

2016-2017
**MASTER DIRECCIÓN EMPRESAS
HOTELERAS**

**Proyecto Final: Business Plan Glamping
Xera**

Nombre estudiantes	Eneko Aramendía Cristina Villegas Sigfrid Massana
E-mail	<i>eneko.aramendia@aluhtsi.url.edu</i> <i>cristina.villegas@aluhtsi.url.edu</i> <i>sigfrid.massana@aluhtsi.url.edu</i>
Tutor	Jordi Pla
E-mail profesor	jordi.pla2@esade.edu

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
CANVAS	4
MARQUETING	5
1. Análisis de situación y cliente.....	5
2. Producto y posicionamiento.....	6
3. Estrategia de precios.....	8
4. Distribución.....	9
5. Ventas.....	9
6. Competencia y ventajas competitivas.....	10
7. Comunicación y acciones comerciales.....	12
8. Cronograma de Marketing.....	13
9. Estrategia competitiva.....	14
10. Presupuesto de comunicación y marketing.....	15
11. Coste de adquisición de nuevos clientes.....	15
OPERACIONES	16
1. Objetivos.....	16
2. Tecnología.....	16
3. Procesos críticos.....	18
4. Ubicación.....	19
5. Operaciones.....	23
6. Proveedores de recursos.....	25
7. Externalizaciones.....	26
8. Plan de puesta en marcha.....	27
9. Política de calidad.....	28
10. Inversión necesaria.....	29
RECURSOS HUMANOS	31
1. Organigrama.....	31
2. Definición de talento.....	31
3. Funciones y headcount.....	31
4. Estrategia RRHH.....	35
5. Compensaciones.....	37
6. Cultura.....	37
7. Captación.....	38
8. Fidelización del talento.....	39
9. Presupuesto RRHH.....	40
PLAN FINANCIERO	41
1. Supuestos y políticas.....	41
2. Presupuestos.....	42
3. Estados financieros y flujos de caja.....	43
4. Análisis de sensibilidad.....	48

RESUMEN EJECUTIVO

Glamping Xera es un establecimiento turístico, situado en el Valle de Benasque, que ofrece aventuras singulares con un alojamiento singular.

El **producto** se divide en varias partes:

- *Alojamiento singular:* En tiendas de lujo (superan ampliamente los estándares 5 estrellas) acondicionadas para verano e invierno (hechas a medida por la empresa Exclusive Tents). Hay dos categorías de tienda: del primer tipo “Tienda Marco Polo” hay 20 unidades, tienen una superficie de 60m², para un máximo de 3 personas; del segundo tipo “Tienda James Cook” hay 10 unidades, tienen una superficie de 100m², para un máximo de 6 personas.
- *Actividades a la carta:* Se ofrece enlace con los proveedores de actividades deportivas y de aventura de la zona de Benasque y del resto del Pirineo. Se ofrecen actividades durante los 12 meses del año.
- *Alta gastronomía:* Local, moderna y personalizable.
- *Spa:* Contrapunto de relajación a toda la adrenalina que se segrega con las actividades.
- *Servicio concierge:* Todos los aspectos de la estancia pueden ser personalizados. Nuestros concierges se encargan, mediante el contacto continuo con el huésped, de saber qué y cómo lo quiere el cliente y conseguirlo.

El **cliente objetivo** de Xera son los nuevos aventureros: personas activas, deportistas, exigentes, con alto poder adquisitivo y que buscan siempre experiencias únicas.

La **promoción** de Xera usará tres vías:

- Asistir a ferias de turismo de lujo y realizar networking con posibles compradores y distribuidores.
- Colaboraciones con influencers, publicaciones y blogs que estén en el radar de nuestros clientes.
- Generación de contenido de calidad en nuestras redes sociales más allá de las publicaciones meramente publicitarias, con el objetivo de crear contenido que satisfaga a nuestros clientes, para atraerlos y generar tráfico.

La **distribución** de Xera se realizará por dos vías:

- Offline, a través de agencias de viajes y de deportes de aventura de lujo.
- Online, en un primer estadio apoyándonos en OTAs generalistas como Booking.com, Hotels.com y OTAs especializadas en glamping como GlampingHub.com, en un segundo estadio se pretende potenciar la venta por canal propio gracias al tráfico generado en nuestras redes sociales.

Ofrecemos un producto excelente, unas sensaciones difíciles de imitar y una personalización tan exhaustiva que convierte cada experiencia con nosotros en única.

Se requiere una inversión inicial de 11.184.518 €, mayormente usadas en el activo inmobiliario. Esta inversión queda financiada en tres partes:

- 40% (4.473.807 €) con deuda bancaria.
- 18% (2.013.213 €) con fondos del equipo fundador.
- 42% (4.697.497 €) con fondos de inversores.

A los inversores se les ofrece un 25% de la sociedad a cambio de su contribución. El proyecto tiene un TIR global de un 15%, siendo de un 18% para el accionista.

Se esperan un fuerte crecimiento en la ocupación del año 1 al año 5, pasando de un 35% a un 75%. Que a su vez hará subir el GOP de un 21% el año 1 a un 30% el año 5. A partir del año 2 se prevén beneficios netos, empezando con un 7% que subirá hasta un 16% al quinto año.

Partners <ul style="list-style-type: none"> • Empresas actividades / deportes aventura • Agencias viaje lujo • OTAs • Proveedores F&B 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Contacto con proveedores de actividades • Alojamiento lujo • Concierge desde reserva • Restauración producto local (alimentación healthy y deportiva personalizable) • Club post-estancia 	Propuesta Valor <ul style="list-style-type: none"> • Producto experiencial tienda+actividades • Alta personalización • Naturaleza+lujo • Club experiencias globales 	Relación clientes <ul style="list-style-type: none"> • Personalización desde reserva • Fidelización y creación de club • Contacto post-estancia 	Segmentos <ul style="list-style-type: none"> • Gente activa (deporte aventura, naturaleza) • Renta alta (producto aspiracional) • Familias, grupos, parejas
	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Complejo tiendas • Equipo humano • Transporte hasta tienda • Recursos prestados por partners para actividades 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales propias y ajenas • Agencias de lujo online y offline • OTAs 	
Costes <ul style="list-style-type: none"> • Hotel (Personal, amenities, utilities, F&B, lavandería, transporte) • Recompensas club • Comisiones ventas por OTA 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones • F&B • Comisiones socios • Otros (spa, lavandería) 		

MARQUETING

1. *Análisis de situación y cliente*

a. Tendencias del mercado

- Los portales de valoración cada vez son más fuertes y condicionan más las futuras ventas

Desde que TripAdvisor se fundara en 2000, el mundo de los viajes ya no ha sido el mismo. La mayoría de clientes potenciales no viajan sin haber consultado las recomendaciones sobre su hotel. Y las opiniones son un factor condicionante por no decir esencial para la elección del producto hotelero. En los últimos años esta tendencia ha inundado otros sectores como la restauración y el ambiente laboral de empresas, ya hay portales que permiten opinar sobre empresas y su trato al empleado.

- Las agencias de viajes pasan a ser “travel consultant”

La revolución tecnología ha hecho a un lado el trabajo que hacían las agencias de viaje, ya no aporta ningún valor tener este intermediario cuando tú mismo puedes gestionar tu viaje vía internet con un sinfín de comparadores de precio. Debido a esto ahora están en auge las agencias de viajes de lujo o especializadas que se dedican a personalizar el viaje y asegurarte una experiencia única, de acuerdo con tu estilo de vida para que potencie tus recursos y optimice tu tiempo.

- De vuelta a lo autóctono, a la cultura y recursos locales y apoyo a empresas con causas sociales

Se está desarrollando un sentido de pertenencia por el mundo y todo lo que tiene que ver con su conservación y la de la condición humana. Siguiendo esta tendencia el turismo se vuelca en el conocimiento de las culturas autóctonas, la preservación de los recursos naturales y por ende destinos eco-sostenibles. La urbanización masiva lleva a las personas a necesitar cada vez más contacto directo con la naturaleza para escapar, tener sensación de libertad y experimentar algo diferenciado.

- Nuevos nichos de mercado

Actualmente se han vuelto motivaciones específicas la gastronomía, las compras, los eventos culturales o la práctica de un deporte. Las personas planean sus vacaciones o sus fines de semana entorno a esto.

- La tecnología como aliado de fidelización

La evolución de la tecnología permite actualmente que la relación con el cliente sea directa y a tiempo real, permite obtener gran información de los clientes que se traducen en cifras de hábitos de consumo, nos deja prever el comportamiento de los clientes y lo más importante nos permite diseñar propuestas a medida con un mayor índice de satisfacción y por tanto de fidelización. Todo esto se resume

en poder acompañar al cliente desde que reserva hasta que vuelve a su casa y nos hace una evaluación online.

b. Segmento de cliente objetivo

Macro segmentación:

- Viajes de OCIO, turismo activo y búsqueda de destinos con parajes naturales.
- De entre 25 y 55 años. Con o sin hijos.
- De renta alta (Más de 80.000 €/anuales por núcleo familiar)
- Mercados objetivo Europa y Norte América.

Micro segmentación:

- Gente activa, deportista, con costumbres sanas y mentalidad curiosa.
- Con valores de ecología y sostenibilidad.
- Exigentes, gourmets, acostumbrados al lujo y la buena vida, gente que busca aventuras.
- La personalización de la experiencia es un valor muy apreciado.

2. Producto y posicionamiento

a. Producto

Xera Glamping Hotel ofrece experiencias hechas a medida del cliente dentro de un ambiente exclusivo y eco-sostenible. Donde todo está pensado y creado para generar emociones y cultivar experiencias únicas para cada uno de nuestros clientes. Se usan los siguientes elementos:

- Alojamiento singular: Xera consta de dos tipos de tiendas (Marco Polo y James Cook, de menos a más categoría), ambas preparadas para las condiciones meteorológicas del Pirineo y con las máximas comodidades en su interior (ducha+bañera exenta, camas 2x2, materiales y decoraciones de diseño y áreas diseñadas para que sean espaciosas y cómodas). La primera tienda consta de 60 m2, baño romano, zona estar con chimenea y terraza. La segunda tienda consta de 100 m2, dos zonas dormitorio, dos baños, zona estar con chimenea y terraza con piscina climatizada.
- Actividades a la carta: A través de partners estratégicos ofrecemos una gran variedad de deportes y actividades de aventura para grupos privados (personalizados), tanto de invierno como de verano. Entre las que se encuentran: esquí, travesías con raquetas, paseos en trineo de perros, clases de esquí y snowboard, motos de nieve, rutas de esquí de fondo, vuelos en ultra ligero, rutas de trekking, descenso en rafting por aguas bravas, circuitos en quad, salto en paracaídas, parapente, batallas de paintball, escalada, paseos a caballo, rutas para BTT, descenso de barrancos, gincanas y descubrimiento de rincones secretos, como por ejemplo fuentes de aguas termales naturales.

- Gastronomía de sensaciones: Se enfoca en los sabores locales y de temporada y se ejemplifican en tres ofertas. El desayuno que se adapta al concepto en un ambiente más informal y pensado específicamente como aporte calórico necesario para el día de actividades y aventura. Un servicio de picnic que asegura una comida de calidad “Xera” fuera del hotel para aquellos huéspedes que tienen actividades planeadas durante el día. Y un menú degustación para cenas en el restaurante más una pequeña selección de platos a la carta (que los clientes pueden pedir 24 horas).
- Servicios complementarios: Conjunto de protocolos y servicios que acompañan a los huéspedes desde la reserva hasta que vuelvan a sus hogares. Entre los que se incluyen contacto online pre-alojamiento para personalizar su estancia, transfer desde aeropuertos vía coche de lujo o helicóptero, paquete de bienvenida, cita con uno de nuestros concierges, paquetes de amenities de lujo en tienda, servicios de spa (masajes, tratamientos y terapias), yoga y talleres personalizados de relajación, cocina abierta 24 horas y contacto online post-estancia.

b. Posicionamiento

i. Diferenciación de producto/servicio:

Habitáculo singular en tienda de lona sobre tarima, con todas las comodidades de una construcción convencional. Servicio de concierge personalizado que garantiza una experiencia única mediante nuestra oferta de actividades y deportes de aventura. Transportes hasta/desde aeropuertos en coche de lujo o helicóptero. Cocina gourmet alto nivel aprovechando los ingredientes locales (Aragón, Navarra, Lleida y sur de Francia). Tematización sobre aventureros y exploradores históricos.

ii. Diferenciación de sensaciones transmitidas:

Cercanía, alegría, confort, relax (en hotel) y adrenalina (actividades fuera hotel). Exclusividad, libertad, conexión.

iii. Story telling:

La Xera, la hoguera, es el punto de reunión donde se juntan los aventureros y los exploradores. Es desde este núcleo, esta guarida, que figuras como Marco Polo o James Cook cogieron fuerzas para descubrir nuevos mundos y cambiar la historia. Vive la aventura, descubre un nuevo mundo, alójate en tu propia Xera.

iv. Passion Points:

Creamos tres temas de interés para el hotel y sus huéspedes, a través de los cuales activamos la marca Xera.

- Aventura: En forma de deporte, descubrimiento o conocer a aventureros históricos. Enlaza con la tematización del complejo y nos permite asociarnos con actividades de deporte de aventura.

- Gastronomía: Para nosotros uno de los mayores placeres de vivir. A través de nuestro restaurante creamos experiencias y happenings alrededor del placer del paladar. Nos permite acercarnos a la comunidad al promocionar producto local con los eventos.
- Naturaleza: Tanto en su cuidado como en su disfrute queremos hacer partícipes a nuestros huéspedes de la bella y fascinante naturaleza del Pirineo. Con este punto creamos un vínculo con nuestros clientes más allá del lujo y las transacciones económicas, queremos establecer un lazo emocional con ellos.

3. Estrategia de precios

Basándonos en el estudio de los precios de la competencia y la comparación de servicios ofrecidos se pretende entrar en el mercado con un precio competitivo dentro del segmento, ligeramente por debajo en temporada baja y ligeramente por encima en temporada alta. Se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

- Nuestro segmento objetivo es poco sensible al precio.
- Actualmente el destino atrae mayoritariamente a turismo nacional, queremos atraer a turismo internacional, para atraer ese primer interés, combinamos calidad con precios ligeramente por debajo de la media de nuestros competidores
- Benasque es un destino que tradicionalmente no se asocia al lujo, con nuestro hotel queremos crear un nuevo destino de lujo y hacer subir el nivel del valle entero.

Fijamos una estrategia de precio ligeramente por debajo de la media hasta llegar a los primeros objetivos de ocupación media anual (60%).

Dado que la media es de 576€ y 861€, en temporada baja alta respectivamente, por habitación estándar (nuestra Marco Polo) doble sin desayuno. Nos posicionaríamos inicialmente con un precio de 525€ para baja y de 816€ para alta, con una media anual de 700€/noche.

Inicialmente pretendemos ocupar todas las tiendas estándar y en caso de overbooking hacer upgrades sin cargo adicional al cliente como estrategia de penetración cuando estemos al 100% de ocupación en nuestras tiendas estándar, esto solo durante el primer año de operaciones.

En los años posteriores se plantea el mantenimiento del precio más la inflación y el precio de las habitaciones más grandes a una media de 900 euros/noche.

4. Distribución

Basamos nuestra distribución en tres canales:

- Agencias de viaje de lujo: Especialmente con aquellas que estén asociadas a sellos de calidad y lujo como Virtuoso. Nos interesa trabajar los siguientes mercados: España (Madrid y Barcelona), Reino Unido (Londres), USA (Nueva York, San Francisco y Miami), Francia (París y Marsella), Alemania (Berlín y Múnich)
- OTAs: Colocación de parte de la oferta (la habitación estándar, Marco Polo) en OTAs como Booking, Expedia y en otras específicas del sector glamping, como GlampingHub.
- Presencia online de la marca Xera: Desarrollo de web propia desde la que ofrecer información, contacto directo, posibilidad de reserva e incentivos no económicos (experienciales) por reservar a través de Web, correo electrónico o teléfono. Potenciado por la presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram) creando imagen de marca y redirigiendo a los clientes a la página de reserva.

5. Ventas

a. Online

Empezaremos apoyándonos en distribución indirecta (OTAs), pero siempre será objetivo prioritario desarrollar la venta directa. Para finales del primer año se espera que las ventas online sean 80% OTAs y 20% web. Para finales del tercer año el objetivo es llevar a un 60%-40%.

b. Offline

Se centrarán esfuerzos en vender a través de agencias de viaje de lujo de mercados europeos y norte americanos.

i. Objetivos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Enero	30%	65%	90%	98%	100%
Febrero	37%	65%	90%	98%	100%
Marzo	37%	48%	60%	95%	100%
Abril	35%	35%	39%	50%	55%
Mayo	30%	32%	34%	45%	48%
Junio	35%	38%	40%	60%	68%
Julio	35%	38%	45%	60%	68%
Agosto	40%	45%	60%	85%	95%
Septiembre	35%	38%	40%	45%	48%
Octubre	30%	32%	35%	45%	47%
Noviembre	30%	35%	40%	55%	65%
Diciembre	40%	65%	90%	100%	100%
Ocupacion media	35%	45%	55%	70%	75%

ii. Ventas presupuestadas

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Ocupacion		35%		45%		55%		70%		75%
Ingresos por alojamiento		2.682.750 €		3.777.750 €		4.617.250 €		5.876.500 €		6.296.250 €
Comisiones alojamiento		- 321.930 €		- 453.330 €		- 554.070 €		- 528.885 €		- 566.663 €
Total ingreso Alojamiento	80%	2.360.820 €	81%	3.324.420 €	81%	4.063.180 €	79%	5.347.615 €	76%	5.729.588 €
Ingresos por Actividades	2%	64.386 €	2%	82.782 €	2%	101.178 €	2%	128.772 €	4%	289.737 €
Ingresos por Desayunos	5%	150.234 €	5%	193.158 €	5%	236.082 €	4%	300.468 €	5%	378.958 €
Ingreso por room service	1%	22.535 €	1%	28.974 €	1%	35.412 €	1%	45.070 €	1%	56.844 €
Ingreso por pic-nic	3%	80.483 €	3%	103.478 €	3%	126.473 €	2%	160.965 €	2%	172.463 €
Ingreso por cena	7%	193.158 €	6%	248.346 €	6%	303.534 €	8%	558.012 €	8%	597.870 €
Total ingreso F&B	15%	446.410 €	14%	573.955 €	14%	701.501 €	16%	1.064.515 €	16%	1.206.134 €
Ingreso SPA	2%	64.386 €	2%	82.782 €	2%	101.178 €	3%	225.351 €	3%	241.448 €
Ingreso por lavanderia	1%	16.097 €	1%	20.696 €	1%	25.295 €	0,5%	32.193 €	0,5%	34.493 €
Total Venta	100%	2.952.098 €	100%	4.084.635 €	100%	4.992.331 €	100%	6.798.446 €	100%	7.501.398 €

6. Competencia y ventajas competitivas

a. Competencia

i. Productos sustitutivos:

- Ropa de marca (Hermès, Chanel, Louis Vuitton, Christian Dior, etc.)
- Cosmética (Chanel, Christian Dior, Guerlain, Givenchy, Helena Rubinstein, etc.)
- Ocio alto standing (casinos, opera, eventos deportivos, etc.)
- Motor (Rolls-Royce, Bentley, Ferrari, Jaguar, etc.)

ii. Hoteles zona Benasque:

- 2 hoteles 4 estrellas, 15 hoteles 3 estrellas
- 45 casas rurales o apartamentos (airbnb)

iii. Hoteles producto similar en diferente destino:

Lista de "Conde Nast Traveler" de los 50 mejores resorts del mundo en 2016, de estos mostramos 26 que se ajustan a nuestra propuesta de valor, destinos atractivos, ya sea playa, montaña, selva o desierto. Todos tienen alojamiento singular, creando experiencia y reivindicando el medio ambiente.

- | | |
|--|---|
| ➤ Nayara Spring, Costa Rica | ➤ Aro Ha, Nueva Zelanda |
| ➤ One&only Ocean Club, Bahamas | ➤ Le Sereno, St. Barts, Caribe francés |
| ➤ Singita Sabi Sand, Suráfrica | ➤ Tierra Patagonia, Torres del Pai, Chile |
| ➤ Anantara Peace Heaven, Sir Lanka | ➤ Segera Retreat, Laikipia, Kenia |
| ➤ Four Seasons Tented Camp, Tailandia | ➤ Cheval Blanc Rhandeli, Maldivas |
| ➤ Belmond Maroma, Rivera Maya México. | ➤ The Mulia, Bali, Indonesia |
| ➤ Four Seasons, Seychelles | ➤ Unique Garden, Brasil |
| ➤ Sonennalp, Vail, Colorado USA | ➤ Cuixmala, Costa Careyes, México |
| ➤ Shangri-La's Mactan, Cebu, Filipinas | ➤ Makanyi, Suráfrica |
| | ➤ Richard Rivers Camp, Kenia |

- Gateway Canyon Resort, Colorado USA
- Le Soleil D'or, Islas Caimanes
- Iniala Beach House, Pukhet Tailandia
- Hacienda Hotel Vira Vira, Pucon, Chile
- Caresse, Turquía
- The Lodge at Brusck Creek Ranch, Wyoming USA
- The Brando, Polinesia francesa

Los hoteles resaltados comparten los siguientes rasgos: están en parajes naturales, alojamiento singular de lujo con servicio completo, turismo activo y eco-sostenible, interiorismo cuidado y en sintonía con el ambiente natural, alta gastronomía basada en producto local, spa y actividades de relajación, público objetivo aventureros, grupos y familias que buscan combinar lujo con aventura única y auténtica. Ofrecen actividades variadas siempre alrededor de los conceptos de exclusividad y aventura (paseos en helicóptero, globo, caballo, lanchas en río, visitas a culturas locales, senderismo, safaris, exploración de cataratas, montañas, barranquismo, bicicleta, pesca, termales, escalada, etc.).

Sus precios (por habitación estándar sin desayuno) son los siguientes:

Temporada	4 Seasons	Segera	Makanyi	Richard	Gateway
Alta	3.043 €	1.215 €	480 €	500 €	1249 €
Baja	2.535 €	815 €	380 €	380 €	729 €

Observaciones:

- Excluyendo el Four Seasons, dado su apoyo en una gran marca, las medias de precios quedan: Temporada alta= 861 €, temporada baja= 576 €
- No todos están en Booking, aunque todos usan los grupos de agencias vinculados a Virtuoso o a Signature.
- Se dan a conocer a través de publicaciones online del sector lujo (Forbes.com, Conde Nast Traveler, virtuoso.com, luxurytravelmagazine.com, etc.) y del sector de turismo activo (originaltraveltraveler.com, glamping.com, travelweekly.com). Se centran predominantemente en mercado anglosajones.
- Todos tienen una reputación casi perfecta en las diferentes plataformas online.
 - b. Ventajas competitivas
 - Crear experiencias personalizadas → Generar fidelización
 - Cuidado de todos los pasos de la cadena de valor mediante protocolos de actuación en las diferentes fases de interacción con el huésped (antes, durante y después) → Recibir buenas opiniones en redes sociales
 - Venta a través de agencias de lujo estilo virtuoso → Diversificar para no depender de una sola fuente
 - Alojamiento ecológico → Estar en sintonía con los valores de los clientes
 - Potenciar gastronomía con producto local y deportes de aventura de la zona → Crear sinergias con productores locales

7. Comunicación y acciones comerciales

Nuestra política de promoción implica hacer ruido y ser conocido, pero solo en sitios específicos, aquellos frecuentados por nuestros clientes objetivo. Realizaremos las siguientes actuaciones:

- Invitaciones de medios para generar contenido en publicaciones online como: forbes.com, Condé Nast Traveler, virtuoso.com, luxurytravelmagazine.com, hotelandstyle.com o luxurydreamhotels.com. Igualmente, también se realizarán invitaciones a blogueros de viajes y lifestyle que encajen con nuestro cliente objetivo.
- Partnerships con empresas relacionadas con deportes de aventura. Para la creación de jornadas de publicidad mutua. Se generarán eventos de competición o free-style que traigan a deportistas extremos a la zona, pero también eventos de coaching de profesionales para clientes de Xera, en formato de clases particulares, competiciones amistosas entre profesionales y clientes, sesiones de meet&greet, etc.
- Convenios con administraciones y hoteles de segmento similar del Pirineo, para hacer fuerza y repartir costes en convenciones de turismo de lujo, tanto nacionales como internacionales.
- Actividad y contenido continuo y de calidad en redes sociales propias (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube). Hablando del hotel, pero también de temas que sean de interés para nuestro segmento objetivo (naturaleza, deporte, marcas de lujo, temas medioambientales, etc.).
- Viajes comerciales por España, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Alemania para darnos a conocer entre las agencias de viaje de lujo de cada mercado.
- Participación en ferias de turismo e incentivos de lujo.
- Campañas de banners publicitarios en páginas web (blogs, cuentas youtube, twitter, etc.) del interés de nuestro cliente objetivo.
- Soft-opening de 15 días (que deben coincidir con la segunda quincena de enero) en la que se invitará a medios, representantes de agencias, influencers apropiados y se creará un programa de actividades para que degusten nuestro producto y lo publiciten. También se invitará a ciertos deportistas extremos de elite para que creen actividades con los demás invitados.

8. Cronograma de Marketing

Actividades del plan de Marketing	Mes	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Año 0-3	Año 4-6
	Nº								
Elaboración Merchandaising del hotel.	1								
Reunión con instituciones de turismo privadas y estatales del valle de Benasque.	2								
Presentación del hotel a los diferentes medios de comunicación.	3								
Suscripción en sitios web de reserva.	4								
Suscripción en búsquedas de Google y Google Ads.	5								
Contactos con marcas relevantes del segmento.	6								
Llegar a acuerdos con las principales agencias de distribución de viajes de lujo.	7								
Ceremonia de inauguración del Hotel y Soft opening.	8								
Realización de videos corporativos.	9								
Contrato con empresas de medios digitales para campaña de marketing digital.	10								
Contratos con agencias de publicidad especializada en el segmento.	11								
Contactos con empresas de eventos.	12								
Contratos con proveedores de actividades y servicios externos ofrecidos por el hotel.	13								
Viajes por parte del área comercial a los diferentes clientes objetivos.	14								
Ferias especializadas.	15								

- Contratación de empresa de medios digitales: Plan estratégico sobre redes sociales (cuáles, frecuencia, objetivo, contenido, manager). Contratación de motor de reservas y channel manager. Contratación de OTAs.
- Viajes por parte del área comercial: Visitas comerciales a agencias de viajes de lujo (en Barcelona, Madrid, Paris, Londres), Road-show por USA junto con otros pequeños hoteles de lujo españoles.
- Contactos con marcas relevantes para público objetivo: Goldbergh, Blizzard, Atomic, Bremont, Jaguar, etc. para la realización de sinergias, actos promocionales o patrocinios.

9. Estrategia Competitiva

En resumen, la marca Xera basa su estrategia competitiva en 5 grandes puntos:

- Calidad a prueba de bomba hacia lo único, lo artesano, lo hecho con mimo.
- Transmitir al cliente la idea que no es solo el producto “alojamiento”, es la experiencia “XERA”.
- Deseamos que la experiencia de comprar sea parte mismo de la creación de la marca “XERA”, es decir producto exclusivo, servicio exclusivo, consejo personalizado.
- Hacer uso de la venta online como un escaparate que complementa, donde se puede visualizar el producto y promocionarlo, pero nuestro objetivo es que la venta está ligada al servicio.
- Generar una historia, empezar una tradición, difundir la cultura de “crear tu propia XERA”.

10. Presupuesto de comunicación y marketing

Se establece como política de la empresa fijar un presupuesto anual no superior al 2% de los ingresos anuales, destinados a marketing para mantener las actividades descritas. A excepción del primer año por motivos de lanzamiento.

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
2		1.500 €	1.545 €	1.591 €	1.639 €	1.688 €
3	6.000 €	6.180 €	6.365 €	6.556 €	6.753 €	6.956 €
4	2.000 €	2.060 €	2.122 €	2.185 €	2.251 €	2.319 €
5	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
6		500 €	515 €	530 €	546 €	563 €
7	2.000 €	2.060 €	2.122 €	2.185 €	2.251 €	2.319 €
8	100.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
9	3.000 €	- €	3.180 €	- €	3.816 €	- €
10	10.000 €	10.300 €	11.124 €	13.349 €	16.019 €	19.222 €
11	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
12		2.500 €	2.575 €	2.652 €	2.732 €	2.814 €
13	1.000 €	1.030 €	1.061 €	1.093 €	1.126 €	1.159 €
14	8.000 €	8.240 €	8.899 €	9.611 €	10.380 €	11.210 €
15	10.000 €	10.300 €	11.330 €	11.670 €	12.837 €	14.121 €
TOTAL	157.000 €	60.120 €	66.752 €	67.815 €	77.232 €	79.759 €

11. Coste de Adquisición de nuevos Clientes (CAC)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ocupacion	35%	45%	55%	70%	75%
Cientes	3.833	4.928	6.023	7.665	8.213
Marketing	217.120 €	66.752 €	67.815 €	77.232 €	79.759 €
CAC	57 €	14 €	11 €	10 €	10 €

OPERACIONES

1. *Objetivos*

El hotel y su operativa tienen tres objetivos básicos:

- Operar con gran énfasis en la calidad de servicio, para ello se deberán crear protocolos de actuación en cada departamento, y se deberá seguir una política de mejora continua.
- Velar por la seguridad del huésped y la propiedad hotelera, dando la sensación de seguridad de la que cualquier cliente disfruta en su propio hogar.
- Ser eficiente y ajustar los costes al máximo sin modificar ni disminuir la gran calidad requerida.

2. *Tecnología*

a. Dirección y recepción

- 5 ordenadores fijos y 2 portátiles. Tres de los fijos son para recepción (Front Desk+ConciERGE+Back office), los otros serán para dirección: 2 fijos para la oficina (director y asistente) y 2 portátiles para revenue.
- Varios teléfonos con función de centralita que desde recepción puedan derivar a habitaciones y teléfonos de otros departamentos.
- 1 máquina magnetizadora de tarjetas para crear llaves para habitaciones y para empleados.
- 2 impresoras (una para recepción y otra para dirección), 1 escáner de pasaportes, TPVs.
- Software de PMS (Property Management System) + software tipo Micros integrado, Channel manager, CRM (Customer Relationship Manager) y BI (Business Intelligence).
- Cajas fuertes, mini-bares, teléfonos, aires acondicionados/calefacción, televisores, mini-piscinas para habitaciones.

b. Seguridad

- Cámaras de seguridad cubriendo todo el recinto excepto: habitaciones, vestuarios de trabajadores y baños públicos o de personal.
- Software de visionado y grabación de imágenes de cámaras de seguridad, con capacidad de ser visto en hotel y de manera remota (con la acreditación adecuada).
- Detectores de humo, y sistemas de apagado de incendios (extintores y sprinklers).
- Software de domótica para poder cerrar desde la recepción.

c. Housekeeping

- Walkie-talkies para comunicarse con recepción.
- PDAs con aplicación de limpieza de habitaciones (indica especificaciones de cliente en concreto, permite hacer avisos de daños en habitación para mantenimiento).

d. Mantenimiento y jardinería

- PDAs con aplicación de avisos de requerimientos de mantenimientos (mantenimientos preventivos programables con avisos).
- Sistema Agua Caliente Sanitaria y acumuladores de ACS y AFS (Agua Fría Sanitaria).
- Cuadro eléctrico centralizado.
- Cisterna gas propano.
- Sistema de tratamiento de aguas negras y grises por fosa séptica.
- Sistema de aire acondicionado/calefacción centralizado.
- Centralita de internet con emisor de Wifi y repetidores para dar cobertura a toda la finca.
- Sistema de riego automatizado y programable.
- Maquinaria de jardinería.
- Maquinaria de limpieza de aguas estancadas (para pequeño estanque en la zona de spa).

e. Cocina

- 2 hornos Rational, 1 fermentadora y 2 sets de fogones a gas propano.
- 1 abatidor de temperatura, 4 neveras "walk-in", 1 congelador "walk-in" y 8 neveras timbre.
- 2 Thermomix, 1 licuadora, 1 exprimidor de zumo naranja industrial pequeño.
- 1 máquina de vacío
- 1 salamandra eléctrica y 3 lámparas calientes de pase.
- 1 plancha de cocina 80x40cm y 1 horno-barbacoa Jospier.
- 1 tren lavaplatos industrial y 1 lavaplatos para cristalería.
- 3 impresoras Micros.
- 1 ordenador fijo, 1 impresora y 2 teléfonos.

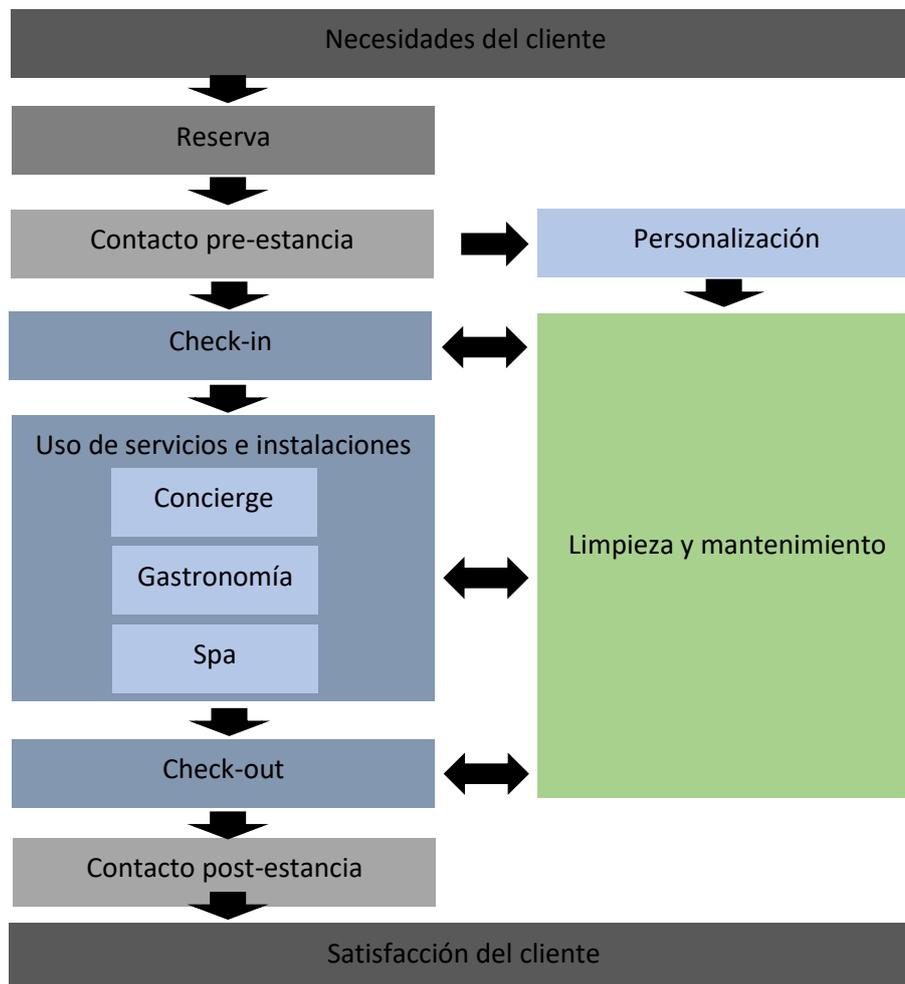
f. Sala

- 1 ordenador con sistema tipo Micros + PDAs con sistema tipo Micros.
- 3 neveras timbre, 1 congelador timbre, sala acondicionada para vinos.
- Zona de comida caliente y zona de comida fría para buffet.
- 1 impresora Micros y 1 teléfono inalámbrico.

g. Spa

- Hilo musical.
- Inducción eléctrica portátil para calentar ceras y baños maría.
- Lima eléctrica y lámpara ultravioleta para manicuras y pedicuras.
- Máquina de chorro de vapor para tratamientos faciales.
- Máquina de depilación láser por luz pulsada.
- Ducha con chorros a presión y tratamientos de luz cromática.
- Cápsula de gravedad cero.
- 1 ordenador, 1 impresora y 1 teléfono.

3. Procesos críticos



4. Ubicación

a. Terreno

Parcela nº 456 en el polígono 2 de Inllades, en el término municipal de Sahún, provincia de Huesca. Altitud: 1140 metros sobre el nivel del mar. Uso actual de la parcela: agrario (pastos para vacas). Parcela de 42.112 m², que contiene 2 hayedos, 3 praderas a diferentes niveles y un pequeño estanque al lado del hayedo mayor (al sur). Esta parcela está bordeada al norte por un pequeño riachuelo y atravesada de sur a norte por otro más pequeño que, pasando cerca del estanque, desemboca en el primer riachuelo al norte.

b. Edificación

i. Objetivos

- Transmitir sensaciones de ambiente natural y sano, “la naturaleza entra hasta la cama”
- Diseño que escape de lo normal y lo esperado en un hotel
- Que el huésped tenga en todo momento el máximo confort
- Facilitar el trabajo al staff
- Construcción eco-sostenible, uso de energía solar, edificaciones con pocas pérdidas térmicas, recogida de agua de lluvia y nieve
- Complejo debe fundirse con el entorno
- Materiales nobles y máxima entrada de luz natural
- En las tiendas se tiene que tener la sensación de estar aislado del resto del complejo

ii. Necesidades

- Edificio central:
 - Oficina
 - Almacenes
 - Vestuario + baño staff
 - Cocina profesional
 - Almacenes y neveras “walk-in”
 - Office camareros
 - Sala comedor (máximo 42 comensales)
 - Zona recepción
 - Zona estar
 - Zona spa (3 salas para masajes o tratamientos)
 - Baños clientes
 - Aparcamiento (25 plazas)
 - Entrada para mercancías

- Tiendas Marco Polo (20 tiendas):
 - Sobre tarima elevada 50cm del suelo
 - 60 m2 de tienda
 - Zona habitación para cama 2x2 (o dos individuales)
 - Espacio común tipo salón con chimenea a gas
 - Baño con ducha tipo cascada, wc cerrado y bañera exenta
 - Terraza (extensión de tarima en entrada) donde se pueda poner mesa y sillas
 - Pequeño jardín privado

- Tiendas tipo James Cook (10 tiendas):
 - Sobre tarima elevada 50cm del suelo
 - 100 m2 de tienda
 - 2 zonas habitación para cama 2x2 (o dos individuales)
 - Espacio común tipo salón con chimenea a gas
 - Baño con ducha tipo cascada, wc cerrado y bañera exenta
 - Terraza (extensión de tarima en entrada) donde se pueda poner mesa y sillas
 - Piscina privada
 - Pequeño jardín privado

- Zona spa:
 - Edificación exenta del edificio central para realizar talleres o actividades tipo yoga (alrededor de 70 m2)
 - Al lado de pozo, tarima o terraza al lado de pozo

- Paisajismo:
 - Planificación de espacios verdes y plantas en zonas comunes alrededor de edificio central
 - Caminos a habitaciones y zona relax (debe poder pasar un carro para las camareras de piso)
 - Planificación de jardines privados
 - Planificación de zona pozo y aprovechamiento de fuente natural

iii. Referencias visuales

➤ Tiendas:



➤ Zona spa:



c. Capacidades máximas

i. Tiendas

- Tiendas Marco Polo: 20 tiendas x 2 personas = 40 PAX
- Tiendas James Cook: 10 tiendas x 4 personas = 40 PAX
- Total 80 PAX

ii. Restaurante (interior)

- Sala principal: 60 PAX; Bar: 20 PAX; Sala polivalente: 40 PAX
- Total 120 PAX

iii. Spa

- Salas terapias: 10 PAX
- Actividades terrazas: 20 PAX

iv. Actos

- Eventos al aire libre (bodas, celebraciones, actuaciones, eventos, etc.):
sentados 200 PAX, de pie: 300 PAX

5. Operaciones

a. Operativa de hospedaje

Para cada entrada se prepara (housekeeping con la colaboración del resto de departamentos) la tienda atendiendo a todas las preferencias básicas del cliente y se intentará hacer algún detalle personal no solicitado por el cliente (decorar con sus flores preferidas, dejar snacks preferidos para sus excusiones, colocar pen-drive con tutoriales de youtube sobre algún deporte de aventura, etc.) y se le irá a buscar al aeropuerto, si el cliente solicitó transporte (sea coche o helicóptero). Una vez llega al hotel se le hace la recepción: check-in sentado en recepción con copa de cava (o zumo natural) de cortesía, acompañamiento hasta la habitación por algún miembro del staff de recepción y si lo desea tour por las instalaciones.

Durante su estancia su habitación se limpiará de manera diaria (siempre que el cliente no solicite lo contrario), en temas de sábanas se le ofrecerá al cliente la opción eco que implicará cambiar las sábanas cada dos días en vez de a diario.

El cliente hospedado tendrá derecho a usar las instalaciones con carácter preferente frente a clientes no hospedados, esto incluye el spa (que necesita reserva con 24 horas de anterioridad) y las cenas (los clientes hospedados no necesitarán reserva, los no alojados sí). Los servicios de desayuno, picnic para llevar, lavandería, servicio de habitaciones y concierge son exclusivos para los clientes alojados.

i. Operativa de limpieza y lavandería

Durante la mañana (antes de los check-outs) se limpiarán zonas comunes públicas y habitaciones que no hagan check-out. Tendrán prioridad las habitaciones que sí que hagan check-out, ya que lleva más tiempo. Entre las 12.00 y las 15.00 se centrarán esfuerzos en la limpieza de habitaciones, ya que para las 15.00 deben estar todas limpias. A partir de las 15.00 se acabarán las zonas públicas que no se hayan limpiado y se seguirá con zonas de trabajadores (cocina, vestuarios, oficina). La operativa de lavandería de clientes dependerá de la urgencia de cada petición y la lavandería de uniformes se realizará por la tarde.

b. Operativa restauración

El chef creará varias ofertas gastronómicas:

- El buffet de desayuno incluirá bollería artesana, tablas de embutidos, quesos y pescados ahumados, fruta y zumos naturales, cereales y panes, elaboraciones calientes (verduras estofadas, patata, salchichas, etc.), oferta de huevos a la carta, yogures artesanos, pasteles caseros y bebidas frías y calientes a la carta. Siempre que sea posible la comida será casera, de temporada y comprada en mercado local o nacional. El desayuno podrá ser disfrutado en la sala principal a modo de buffet o en la tienda a modo de selección limitada.

Todos los días debe haber opciones “healthy” y opciones “energéticas”. Para aquellos clientes que deseen cuidar la línea o cargar energías para un día de deporte de aventura.

Habrá que tener en cuenta a aquellos clientes que hayan acordado una dieta específica con el servicio de concierge lo tomen en la sala principal o en su tienda.

- Se crearán varios menús “picnic” para llevar que deben ser fáciles de comer en medio de la montaña. Debe haber una oferta de mínimo 10 por temporada para que sean rotativos. En caso de peticiones especiales se adaptarán a cada cliente.
- Se crearán una carta para servicio de habitaciones no muy extensa que resalte el producto de temporada y la gastronomía local. Esta carta se servirá 24 horas al día y servirá para dar servicio a aquellos huéspedes que decidan pasar el día en el hotel o que quieran comer a horas que no están disponibles otras opciones gastronómicas.
- Para las cenas se crearán dos menús degustación (uno largo de 8 platos y uno corto de 4 platos) cada semana con producto de temporada. Para aquellos clientes que no deseen alguno de los menús degustación se servirá la carta de servicio de habitaciones.

A parte de la oferta gastronómica se ofrecerá una selección de vinos y licores de la zona y durante las noches (hasta las 02.00 am) se abrirá el bar con servicio de coctelería.

Deberá haber al menos un cocinero permanentemente en la cocina, en horas bajas se aprovechará para hacer producciones que requieran tiempos largos (caldos, panes, cocciones a baja temperatura, etc.).

c. Operativa de concierge

La operativa de concierge empieza desde que el cliente efectúa una reserva (o una consulta para una reserva). Desde ese punto tanto el staff de concierge como el staff de recepción, harán un seguimiento de cada reserva, creando un perfil de cada huésped en nuestra base de datos con sus preferencias, alergias, información personal relevante (cumpleaños, aniversario bodas, edad hijos, etc.). Se deberá mantener una conversación fluida con cada huésped para personalizar al máximo su estancia. Una vez haya llegado al hotel se creará una cita entre uno de los concierge y el huésped para acabar de programar sus actividades, ofrecerle los servicios del hotel (gastronomía personalizada, tratamientos de spa), ofrecerle la información de la zona que el cliente requiera y dar la sensación de acompañamiento y personalización del servicio. Una vez el cliente haya abandonado el hotel se continuará con el seguimiento del cliente, para verificar su nivel de satisfacción y mantener un contacto (menos agresivo que anteriormente) para dejar una sensación en el cliente de atención continuada en el tiempo, incluso después de su estancia, esto tiene como objetivo acabar de fidelizar al cliente.

Las funciones de los concierge también incluirán crear y mantener relaciones profesionales con los proveedores de experiencias y asegurarse de que dan un servicio a la altura de las expectativas de los huéspedes.

6. Proveedores recursos

a. Experiencias

Debemos conectar con los proveedores de experiencias (deportes de aventura, guías, artesanos que den cursos, bodegas, etc.) de la zona a un nivel tan íntimo como para permitirnos pedirles que mejoren su calidad para nuestros clientes o que creen productos específicos y a medida para nuestros huéspedes.

Ejemplo de experiencias: hípica, heliski, clases privadas ski/snowboard, guía de trekking, quads, paintball, trineo de perros, rutas BTT, vuelo con ultraligero, salto en paracaídas, puenting, rutas barranquismo, rutas culturales (iglesias románicas, artesanos locales, granjas y matanza de cerdo, bodegas vinícolas), día de shopping (con helicóptero hasta Barcelona o Madrid), etc.

b. Productos

i. F&B

Se deberá hacer una búsqueda de productores locales o nacionales que sean de la máxima calidad y entablar con ellos una fuerte relación comercial. Esta relación busca crear una red de productores de confianza para el hotel y permitir a los productores maximizar su calidad sabiendo que tienen el respaldo del hotel.

ii. Spa

Se usará la línea de cosmética de lujo nacional Natura Bissé, dada su probada calidad y aceptación por clientes asiduos de ofertas hoteleras de lujo (Four Seasons, Mandarin Oriental, Ritz-Carlton).

iii. Limpieza

La mayoría de la lavandería interna (sábanas, toallas, manteles, servilletas) se realizará con una empresa externa. Sin embargo, se dispondrá de servicio de lavandería interno para prendas de clientes, uniformes y emergencias.

7. Externalizaciones

a. Transporte

- Servicio de transporte con coche de lujo, chofer y amenities en coche. Trayectos: aeropuerto-hotel, hotel aeropuerto, coche+chófer por días.
- Servicio de transporte en helicóptero. Trayectos: aeropuerto-hotel, hotel aeropuerto, día de shopping.
- Alquiler coches de lujo (sin conductor).

b. Housekeeping

Se contratará empresa como back-up en caso de picos de ocupación inesperada, se intentará que vengan siempre las mismas trabajadoras.

c. Spa

Externalización de terapistas de spa. Se tendrá una terapeuta fija durante 8 horas al día y al resto se las contratará por obra y servicio, cuando haya reserva de servicios en el hotel.

d. Eventos

Cuando un evento en las instalaciones del hotel supere a la mano de obra interna, se contratarán extras de sala y/o apoyo de catering especializado en eventos (bodas, fiestas privadas, etc.).

8. Plan de puesta en marcha

a. Arquitectura

Actividades Meses antes	-16	-	-	-13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	14		12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Bases del concurso arquitectónico y contactar con diferentes firmas de arquitectura.																
Inicio del concurso y valoración de proyecto.																
Selección proyecto ganador, formalización de proyecto ejecutivo.																
Inicio de obras y movimiento de tierras.																
Cimentaciones y pedido de tiendas.																
Construcción de edificaciones.																
Montaje de tiendas y jardines.																
Acabados, Mobiliario, menaje, lencería.																
Finalización de obra, decoración, puesta punto, limpieza.																
Soft-opening.																

b. Equipo

Actividades Meses antes	- 24	- 12	- 11	- 10	- 9	- 8	- 7	- 6	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Constitución de la sociedad limitada.													
Fases de financiación.													
Contratación de gestoría fiscal, laboral y de responsabilidad civil.													
Contratación directora de operaciones.													
Contratación de revenue manager y diseño de estrategias.													
Creación de presupuestos operativos.													
Contratación de jefes de departamento y diseño de los protocolos.													
Contratación de chef y gobernanta.													
Selección de personal posiciones base.													
Contratación de servicios externalizados.													
Formación del personal en estándares y protocolos.													
Soft-opening													

9. Política de calidad

La política del hotel será trabajar siempre al máximo estándar de calidad, y a ser posible, superarlo. Se deberá tener manuales de procesos y sus estándares de calidad en cada departamento (responsabilidad del jefe de cada departamento). Los estándares de calidad se crearán de la siguiente manera:

- Planear proceso.
- Actuar/hacer proceso.
- Comprobar calidad.
- Acción consecuente: buena calidad > estandarizar; mala calidad > volver a inicio.
- Estandarizar proceso.
- Hacer proceso de manera habitual.
- Re-comprobar calidad.
- Acción consecuente: buena calidad > mantener proceso; mala calidad > volver a inicio.

Los estándares de calidad del hotel deben siempre superar las acreditaciones ISO 22.000 (seguridad alimentaria), ISO 9001 (calidad general), Q (calidad turística) y SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística En Destinos). Asimismo, se deberán tener todos los protocolos de seguridad recomendados por las autoridades (incendios, evacuación, etc.).

El control de calidad debe ser constante y hecho por todos los trabajadores (no solo los managers). Además de los controles de los trabajadores a través de los indicadores internos adecuados se monitorizará la percepción de calidad que tienen los clientes a través del contacto post estancia y de los comentarios y puntuaciones de páginas web de viajes y hoteles (Booking, Tripadvisor, GlampingHub, etc.). Por último, se establecerán controles de calidad por empresas externas que incluirán:

- Controles de gestión anuales.
- Controles de sanidad y salubridad trimestrales.
- Controles de calidad de servicio con “mystery guest” semestrales.

10. Inversión necesaria

Inversion	M2	Euros	Total
Terreno	42.112	7,12 €	300.000 €
Costo construccion tiendas	2.200	180 €	396.000 €
Costos de construccion	4.973	975 €	4.848.675 €
Mobiliario y equipo	4.625.000 €		
Tiendas	2.400.000 €		
Tienda comun	100.000 €		
Cocina y sala	125.000 €		
Administracion	15.000 €		
Generales	55.000 €		
Decoracion e interiorismo	500.000 €		
Menaje y lenceria	100.000 €		
Maquinas y equipos	300.000 €		
Spa	30.000 €		
Paisajismo	1.000.000 €		
Capital de trabajo Neto(NOF)	397.843 €		
Costos Preoperativos	617.000 €		
Permisos	300.000 €		
Consultores	100.000 €		
Marketing lanzamiento	157.000 €		
Servicios tecnicos	60.000 €		
INVERSION TOTAL	11.184.518 €		

a. Inversión en capital de trabajo.

Estructura del Capital de trabajo (NOF)	Rotacion/	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales (Año 1)			2.952.098 €	4.084.635 €	4.992.331 €	6.798.446 €	7.501.398 €
Costo de Ventas (Año 1)			2.260.165 €	2.956.742 €	3.473.155 €	4.489.702 €	5.124.555 €
Cuentas por cobrar (Ventas año1)	60	492.016 €	492.016 €	680.772 €	832.055 €	1.133.074 €	1.250.233 €
Inventario (Costo ventas Año 1)	15	94.174 €	94.174 €	123.198 €	144.715 €	187.071 €	213.523 €
Cuentas por pagar (costo ventas Año1)	30	188.347 €	188.347 €	246.395 €	289.430 €	374.142 €	427.046 €
NOF requerido año		397.843 €	397.843 €	557.575 €	687.340 €	946.003 €	1.036.710 €

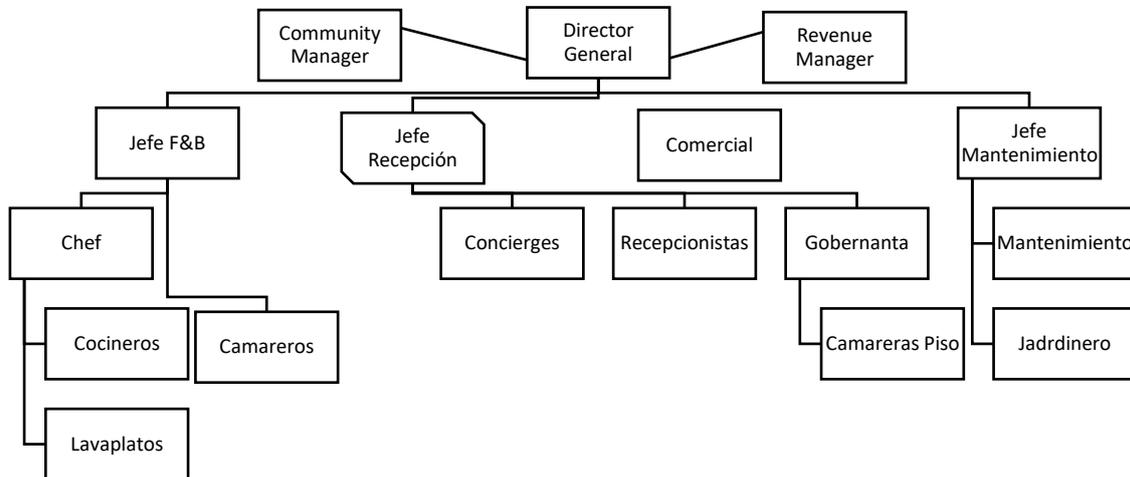
La manera en que se costeará la inversión está desarrollada en la siguiente tabla.

➤ Estructura capital-deuda.

Estructura Capital deuda	Total	Fondos	Año -1	Año 0
Capital	6.710.711 €	60%	4.972.597 €	1.738.113 €
Terreno	300.000 €	4%	300.000 €	
Costos pre-operativos	617.000 €	9%	617.000 €	
Efectivo (const, Mob, NOF)	5.793.711 €	86%	4.055.597 €	1.738.113 €
Deuda	4.473.807 €	40%		4.473.807 €
Inversion total	11.184.518 €		4.972.597 €	6.211.920 €

RECURSOS HUMANOS

1. Organigrama



2. Definición de talento

Para Xera talento significa: hospitalidad y carácter generoso, profesionalidad y voluntad por mejorar las aptitudes necesarias para el desarrollo del trabajo, espíritu joven y aventurero, jovialidad y sonrisa, sociabilidad.

Talento también incluye la flexibilidad horaria y la voluntad de aprender más de lo estrictamente necesario para desempeñar un puesto.

3. Funciones y headcount

a. Dirección

- Director Operaciones: 1
 - Asistente dirección: 1
 - Revenue manager: 1
 - Comercial y ventas :1

Funciones:

- Comercial y marketing: Posicionamiento de hotel en canales de venta. Gestión de nota en canales online. Contacto con agencias de viajes de lujo que trabajen el mismo target.
- Web: Supervisión de contenido y formato de web y redes sociales.
- Revenue: Maximización de ventas y precio en habitaciones. Apoyo a sala para llenar restaurante con locales. Control de RevPar.
- Compras: Centralizar todos los pedidos de todos los departamentos y hacer pedidos. Contacto con proveedores.

- Gestión de quejas: Atención y seguimiento de quejas hasta su resolución positiva. Enlace con recepción.
- Realización y control de presupuestos generales anuales y forecast de ventas
- Reuniones interdepartamentales
- RSC: Políticas sociales para mejora de calidad de vida de trabajadores, respeto al medio ambiente y dinamización del entorno cultural de la zona.
- Selección de personal: Decisión final sobre candidatos propuestos por los diferentes departamentos.

b. Departamento de Rooms (Front Desk y Housekeeping)

- Jefe de recepción: 1
 - Recepcionistas: 5
 - Concierges: 2
 - Botones: 2
- Gobernanta: 1
 - Camareras de pisos fijas: 3
 - Camarera de pisos eventual (ETT): 1
 - Lavaplatos: 2

Funciones:

Front Desk

- Gestión de reservas: Control y seguimiento de todas las reservas y preparación previa de cualquier cosa fuera de lo normal que pida una reserva. Central telefónica.
- Atención cliente pre-estancia: Contacto con cliente cuando llegue una reserva para personalizar su estancia. Traslado de la información a los demás departamentos.
- Atención cliente en estancia: Check-in/check-out, acompañamiento a habitaciones con maletas y tour por instalaciones, asesoramiento básico sobre la zona y sobre las actividades del hotel, punto fijo de contacto para el cliente. Apoyo a conserje. Servicios básicos recepción (despertador, guardamaletas, recepción de mensajes o paquetes, objetos perdidos, etc.).
- Atención post-estancia: Envío de encuesta de satisfacción y tratamiento de esa información. Envío de objetos perdidos. Mantenimiento de base de datos de clientes. Detalles con clientes post-estancia (felicitaciones fiestas, cumpleaños, ofertas especiales para clientes, regalos a vip, etc.).
- Servicios de conserje: Contacto constante con cliente desde reserva para personalizar estancia. Gestionar todas las peticiones especiales de los clientes. Contacto con proveedores de servicios de la zona para garantizar la máxima calidad de los servicios dados a los clientes (inclusive proponer ideas o mejoras para elevar el producto existente a los estándares de lujo a los que se aspira). Apoyo a recepción en picos para evitar esperas.

- Gestión de quejas: Atención y seguimiento de quejas hasta su resolución positiva. Mantenimiento de base de datos de quejas.
- Control de material de oficina y recepción de pedidos
- Control de material para spa y recepción de pedidos
- Elaboración de programa de actividades lúdicas: Elaboración de programa y contacto con profesionales.

Housekeeping

- Limpieza: Limpieza de áreas públicas, habitaciones, zonas del back office y cocinas.
- Inspecciones mantenimiento: Dar apoyo a mantenimiento revisando el buen estado de todo aquello que se limpia.
- Lavaplatos: Limpieza de vajilla, cubertería, cristalería y menaje de cocina. Limpieza de hornos, fogones, planchas y campanas de extracción.
- Control de material de limpieza y recepción de pedidos.

c. Departamento de F&B

- Jefe de F&B: 1
 - Camareros: 5
- Chef: 1
 - Cocineros: 4

Funciones:

Cocina

- Desayunos: Recepción de pedidos del día. Preparación y mantenimiento de buffet de desayunos, elaboraciones de peticiones especiales. Preparación de picnics para llevar para mediodías. Preparación de peticiones de servicio de habitaciones.
- Cenas: Preparación de mise en place para cenas. Servicio de cenas. Preparación de peticiones de servicio de habitaciones.
- Turno noches: Elaboraciones largas (Panes, caldos, guisos, cocciones a baja temperatura, etc.). Preparación de peticiones de servicio de habitaciones. Apoyo a preparación de buffet de desayunos.
- Limpieza: Limpieza de zona utilizada al acabar turno.
- Controles sanitarios: Control de calidad de comida (fresca y elaboraciones).
- Control de costes: Food-cost, escandallos, elaboración de recetas y menús.
- Control de pedidos comida
- I+D cocina

Sala

- Gestión reservas para cenas
- Preparación de sala: Preparación de sala para servicios. Repasar cubertería, vajilla y cristalería.
- Atención al cliente en sala: Toma de nota, llevar comida y bebida a clientes, limpieza de mesas.
- Bar nocturno: Preparación mise en place para bar. Elaboración de cocteles.
- Bodega: Control y gestión de bodega de vinos, cervezas y licores.
- Control de costes de bebidas
- Control y recepción de pedidos bebidas y material sala
- I+D bebidas
- Gestión de quejas: Atención y seguimiento de quejas hasta su resolución positiva. Enlace con recepción.

d. Departamento de Mantenimiento

- Jefe de Mantenimiento: 1
 - Operario: 1
 - Jardinero: 1

Funciones:

Mantenimiento

- Control de maquinaria: Controles de estado y mantenimiento de maquinaria (aires acondicionados, bombas de agua, calderas, hornos, neveras, etc.). Controles de puntos críticos para seguridad y sanidad.
- Reparaciones menores: Reparaciones en habitaciones, zonas públicas y back office de luminarias, puertas, baldas, mobiliario, etc. Enlace con demás departamentos para localización de desperfectos.
- Control y mantenimiento de servicios básicos: Luz, agua, internet, aire acondicionado/calefacción, gas.
- Control de material de mantenimiento y piezas de repuesto. Recepción de pedidos.

Jardinería

- Control y cuidado de jardines: Control, riego, siembra, poda y demás funciones necesarias para el mantenimiento en perfecto estado de los jardines.
- Limpieza de nieve: Retirada de nieve de pasos y accesos rodados.
- Limpieza general de zona ajardinada: Control de la limpieza de todas las zonas exteriores.
- Control de material de jardinería y recepción de pedidos

e. Departamentos externalizados

Departamentos:

- RRHH y Gestoría (funciones burocráticas)
- Spa (masajistas)
- Chófer
- Actividades lúdicas (animadores, músicos, instructores, etc.)

Funciones:

RRHH y Gestoría

- Elaboración de contratos: Control de contratos, convenios colectivos y gestión de altas, bajas, excedencias, etc.
- Gestoría: Control de impuestos, IVA, deducciones, etc.

Spa

- Realización de masajes y tratamientos de spa

Chófer

- Traslado de clientes: Traslado a aeropuertos, traslados a zona concreta.
- Traslado en helicóptero

Actividades lúdicas

- Realización de actividad lúdica o educativa

4. Estrategia RRHH

El departamento de RRHH se elimina como entidad autónoma. Se externalizará a un despacho de abogados la parte técnica de contratación y cada manager tiene que ser el director de RRHH de su departamento. Encargándose de contratación, resolución de problemas y mantener la motivación de sus subordinados.

El director general tiene siempre la última palabra en temas de contratación y despidos.

a. Formación

i. General

Cada jefe de departamento debe formar a sus trabajadores, tanto en valores y cultura de empresa, como en imagen y normas de empresa, y también en aptitudes básicas del trabajo, si el trabajador necesita un refuerzo.

ii. Específica

Una vez el trabajador este aclimatado a su puesto de trabajo se realizarán monográficos bianuales según departamentos para la mejora de las aptitudes de los trabajadores. Entre estos monográficos se incluirá cocina, sala y coctelería,

resolución de conflictos, Excel, técnicas de masaje, etc. Para estos monográficos se invitará a profesionales para que los impartan en las instalaciones.

Para los managers se estudiará caso por caso la posibilidad de cofinanciar cursos externos, aunque éstas cofinanciaciones incluirán cláusulas de permanencia.

b. Externalizaciones

Se externalizarán tres funciones:

- Camareras de piso en picos de ocupación: debido a que es una función de trabajo poco cualificado, pero que es necesario que nunca falte. Las compañías externas garantizan que nunca te falten trabajadoras.
- Lavandería de manteles y sábanas: debido al gran volumen y la posible previsión de volúmenes.
- Servicio de chofer desde Barcelona, Madrid y Zaragoza: Al ser una empresa tan pequeña no podemos permitirnos tener a alguien a sueldo para que solo conduzca.
- Masajistas y terapeutas: Debido a que es un servicio auxiliar al que se accede por reserva de 24 horas de antelación.

La gobernanta no se externalizará ya que entendemos que su función es de mucho peso en la operativa, y de una dificultad elevada. Estando dentro de la organización la podemos moldear y formar para que se adapte a nuestras necesidades.

La lavandería de prendas de clientes se efectuará in-house debido a lo remoto de nuestra localización (Benasque) y el hecho de que suelen ser pedidos de lavandería urgentes.

c. Resolución de conflictos

i. Trabajador-empresa o trabajador-trabajador

Conflicto debe ser resuelto por manager pertinente. En caso extremo se involucrará al director general. Siempre con actitud abierta, empatía y buena fe.

En caso de baja médica corta, se intentará cubrir con el personal restante. Si fuera una baja larga se hará una contratación de sustitución que durará hasta que termine la baja.

ii. Trabajador-cliente

Cada trabajador debe intentar rebajar la tensión lo máximo posible, solo en casos insalvables o muy graves se llamará a un manager o al director.

El trabajador debe escuchar activamente la queja, intentar buscar solución inmediata y hacer seguimiento de la situación a posteriori. En ningún caso se debe ir un cliente enfadado, siempre hay que intentar solucionar el problema antes de que termine su estancia.

Cada trabajador tendrá un fondo de 100€ por incidencia para solucionarlo ellos mismos. Después de usarlo (no se necesita autorización de nadie) se debe hacer

un informe y presentárselo al manager, que evaluará la situación y dará una recomendación para situaciones similares futuras.

iii. Diferencias entre temporada alta y baja

En temporada baja las posiciones base (repcionista, camarero, cocinero, concierge, etc.) se reducirán a la mitad. Se intentará contratar a los mismos trabajadores de una temporada a otra.

5. Compensaciones

Colaboradores	Cantidad	Salario bruto mes	Bruto año	31% Cargas
Direccion	4		131.000 €	171.610 €
Director operaciones	1	3.750 €	45.000 €	58.950 €
Asistente director	1	2.333 €	28.000 €	36.680 €
Revenue Manager	1	2.500 €	30.000 €	39.300 €
Comercial y ventas	1	2.333 €	28.000 €	36.680 €
Rooms	16		128.000 €	366.800 €
Jefe de recepcion	1	2.083 €	25.000 €	32.750 €
repcionista	5	1.500 €	18.000 €	117.900 €
concierge	2	1.667 €	20.000 €	52.400 €
Botones	2	1.250 €	15.000 €	39.300 €
Gobernanta	1	1.667 €	20.000 €	26.200 €
Camareras de piso	3	1.250 €	15.000 €	58.950 €
Lavaplatos	2	1.250 €	15.000 €	39.300 €
F&B	11		88.000 €	280.340 €
Jefe F&B	1	2.083 €	25.000 €	32.750 €
Camareros	5	1.500 €	18.000 €	117.900 €
Chef	1	2.250 €	27.000 €	35.370 €
Cocineros	4	1.500 €	18.000 €	94.320 €
Mantenimiento	3		61.000 €	79.910 €
Jefe de mant	1	2.083 €	25.000 €	32.750 €
Operario	1	1.500 €	18.000 €	23.580 €
Jardines y pintura	1	1.500 €	18.000 €	23.580 €
TOTAL SALARIOS				898.660 €

6. Cultura

a. Misión y visión

- Misión: Ser el punto de partida de aventuras exclusivas.
- Visión: Ser el mejor establecimiento de glamping de Europa.

b. Cultura y valores

Basamos nuestra cultura de empresa en tres valores claros:

- Respeto
- Excelencia
- Compartir

Queremos promover el respeto por nuestro entorno, tanto ecológico como cultural y social. Así no permitiremos maltratos ni de nuestro personal (ni de nuestros clientes, por supuesto), ni de la comunidad que nos acoge, ni del paraje natural donde nos instalamos.

Todos nuestros servicios y productos deben tener una medida, la excelencia. Desde la sonrisa y el trato al recibir a los huéspedes, pasando por la limpieza y comodidad de nuestras tiendas, hasta la comida de nuestro restaurante.

Queremos compartir con nuestros clientes nuestro conocimiento y ganas para mejorar su estancia. Además, queremos compartir vivencias y emociones entre los trabajadores, con el objetivo de crear un equipo cohesionado que se mueva a una y sea más eficiente.

7. Captación

Las vías para captar talento serán:

- Off-line: Empresas como Hosco o Turijobs. Bolsas de exalumnos de universidades y escuelas de hostelería, turismo, restauración, dirección de empresas... Y por boca-oreja o recomendaciones de conocidos.
- On-line: redes profesionales como LinkedIn.

Se priorizará la contratación de gente local.

a. Managers

Para captar a managers se empezará por el director general y se seguirá por los jefes de departamento, en cuyo proceso ya participará el director general.

La oferta que se le hará al director será poder crear su propio equipo, entrando en la apertura del hotel. Autonomía en sus funciones (pese a que seguirá teniendo que responder antes la junta de inversores). Un salario fijo complementado con un variable que irá ligado al GOP (a partir de que la empresa genere beneficio).

A los jefes de departamento se les ofrecerá voz y voto al elegir a su equipo (en el caso que lo tengan), igual que al director se les compensará con un fijo más un variable que irá ligado a objetivos de departamento y de la empresa en general (a partir de que la empresa genere beneficio).

b. Trabajadores

Lo más destacable una vez el candidato cumpla los requisitos básicos de cada perfil es que tenga una afinidad con el proyecto, los valores de la empresa y el producto que damos a nuestros clientes.

c. Becarios

Se abre la posibilidad de contratar a becarios siempre que no sea para cubrir una plaza fija. La función del becario no puede sobrepasar la de ayudante, quedando en todo caso exento de responsabilidades y debiendo tener siempre un tutor que lo supervise. Las posiciones abiertas para becarios son: ayudante de recepción (rotación por recepción, conserje y limpieza), ayudante de F&B (rotación por cocina y sala) y ayudante de dirección (rotación por dirección, marketing y finanzas).

La duración de las prácticas será de entre 2 y 4 meses y tendrá una compensación económica de 300€/mensuales brutos por 40 horas/semana. Se ofrecerá prácticas a estudiantes de escuelas de turismo y hostelería de toda España.

8. Fidelización de talento

a. Políticas generales

Conociendo las dificultades intrínsecas del sector se intentará que los horarios sean lo más flexibles y fáciles de compaginar con la vida familiar que se pueda.

Siempre se priorizará al personal interno, o ex trabajadores con buen historial, para posiciones abiertas dentro de la organización, especialmente en puestos de management.

En el caso de haber horas extras, que se deben evitar siempre que sea posible, se devolverán en tiempo libre, nunca en dinero.

b. Compensaciones no monetarias

Se ofrecerán los siguientes servicios:

- Guardería (no en el complejo) con precio reducido (asumido por el hotel).
- Productos alimenticios de calidad (mismo proveedor que hotel) a precio de proveedor (hotel no asume costes).
- Pases de temporada en pistas de esquí con descuento de trabajador de la zona.
- Descuentos en tiendas locales (negociado por hotel, hotel no asume costes).
- Talleres de yoga una vez por semana (asumido por hotel).
- Experiencia Xera. Una vez por año, en temporada baja, todo trabajador tiene derecho a una noche+cena en el hotel.

- Al hacer las cuentas anuales, siempre que el Beneficio antes de impuestos sea el esperado se sacará una parte suficiente como para dar 500€/trabajador a modo de aguinaldo.
- Una vez por año se celebrará al trabajador que haya cumplido mejor con la filosofía de la marca y se le hará un obsequio de un viaje para dos (vuelos+2 noches, valor máximo 1000€).

Todas estas políticas se implantarán cuando la empresa empiece a dar beneficio.

9. Presupuesto RRHH

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Nominas	898.660 €	925.620 €	953.388 €	981.990 €	1.011.450 €
Gasto formacion 1%	17.973 €	18.512 €	19.068 €	19.640 €	20.229 €
ETT	134.799 €	251.625 €	259.174 €	266.949 €	333.877 €
Gasto Incentivos	- €	13.600 €	10.200 €	13.600 €	17.000 €
Total Gasto RRHH	1.051.432 €	1.209.357 €	1.241.830 €	1.282.179 €	1.382.555 €

PLAN FINANCIERO

1. Supuestos y políticas

Para la elaboración del siguiente plan financiero nos hemos basado en las siguientes hipótesis y políticas:

- 10,950 noches de habitaciones al año.
- Estancia media 3 noches.
- Personas por habitación 3 (2,8 según cálculos).
- Precio medio habitación 1: 700euros, habitación 2: 900 euros.
- La ocupación tiene tendencia creciente según estacionalidad. (ver tabla de ocupación).
- Comisión media de agencias 15% sobre el alojamiento.
- Los ingresos por alojamiento son del 75-80% sobre el total de las ventas y crecen a una media del 30% los primeros tres años para luego estabilizar un crecimiento entorno al 10% hasta alcanzar el año 10 de operaciones.
- Los ingresos por actividades del 2%-4% sobre el total de la venta y crecen linealmente al 25%, hasta el año 5 donde se experimenta un pico ya que coincide con el aumento de precio y de utilización.
- Los ingresos de F&B sobre el 15%-20% sobre el total de la venta y crecen a una media del 30% los primeros 3 años hasta estabilizarse entorno al 13% hasta alcanzar el año 10 de operaciones..
- Los de SPA 2% y lavandería 1% sobre el total de la venta.
- Objetivos de F&B:
 - Desayunos 1-3 año 70% de los alojados, 4-7 80% de los alojados. Incremento de precios del desayuno del 3 al 4 año del 3%.
 - Picnic: 50% de los alojados los 5 años de proyección y sin incremento de precio.
 - Cena: 1-2 año 30% de los alojados con precio de 60 euros menú degustación, 3-5 40% de los alojados incremento precio 8%.
- El hotel cobrara a los proveedores de las actividades el 10% sobre la factura los primeros tres años y el 15% los siguientes años. Exigiendo un aumento de precio al tercer año de operaciones de como mínimo del 12% con respecto al año 3.
- Suponemos crecimiento en la utilización de los servicios de SPA durante los 5 años de proyección empezando con una utilización mínima del 20% en el año 1 y cerrando el año 5 con un 30%. El precio medio del servicio serán 30 euros, que es el costo de media hora de masaje y aromaterapia.
- El costo del alojamiento es un 20% de los ingresos por alojamiento.
- El costo de F&B es de un 25% de los ingresos por F&B.
- El costo del SPA es de un 15% de los ingresos por SPA.
- El gasto en insumos y energéticos es de un 10% sobre el total de ventas.
- El primer año habrá un gasto en marketing del 7% sobre los ingresos y luego se establece como política un gasto anual de no más 2% de los ingresos.

- El gasto en personal entre MOD y MOI se establece entre el rango del 29-30% de los ingresos, según la media del sector.
- Los clientes se cobran cada 60 días.
- Los proveedores se pagan cada 30 días.
- Se tiene inventario suficiente para 15 días.
- Inversión total 11.184.518 €
- Se adquiere una deuda por el 40% de la inversión cuyas condiciones son: 7% interés fijo, 20 años, dos años de gracia, garantía activa en construcción, 3% de gastos de gestión que se suman a la inicial.
- Financiación vía equity por el 60% restante.

2. Presupuestos

a. Marketing

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
2		1.500 €	1.545 €	1.591 €	1.639 €	1.688 €
3	6.000 €	6.180 €	6.365 €	6.556 €	6.753 €	6.956 €
4	2.000 €	2.060 €	2.122 €	2.185 €	2.251 €	2.319 €
5	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
6		500 €	515 €	530 €	546 €	563 €
7	2.000 €	2.060 €	2.122 €	2.185 €	2.251 €	2.319 €
8	100.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
9	3.000 €	- €	3.180 €	- €	3.816 €	- €
10	10.000 €	10.300 €	11.124 €	13.349 €	16.019 €	19.222 €
11	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
12		2.500 €	2.575 €	2.652 €	2.732 €	2.814 €
13	1.000 €	1.030 €	1.061 €	1.093 €	1.126 €	1.159 €
14	8.000 €	8.240 €	8.899 €	9.611 €	10.380 €	11.210 €
15	10.000 €	10.300 €	11.330 €	11.670 €	12.837 €	14.121 €
TOTAL	157.000 €	60.120 €	66.752 €	67.815 €	77.232 €	79.759 €

Las actividades están descritas en el plan de marketing según cronología.

b. RRHH

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Nominas	898.660 €	925.620 €	953.388 €	981.990 €	1.011.450 €
Gasto formacion 1%	17.973 €	18.512 €	19.068 €	19.640 €	20.229 €
ETT	134.799 €	251.625 €	259.174 €	266.949 €	333.877 €
Gasto Incentivos	- €	13.600 €	10.200 €	13.600 €	17.000 €
Total Gasto RRHH	1.051.432 €	1.209.357 €	1.241.830 €	1.282.179 €	1.382.555 €

Las tablas salariales están descritas en el plan de recursos humanos, al igual que las necesidades de personal.

c. Inversión y capital de trabajo

Inversion	M2	Euros	Total
Terreno	42.112	7,12 €	300.000 €
Costo construccion tiendas	2.200	180 €	396.000 €
Costos de costruccion	4.973	975 €	4.848.675 €
Mobiliario y equipo	4.625.000 €		
Tiendas	2.400.000 €		
Tienda comun	100.000 €		
Cocina y sala	125.000 €		
Administracion	15.000 €		
Generales	55.000 €		
Decoracion e interiorismo	500.000 €		
Menaje y lenceria	100.000 €		
Maquinasy equipos	300.000 €		
Spa	30.000 €		
Paisajismo	1.000.000 €		
Capital de trabajo Neto(NOF)	397.843 €		
Costos Preoperativos	617.000 €		
Permisos	300.000 €		
Consultores	100.000 €		
Marketing lanzamiento	157.000 €		
Servicios tecnicos	60.000 €		
INVERSION TOTAL	11.184.518 €		

Estructura del Capital de trabajo (NOF)	Rotacion/	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales (Año 1)			2.952.098 €	4.084.635 €	4.992.331 €	6.798.446 €	7.501.398 €
Costo de Ventas (Año 1)			2.260.165 €	2.956.742 €	3.473.155 €	4.489.702 €	5.124.555 €
Cuentas por cobrar (Ventas año1)	60	492.016 €	492.016 €	680.772 €	832.055 €	1.133.074 €	1.250.233 €
Inventario (Costo ventas Año 1)	15	94.174 €	94.174 €	123.198 €	144.715 €	187.071 €	213.523 €
Cuentas por pagar (costo ventas Año1)	30	188.347 €	188.347 €	246.395 €	289.430 €	374.142 €	427.046 €
NOF requerido año		397.843 €	397.843 €	557.575 €	687.340 €	946.003 €	1.036.710 €

Capital de trabajo requerida año a año. El Año 0 es la necesidad utilizada en el cálculo de la inversión inicial 397,843 euros.

3. Estados financieros y Flujos de caja (FCF, FCacc)

a. Estado de pérdidas y ganancias

Ingresos explotacion	2.952.098 €		4.084.635 €		4.992.331 €		6.798.446 €		7.501.398 €	
TOTAL INGRESOS	2.952.098 €	38%	4.084.635 €	22%	4.992.331 €	36%	6.798.446 €	10%	7.501.398 €	
Compras y Aprovisionamiento	595.034 €	20%	822.860 €	20%	1.005.717 €	20%	1.372.674 €	20%	1.487.117 €	20%
Gastos personal	916.633 €	31%	1.209.357 €	30%	1.501.003 €	30%	1.816.076 €	27%	2.207.427 €	29%
Publicidad y Promocion	217.120 €	7%	66.752 €	2%	67.815 €	1,4%	77.232 €	1,1%	79.759 €	1,1%
Suministros	295.210 €	10%	408.463 €	10%	499.233 €	10%	679.845 €	10%	750.140 €	10%
Gastos Generales	236.168 €	8%	449.310 €	11%	399.387 €	8%	543.876 €	8%	600.112 €	8%
Tributos	59.042 €		81.693 €		99.847 €		135.969 €		150.028 €	
TOTAL GASTOS	- 2.319.207 €		- 3.038.434 €		- 3.573.002 €		- 4.625.671 €		- 5.274.583 €	
G.O.P Beneficio gestion	632.891 €	21%	1.046.200 €	26%	1.419.330 €	28%	2.172.775 €	32%	2.226.815 €	30%
EBITDA	632.891 €		1.046.200 €		1.419.330 €		2.172.775 €		2.226.815 €	
Amortizaciones	- 349.334 €		- 349.334 €		- 349.334 €		- 349.334 €		- 349.334 €	
Gasto Finandero	- 322.561 €	11%	- 322.561 €	8%	- 322.561 €	6%	- 314.693 €	5%	- 306.274 €	4,1%
BAI	- 39.004 €		374.305 €		747.434 €		1.508.748 €		1.571.207 €	
Impuesto sociedades	- €	- €	- 93.576 €		- 186.859 €		- 377.187 €		- 392.802 €	
BENEFICIO NETO/PERDIDA	- 39.004 €	-1,32%	280.729 €	7%	560.576 €	11%	1.131.561 €	17%	1.178.405 €	16%

b. Balance general

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo Fijo						
Construccion en progreso	10.486.675 €					
Hotel, mobiliario, equipos	- €	10.486.675 €	10.486.675 €	10.486.675 €	10.486.675 €	10.486.675 €
Amortizacion acumulada	- €	- 349.334 €	- 698.668 €	- 1.048.001 €	- 1.397.335 €	- 1.746.669 €
Terreno	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	10.786.675 €	10.437.341 €	10.088.008 €	9.738.674 €	9.389.340 €	9.040.006 €
Activo Circulante						
Tesoreria	397.843 €	447.004 €	957.282 €	1.625.780 €	2.729.245 €	4.038.173 €
Existencias	- €	96.634 €	126.601 €	148.875 €	192.736 €	219.774 €
Clientes	- €	492.016 €	680.772 €	832.055 €	1.133.074 €	1.250.233 €
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE NETO	397.843 €	1.035.654 €	1.764.656 €	2.606.710 €	4.055.056 €	5.508.181 €
TOTAL ACTIVO NETO	11.184.518 €	11.472.995 €	11.852.664 €	12.345.384 €	13.444.396 €	14.548.187 €
PASIVO Y FONDOS PROPIOS						
Fondos propios	6.710.711 €	6.710.711 €	6.710.711 €	6.710.711 €	6.710.711 €	6.710.711 €
Reservas	- €	- €	- €	280.729 €	841.305 €	1.972.866 €
Beneficios	- €	- 39.004 €	280.729 €	560.576 €	1.131.561 €	1.178.405 €
TOTAL FONDOS PROPIOS	6.710.711 €	6.671.707 €	6.991.440 €	7.552.015 €	8.683.577 €	9.861.982 €
Pasivo circulante						
Proveedores	- €	193.267 €	253.203 €	297.750 €	385.473 €	439.549 €
Prestamo Bancario	4.473.807 €	4.608.021 €	4.608.021 €	4.495.618 €	4.375.347 €	4.246.657 €
TOTAL PASIVO	4.473.807 €	4.801.289 €	4.861.224 €	4.793.368 €	4.760.819 €	4.686.205 €
TOTAL PASIVO + FONDOS PROPIOS	11.184.518 €	11.472.995 €	11.852.664 €	12.345.384 €	13.444.396 €	14.548.187 €

c. FCL

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	T+1
ventas		2.952.098 €	4.084.635 €	4.992.331 €	6.798.446 €	7.501.398 €	7.501.398 €
costes		- 2.319.207 €	- 3.038.434 €	- 3.573.002 €	- 4.625.671 €	-5.274.583 €	- 5.274.583 €
EBITDA		632.891 €	1.046.200 €	1.419.330 €	2.172.775 €	2.226.815 €	2.226.815 €
Amortizaciones		- 349.334 €	- 349.334 €	- 349.334 €	- 349.334 €	- 349.334 €	- 349.334 €
EBIT		283.558 €	696.867 €	1.069.996 €	1.823.441 €	1.877.481 €	1.877.481 €
TAX		- 70.889 €	- 174.217 €	- 267.499 €	- 455.860 €	- 469.370 €	- 469.370 €
EBIAT/NOPAT		212.668 €	522.650 €	802.497 €	1.367.581 €	1.408.111 €	1.408.111 €
Amortizaciones		349.334 €	349.334 €	349.334 €	349.334 €	349.334 €	349.334 €
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		562.002 €	871.984 €	1.151.831 €	1.716.915 €	1.757.445 €	1.757.445 €
Variaciones NOF		- 397.843 €	- 159.732 €	- 129.766 €	- 258.663 €	- 90.706 €	- 90.706 €
Capex		- €	- €	- €	- €	- €	- 349.334 €
FLUJO DE CAJA LIBRE	FCF	164.159 €	712.252 €	1.022.065 €	1.458.252 €	1.666.738 €	1.317.405 €
	Fcperpetuidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	17.009.527 €
	Flujo caja 5+t						18.326.932 €
RATIO DE COBERTURA				2,349766166	3,352575622	3,831893975	3,028762554
				>1,2	>1,2	>1,2	>1,2

VAN	13.950.020 €	Coste equity	13%	WACC
TIR	15%	Coste Deuda	7%	10%

d. PRI

PRI(PERODO RETORNO INVERSION)			
	VNA	ACUMULADO	PERIODO
FCL1	145.273,56 €		1
FCL2	557.798 €		
FCL3	708.342 €		3
FCL4	894.373 €		4
FCL5	904.639 €		5
FCL6	645.429 €		6
FCL7	571.176 €	4.427.031 €	7
FCL8	505.466 €	4.932.497 €	8
FCL9	447.315 €	5.379.812 €	9
FCL10	395.854 €	5.775.666 €	10
FCL11	350.313 €	6.125.979 €	11
FCL12	310.012 €	6.435.990 €	12
FCL13	274.347 €	6.710.337 €	13
FCL14	242.785 €	6.953.122 €	

e. FCacc

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO t+1
Fcacc		49.161,31 €	510.278,30 €	668.497,31 €	1.103.465,56 €	1.308.928 €	1.308.928 €
							11.899.346 €
perpetuidad							13.208.274 €
Fcacc	- 6.710.711 €	49.161 €	510.278 €	668.497 €	1.103.466 €	1.308.928 €	13.208.274 €
TIR		18%					

f. Estructura de la deuda

Estructura Capital deuda	Total	Fondos	Año -1	Año 0
Capital	6.710.711 €	60%	4.972.597 €	1.738.113 €
Terreno	300.000 €	4%	300.000 €	
Costos pre-operativos	617.000 €	9%	617.000 €	
Efectivo (const, Mob, NOF)	5.793.711 €	86%	4.055.597 €	1.738.113 €
Deuda	4.473.807 €	40%		4.473.807 €
Inversion total	11.184.518 €		4.972.597 €	6.211.920 €

En el año -1 de desembolsa el dinero para compra del terreno, construcción del proyecto, costos preoperativos y en el año 0 se desembolsa el préstamo y resto del equity para financiar los acabados de obra, mobiliario, NOF y tesorería necesaria para empezar operaciones. Los fundadores aportaran el 30% del monto financiado vía equity y el objetivo de este plan de negocios es conseguir inversionistas para financiar el 70% restante a cambio de un 25-30% de la compañía, este valor aun es tentativo hasta llegar a negociaciones.

i. Proyección de la deuda bancaria

Periodo	Inicial	Interes	Amortizacion	Cuota	Final
0					4.608.021 €
1		322.561 €			4.608.021 €
2		322.561 €			4.608.021 €
3	4.608.021 €	322.561 €	- 112.403 €	- 434.965 €	4.495.618 €
4	4.495.618 €	314.693 €	- 120.271 €	- 434.965 €	4.375.347 €
5	4.375.347 €	306.274 €	- 128.690 €	- 434.965 €	4.246.657 €
6	4.246.657 €	297.266 €	- 137.699 €	- 434.965 €	4.108.958 €
7	4.108.958 €	287.627 €	- 147.338 €	- 434.965 €	3.961.620 €
8	3.961.620 €	277.313 €	- 157.651 €	- 434.965 €	3.803.969 €
9	3.803.969 €	266.278 €	- 168.687 €	- 434.965 €	3.635.282 €
10	3.635.282 €	254.470 €	- 180.495 €	- 434.965 €	3.454.787 €
11	3.454.787 €	241.835 €	- 193.129 €	- 434.965 €	3.261.658 €
12	3.261.658 €	228.316 €	- 206.649 €	- 434.965 €	3.055.009 €
13	3.055.009 €	213.851 €	- 221.114 €	- 434.965 €	2.833.895 €
14	2.833.895 €	198.373 €	- 236.592 €	- 434.965 €	2.597.304 €
15	2.597.304 €	181.811 €	- 253.153 €	- 434.965 €	2.344.150 €
16	2.344.150 €	164.091 €	- 270.874 €	- 434.965 €	2.073.276 €
17	2.073.276 €	145.129 €	- 289.835 €	- 434.965 €	1.783.441 €
18	1.783.441 €	124.841 €	- 310.124 €	- 434.965 €	1.473.317 €
19	1.473.317 €	103.132 €	- 331.832 €	- 434.965 €	1.141.485 €
20	1.141.485 €	79.904 €	- 355.061 €	- 434.965 €	786.424 €
21	786.424 €	55.050 €	- 379.915 €	- 434.965 €	406.509 €
22	406.509 €	28.456 €	- 406.509 €	- 434.965 €	0 €

Nos hemos decantado por la deuda bancaria al seguir criterio friccto como mostramos a continuación:

	CRITERIO FRICCTO	ELECCION
MAS	<u>Flexibilidad</u>	<u>Fondos propios</u>
MENOS	<u>Riesgo</u>	<u>Fondos propios</u>
MAS	<u>Beneficio</u>	<u>Deuda</u>
MENOS	<u>Coste</u>	<u>Deuda</u>
MAS	<u>Control</u>	<u>Deuda</u>
Mejor	<u>Timing</u>	<u>Deuda</u>
	Otros	

Llegar a un equilibrio entre las fuentes que nos permitan mayor flexibilidad, beneficio, control y timing. Menor riesgo y menor coste. De esta manera hemos definido el 60% equity y el 40% deuda.

g. Análisis Financiero

ii. Ventas

El tamaño de las ventas en el año 5 es 2,3 veces las del primer año de operaciones, por lo que se plantea crecimiento en torno a todos los ítems que generan ingresos en el hotel ya sea a través de subida de precios como de aumento en su tasa de utilización. Este crecimiento significa necesidades

financieras crecientes. Las ventas son estacionales y dependen de la temporada de ski y de verano.

iii. GOP

El GOP tiene tendencia creciente como consecuencia de la evolución creciente de ventas, se mueve entre los rangos del 21-30% sobre los ingresos y coincide con la media del sector que se sitúa en un 29% sobre el total de ingresos según los indicadores de la industria hotelera española (Ernst & Young 2013).

iv. Opex

Los opex crecen al mismo ritmo que las ventas y se sitúan en la media del sector (30% sobre ingresos gastos de personal, 20% sobre ingresos compras y aprovisionamientos, 10% suministros y 8% gastos generales). Se plantea una política de control de gastos para mantenerlos siempre en el mismo porcentaje y alcanzar el mayor G.O.P posible.

v. Rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS rentabilidad/ventas	-1%	7%	11%	17%	16%
ROE rentabilidad/recursos propios	-1%	4%	8%	15%	14%
ROI rentabilidad sobre capital invertido	4%	10%	16%	27%	28%
ROA	2%	6%	9%	14%	13%

El primer año como cabe esperar el beneficio es negativo (tenemos pérdidas), por valor de 39,000 euros, esto es debido a los altos gastos que supone el lanzamiento y la campaña de marketing pre apertura y los intereses del préstamo que tenemos que cubrir el primer año, sin embargo, esto está previsto y como se muestra en el balance la caja generada el primer año más la caja del año 0 son capaces de asumir estas pérdidas y no necesitar financiación extra para poder operar el siguiente año. Si las ventas crecen al ritmo proyectado y todas las hipótesis se cumplen la recuperación es inmediata al segundo año de operaciones. Donde el margen neto será el 7% de los ingresos y con tendencia crecientes los siguientes años (crecerá en torno al 4%-6%). El margen neto en un hotel de 5 estrellas en España corresponde entre el 8-11% de los ingresos, esto en nuestro caso se cumple. En el año 4 y 5 de proyección superamos este margen lo que muestra que probablemente tendremos una variación, pero en todo caso las proyecciones son positivas.

El cash Flow operativo según la proyección es capaz de devolver cada año la cuota de la deuda a largo plazo que se adquiere. El ROS evoluciona positivamente y de manera creciente. El ROE es superior al coste de la deuda risk free (en España según subasta noviembre 2016 es de 1,5%) desde el segundo año de operaciones, por lo tanto, podemos asumir que nuestra empresa podría tener una prima de riesgo del 8,5% (ROE medio 10% - 1,5%= prima de riesgo), lo que la hace un negocio rentable ya que el Ke del sector es de media 8,1%. El ROA nos muestra cómo evoluciona la rentabilidad del activo, con una media del 9% que comparada con otros sectores no deja de ser atractivo.

El activo circulante va acorde con la política comercial de la empresa no hay cambios en estas políticas durante los 5 años proyectados, y el activo fijo no varía (solo efectos de la amortización). La empresa pretende financiarse solo vía fondos propios, deuda largo plazo y proveedores. El FM cada vez es mayor por lo que se intuye que no necesitaremos créditos adicionales para financiar las operaciones y al mismo tiempo también crecen las NOF, pero siempre en los 5 años proyectados $FM > NOF$. Se planean inversiones en activos fijos después del 5 año de operaciones cuando el flujo de caja libre sea apropiado que permita una inversión sin verse muy golpeado y pueda afectar la rentabilidad del proyecto.

vi. Método DCF

Correspondiente a empresas en crecimiento y un WACC de 10% que viene dado por la estructura de capital de la empresa y su coste. Esto nos arroja un valor presente neto de 13,950,020 euros y una TIR del 15%. Asumimos como K_e la media del sector 8,1+spread de riesgo asociado al proyecto, por lo que nos hemos situado en un coste de equity del 11% para partir de una base. Según la investigación, en nuevos proyectos hoteleros el coste de equity se sitúa entre el 11%-15%, y si es un pequeño proyecto podrá inclusive situarse en el 20%. Los flujos de caja son positivos desde el año 1 por lo que el activo en si mismo es rentable sin contar con la deuda, ni las amortizaciones. $TIR > K_e$ lo que lo hace una buena oportunidad de negocio asumiendo el riesgo intrínseco del proyecto. La ratio de cobertura es superior a 1,2 veces la cuota de la deuda por lo que según las proyecciones no habrá problemas en pagar la deuda año a año. Y el periodo de recuperación de toda la inversión hecha por vía equity está estipulado sobre el año 13. Para ver el efecto que tiene la deuda en la rentabilidad hemos calculado el flujo de caja del accionista que sería el dinero que podría llevarse el inversor año a año a su bolsillo y nos arroja una TIR del 18%, es decir el verdadero retorno al dinero invertido sería de un 18% por efecto de la deuda.

4. Análisis de sensibilidad

Este análisis de sensibilidad se enfocará básicamente en aquellas variables que de verdad tienen peso dentro de la rentabilidad de una inversión y dentro de la variabilidad que puede ejercer sobre el valor presente de la compañía, estas son: la hipótesis de perpetuidad (variable g), la variabilidad de la tasa de descuento (WACC), ingresos (ADR, %Ocupación) y Opex (juegan un papel importante dentro de la variabilidad del beneficio neto). El objetivo de este análisis es ver lo sensible que es el modelo financiero a las variaciones de los ítems anteriores.

- Se cambiará una variable y se mantendrá las otras constantes, con el objetivo de identificar aquellas que más afectan la rentabilidad.
- Se simulará el peor caso de todos para crear acciones de contingencia.

a. ADR un 25% menor

Cuando el ADR no es el estipulado y por el contrario suponemos una caída del 25%, el P&G muestra pérdidas los dos primeros años, la TIR del FCL cae hasta el 2%, sin embargo, la ratio de cobertura sigue siendo ligeramente mayor a 1,2

veces. En consecuencia, la rentabilidad del accionista baja, TIR del accionista 5% y el periodo de retorno pasa de ser en el año 13 al año 20. El VAN es mayor que cero y el modelo soporta la caída. Por lo tanto, se concluye que el proyecto puede aguantar esta caída, asumiendo una pérdida del valor presente estimado y sus tasas de retorno. Lo que lo hace menos atractivo para posibles inversores, pero funcional operativamente. Sin dejar de ser una caída significativa, por lo que hay que tratar de mantener los precios estipulados.

b. % Ocupación un 10% menor

El P&G muestra pérdidas en el año 1 y 2, se pierde valor y el VAN se sitúa en 9.002.351 euros, es decir hay una pérdida de valor por el 20%, el PRI se ve alterado y se estipula el retorno de la inversión en el año 18 (5 años más), la ratio de cobertura permanece mayor a 1,2 veces. Y como consecuencia de todo esto la rentabilidad del accionista cae TIR acc 9%, TIR FCL 6%. En conclusión, nos genera un proyecto rentable, que funcionaria, pero sería menos atractivo hacia los inversores.

c. Aumento de los opex 15%

En este caso solo se muestran pérdidas el primer año, el balance sigue acumulando caja y se ve apenas alterado en el beneficio recogido, que es bastante menor (7-9%) pero aún se ajusta en la media del sector, se pierde valor el VAN pasa a ser 8,229,967 una pérdida del 25% de su valor estimado. La ratio de cobertura sigue siendo mayor a 1,2 veces el valor de la cuota de la deuda. La TIR del FCL es del 4% bastante menor que el 11% requerido por el accionista lo que lo hace un proyecto menos atractivo para invertir, sin embargo, la TIR del accionista se sitúa en el 6% que es ligeramente mayor pero aún no alcanza a los requerimientos. En conclusión, un proyecto viable pero poco atractivo. No mantener los opex según lo proyectado tiene un valor significativo por la pérdida de valor producida por este hecho es importante.

d. Gradiente de crecimiento $g=0$, $g=1$

Para crecimiento igual a 0 el valor de la empresa es 11.848.670 euros, TIR FCL 11%, TIR acc 16%. Para crecimiento igual a 1, VAN= 12,781,292 euros, TIR FCL 13%, TIR acc 17%. La tasa aplicada de crecimiento a perpetuidad es muy sensible a las hipótesis y su valor pesa mucho en la valoración de una empresa. Como conclusión hay que ser prudente y los más certeros al momento de calcular este valor, porque gran parte del valor de la empresa viene del flujo a perpetuidad y es la clave para hacer o no una buena inversión.

e. Variación de la tasa de descuento WAAC = 8%, WAAC= 12%.

Para hacer este análisis se toman WAAC dos puntos por encima y por debajo. Con el WAAC al 8% el valor de la empresa sube por que los flujos están menos castigados por el costo de capital, es decir nos cuesta menos financiarnos y esto

se ve reflejado en un aumento del VAN =18,723,591 euros y una TIR del FCL del 19%, que ha crecido porque el flujo a perpetuidad ha sido menos castigado. En conclusión, si lográramos conseguir financiación más barata aumentaría el valor de la empresa en un 26% por dos puntos menos en el WAAC. Un aumento del WAAC al 12% significa una disminución de valor VAN= 10,789, 664 euros TIR FCL 11%, una disminución del 22% del valor y 4% de TIR. En conclusión, entre mayor sea WAAC menor será el valor de la empresa y mayor el costo de los recursos que utiliza la empresa para financiarse, ya que se infiere un mayor riesgo.

Del anterior análisis se concluye que el mayor riesgo es una mala estimación de G, seguido por los riesgos operacionales y una mala decisión de la estructura óptima de capital.

f. El peor escenario

Se observa que si todo va mal (el ADR baja 25%, la ocupación baja 10%, los opex suben 15%, castigamos $g=1\%$), el VAN es menor que cero, los primeros 3 FCL son negativos, el P&G muestra 5 años de pérdidas (cada vez menores). Los indicadores de rentabilidad todos son negativos (ROS, ROE, ROI, ROA), el PRI se consigue después del año 21, el balance muestra dentro de los 5 años necesidad de financiación extra para hacer frente a las operaciones es decir $\text{total activos} > \text{total pasivo} + \text{fondos propios}$. En este escenario al año tres se tendría que plantear una reestructuración del negocio y enfocarnos en replantear la estrategia hacia un uso nuevo o diferente del activo, porque definitivamente no se podría soportar un escenario como este bajo las políticas implantadas.