del Grupo I de Actividad: Hoteles/balnearios de 5 y 4 estrellas.

Además de los salarios, la empresa debe calcular el coste de la seguridad social de cada trabajador, aplicando los correspondientes tipos de cotización, así como la correspondiente Tarifa de Cotización de contingencias profesionales, que en este caso será la referida al código de actividad 56, *Servicios de comidas y bebidas*. De esta forma para el primer año de actividad, el coste de personal se resume en la siguiente tabla:

Tabla 7.3: Coste del personal primer año

Categoría profesional	Número de empleados	Salario	Seguridad Social
Profesor	1	19.666,70 €	6.372,01 €
Operarios	4	57.527,53 €	39.736,23 €
Administrador	1	17.306,72 €	5.607,37 €

Fuente: Elaboración propia

Supuestos para el resto de años:

- a) Los salarios se incrementarán 1% cada año, de acuerdo a la tendencia que ha seguido el Convenio de Hostelería de Zaragoza durante los últimos años.
 - b) En el cuarto año se contrata a otro profesor para hacer frente al aumento de demanda.
- Suministros: se estima un gasto de 4.000€ mensuales en concepto de teléfono, internet, luz, gas y agua.
 - Coste de ventas: 30% de las ventas.
 - Publicidad y promoción: 4% de las ventas, a excepción del primer año que destinaremos un 5% al plan de comunicación y lanzamiento.

Plan de Amortización

La amortización llevada a cabo por la empresa se va a realizar de acuerdo a los coeficientes de amortización lineal señalados por la Agencia Tributaria (véase Tabla 7.4).

Tabla 7.4: Coeficientes de amortización

Grupo	Elementos patrimoniales	Coefficiente lineal máximo (%)	Periodo máximo (Años)	Dotación amortización anual
2	Instalaciones y mobiliario	10	20	223,13€
3	Maquinaria	12	18	516,87€
5	Equipos para tratamiento de la información	26	10	97,09€
6	Útiles y herramientas	30	8	1.081,68€

Fuente: Agencia Tributaria

Impuesto de sociedades

Los rendimientos anuales se ven minorados por la retención fiscal. El Impuesto sobre Sociedades es un impuesto que grava la obtención de renta por parte de las sociedades que residan en territorio español. La determinación del resultado contable de la sociedad, que constituye el punto de partida para la determinación de la base imponible y de la cuantía a pagar anualmente.

De acuerdo al Art.29 y DT 34ª LIS, el tipo de gravamen que debe aplicar la empresa es el general, 28% para el año 2015 y 25% para el año 2016 y siguientes.

Flujos de caja

Siguiendo las pautas y operaciones establecidas para el cálculo de los flujos de caja, la empresa obtiene los siguientes rendimientos netos:

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-53.724,50 €	43.964,27 €	53.928,23 €	59.272,67 €	48.925,20 €	47.852,35 €

8. ANÁLISIS FINANCIERO

Una vez determinados los flujos de caja del proyecto se ha de proceder a su evaluación en base a uno o más criterios, ya que la valoración de las inversiones tiene una importancia fundamental al comprometer a la empresa durante un largo periodo de tiempo de forma irreversible, y al inmovilizar un elevado volumen de fondos.

8.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es uno de los criterios de decisión más utilizados en la evaluación de proyectos. El VAN se define como “aquel valor que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y los pagos actualizados” (Brealey, R., Myers, S., y Markus, A., 2004).

El VAN mide el resultado en unidades monetarias, es decir, en incremento de riqueza que deriva del proyecto de inversión. Por ello, todos aquellos proyectos cuyo VAN sea positivo serán aceptables para la empresa.

$$VAN = -C_0 \sum_{s=1}^n R_s (1+i)^{-s}$$

Siendo:

C_0 = Desembolso inicial

R_s = Flujos de caja

i = Tipo de interés

s = Año del flujo

Si aplicamos la fórmula con un coste de capital del 6% obtenemos un **VAN (6%) = 160.025,03 €**. Al ser positivo, la empresa aceptaría el proyecto.

8.2. TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto. Si el coste de oportunidad del capital es menor que la TIR del proyecto, el VAN de nuestro proyecto es positivo. En cambio, si el coste de capital es mayor que la tasa de rentabilidad del proyecto, el VAN es negativo. (Brealey, R., Myers, S., y Markus, A., 2004).

$$TIR = r = VAN(r) = 0 \rightarrow C_0 = \sum_{s=1}^n R_s (1 + i)^{-s}$$

Siendo:

$C_0 =$ Desembolso inicial

$R_s =$ Flujos de caja

$r =$ TIR

$s =$ Año del flujo

Aplicando la ecuación obtenemos una **TIR= 87,64%**. Al ser mayor que el coste de capital, la empresa acepta el proyecto.

9. CONCLUSIONES

El Trabajo de Fin de Grado se ha desarrollado con el objetivo de que un hotel de 4 estrellas de Zaragoza diversificara hacia un nuevo negocio y mercado, incrementando así sus beneficios y mejorando su posición competitiva debido a la mala situación que actualmente está atravesando el sector, situación que todavía se agrava más en la capital aragonesa donde la caída del número de viajeros es mayor.

En vista de lo expuesto, el hotel opta por abrir una Escuela de Cocina a través de una estrategia de diversificación, lo que implica nuevos conocimientos e instalaciones, pero que al ser relacionada, las sinergias que pueden producirse entre los dos negocios por la utilización común de recursos y habilidades en las distintas áreas de la empresa, suponen una minoración de esta inversión y con ello, una ventaja para la empresa a la hora de adentrarse en un nuevo mercado.

En contraste con el sector hotelero, el de restauración parece estar en pleno apogeo, hecho del que algunos medios, como son la televisión o internet, ya se han dado cuenta. Esto supone una gran oportunidad para la empresa, debido a que la demanda de actividades de ocio gastronómico es superior a la oferta existente. Además, las características del mercado hotelero según el Índice de Concentración nos permiten establecer un precio competitivo acorde al servicio de enseñanza de calidad que la escuela quiere ofrecer, ya que la competencia entre hoteles es alta pero existen diferencias entre ellos.

Tras la definición de la misión y visión del negocio, los servicios ofrecidos se van a establecer tras segmentar la demanda objetiva, con el fin de satisfacer las demandas de cada tipo de cliente con mayor valor que el resto de la competencia. Para dar a conocer el nuevo negocio se utilizará una combinación de distintas herramientas de marketing como son la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y el marketing online.

A partir de aquí, se desarrolla un plan económico-financiero para evaluar la viabilidad del negocio y donde se establecen una serie de supuestos que facilitan a la empresa su creación y desarrollo. Las actividades de la escuela se desarrollarán en un salón show-cooking (cocina incorporada) que ya dispone el hotel, dando un mayor uso a las

instalaciones que ya existen y permitiendo ahorrar una gran parte de los costes de inversión. No obstante, el inicio y desarrollo del proyecto incurre en unos costes ineludibles derivados de su actividad, como son los sueldos y salarios de los trabajadores, las amortizaciones del inmovilizado, los suministros, los costes de ventas, la inversión publicitaria o los costes fiscales.

La diferencia entre los ingresos y los gastos anuales del negocio, resultado de su actividad, darán lugar a los flujos financieros que cuantifican la capacidad de generación de fondos que tiene la escuela.

Una vez estimados estos flujos, podemos analizar la rentabilidad del proyecto en virtud de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los criterios utilizados, que son el VAN y la TIR. El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de 160.025,03€ calculado con una Tasa de Descuento del 6%. Al obtener un resultado mayor que 0, el proyecto es rentable. La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es 87,64%, lo que significa que el rendimiento será mucho mayor que la tasa mínima (6%).

En resumen, según los supuestos establecidos para la empresa, el proyecto es rentable, y por consiguiente, deberá llevarlo a cabo. No obstante, si la empresa no dispusiera de un espacio ya habilitado para el desarrollo de la actividad y tuviera que hacer un desembolso mayor, los rendimientos no serían tan altos o incluso podrían ser negativos si el escenario no fuera tan positivo y las ventas no fueran tan altas como las esperadas. Un detallado análisis de sensibilidad que recogiera distintos escenarios nos daría distintos resultados a los obtenidos.

10. BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, Gary; Kotler, Philip; Merino, María Jesús; Pintado, Teresa; Juan, José María. (2011): *Introducción al marketing* (Tercera edición). PEARSON.

Brealey, R., Myers, S. Y Markus, A. (2004): *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, (5º Edición). McGrawHill.

Espitia, Manuel, A. (2009): *Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas*.

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. (2006): *Dirección estratégica* (7ª edición).PEARSON.

Guerras, Luis Ángel; Navas, José Emilio. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (Cuarta edición). THOMSON-CIVITAS.

Santesmases, Miguel; Merino, María Jesús; Sánchez, Joaquín; Pintado, Teresa. (2009): *Fundamentos de marketing*. Ediciones Pirámide.

González, Jiménez; Gonzalo. (2012): ‘Evolución y retos del sector hotelero en España’. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Aplicada, Madrid.

Convenio Colectivo Sector Hostelería de Zaragoza 2013-2015(*BOP Zaragoza*, Núm.281 de 7 de diciembre de 2013).

Informe Anual 2014. Zaragoza: Zaragoza Turismo Informe Anual 2014.

Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015. Secretaría de Estado de Turismo, Instituto de Turismo de España (Turespaña).

Plan de Inversiones económico-financiero. AJE Asturias, Ministerio de Industria, Energía y turismo, 2014.

Exceltur [Web en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.exceltur.org>

Instituto de Estudios Turísticos [Web en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx>

Canalis, Xavier. La crisis diluye el efecto Expo en Zaragoza [en línea]. Hosteltur, 2009. Disponible en Internet: <http://static.hosteltur.com/web/uploads/2009/10/fae3f49950909c1f.pdf>

Pérez, Susana; Sempere, Pablo; Soriano, Alba. La cocina de diseño se cuele entre nuestros hogares [en línea]. Periódico Universitario UCM en la web 2.0, 2014. Disponible en Internet: <http://generaciondospuntocero.com/cocina-diseno-se-cuela-hogares/>

El boom de la nueva gastronomía: creatividad, innovación y ciencia en la cocina [en línea]. Revista Flotas. Disponible en Internet: <http://www.flotas.com/el-boom-de-la-nueva-gastronomia-creatividad-innovacion-y-ciencia-en-la-cocina/>

Allen, David; Gorgeon, Arnaud. Diversificación de Empresas, 2003 [en línea]. Instituto de Empresa. Disponible en Internet: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/diversificacion/diversificacion/Curso.pdf>

Instituto de crédito oficial [Web en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.ico.es>

Zaragoza Ayuntamiento. Trámites y servicios. [Web en línea]. Disponible en Internet en http://www.zaragoza.es/ciudad/encasa/detalle_Tramite?id=13401