

PROYECTO FIN MÁSTER



MBA FULL TIME 2011-2012

**LIDÓN PAVÓN, Ana Belén
CUSTODIO PÉREZ, John
MORENTE NAVAJAS, Antonio
ROMERO SÁNCHEZ, Luis
SUÁREZ-BUSTAMANTE FIGUEROA, Natalia**

**TUTOR:
FRAGERO GUERRA, ANTONIO**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. IDEA DE NEGOCIO	6
1.2. ¿QUÉ ES EL ECOTURISMO?	6
1.3. EL ECOTURISMO EN CIFRAS	7
1.4. LOS ESPACIOS NATURALES EN ESPAÑA	8
1.5. ESPACIOS NATURALES COMO RECURSO TURÍSTICO	9
1.6. LOCALIZACIÓN DE NaturECO HOTELES	10
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
2.1. ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO (Contexto Global, Europeo, Nacional)	17
2.2. ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	19
2.3. ENTORNO ECONÓMICO	20
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	22
3.1. SECTOR TURÍSTICO INTERNACIONAL	22
3.2. SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL	23
3.3. TURISMO RURAL EN ESPAÑA	25
3.4. DESAFÍOS DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL PARA 2012	25
4. ANÁLISIS DAFO	27
5. ANÁLISIS INTERNO	28
5.1. CAPACIDADES PERSONALES	28
5.2. CAPACIDADES TÉCNICAS	28
5.3. CAPACIDADES DE GESTIÓN	28
5.4. CAPACIDADES FINANCIERAS	28
6. PLAN ESTRATÉGICO	29
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	29
6.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO – KEY ISSUES	30
6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
6.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	31
7. PLAN JURÍDICO	36
7.1. PRESENTACIÓN	36
7.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	36

8. PLAN DE OPERACIONES	39
8.1. INTRODUCCIÓN	39
8.2. DISTRIBUCIÓN GENERAL DEL HOTEL	39
8.3. SISTEMA DE GESTIÓN HOTELERA	40
8.4. RESERVAS	46
8.5. RECEPCIÓN	47
8.6. SERVICIO DE HALOTERAPIA	50
8.7. CAPTACIÓN DE FRANQUICIAS	50
8.8. RECURSOS MATERIALES	51
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	55
9.1. EQUIPO DIRECTIVO	55
9.2. ORGANIGRAMA	55
9.3. PREVISIÓN DE PLANTILLA	56
9.4. COMPETENCIAS	59
9.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	60
9.6. POLÍTICA Y SISTEMA RETRIBUTIVO	65
9.7. POLÍTICA DE SELECCIÓN	69
9.8. PLAN DE ACOGIDA	71
9.9. POLÍTICA DE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN	72
9.10. POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	72
10. PLAN DE FRANQUICIAS	74
10.1. NUESTRAS FRANQUICIAS	74
10.2. RAZONES PARA FRANQUICIAR NaturECO HOTELES	74
10.3. RAZONES PARA FRANQUICIARSE CON NaturECO HOTELES	74
10.4. PLAN COMERCIAL DE CAPTACIÓN DE FRANQUICIADOS	76
10.5. CONTRATO DE FRANQUICIA	77
11. PLAN DE MARKETING	78
11.1. INTRODUCCIÓN	78
11.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	78
11.3. SEGMENTACIÓN	79
11.4. POSICIONAMIENTO	82
11.5. OBJETIVOS	83
11.6. PRODUCTO	86
11.7. PRECIO	89
11.8. DISTRIBUCIÓN	89
11.9. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	90
11.10. PLAN COMERCIAL	97
11.11. PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING	98
11.12. IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN	99

12. PLAN FINANCIERO	100
12.1. CONDICIONES E HIPÓTESIS FINANCIERAS	100
12.2. PLAN DE INVERSIONES Y AMORTIZACIÓN	100
12.3. ESTADOS FINANCIEROS	104
12.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	121
13. PLAN DE CONTINGENCIAS	128
13.1. OBJETIVOS	128
13.2. INFORMACIÓN DE EDIFICIOS	128
13.3. FACTORES A TENER EN CUENTA	128
ANEXOS	132
ANEXO 1. HALOTERAPIA	133
ANEXO 2. CERTIFICACIÓN BIOSPHERE	135
ANEXO 3. CERTIFICACIÓN BREEAM	139
ANEXO 4. FINANZAS	144

1. INTRODUCCIÓN

1.1. IDEA DE NEGOCIO

NaturECO HOTELES será una sociedad dedicada a la gestión de una cadena de hoteles ecoturistas, los cuales se localizarán en entornos paisajísticos de gran interés ecológico. Estarán enfocados hacia la gestión sostenible de los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas y sociales, a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales y la diversidad biológica.

La manera en llevar a cabo esta idea de negocio será mediante la gestión en el primer año de dos alojamientos propios alquilados que conseguirán **aumentar su grado de ocupación** en una cuantía considerable (hasta el 40% en el último ejercicio) con respecto a la media del sector del turismo rural (20% aproximadamente). Ésta será nuestra carta de presentación y principal arma de venta para replicar con facilidad nuestro negocio en forma de franquicias por las demás áreas de interés paisajístico del territorio.

¿Cómo conseguimos aumentar el grado de ocupación de nuestros hoteles?

- Cualificación de la oferta turística mediante obtención de **certificaciones** de primer nivel reconocidas internacionalmente.
- **Gestión profesionalizada** de alojamientos, haciendo especial hincapié en el área de **marketing**.
- Ofreciendo una gran variedad de servicios adicionales al alojamiento, destacando entre todos ellos el servicio de **haloterapia**, siendo la primera cadena hotelera española en ofrecerlo en sus alojamientos.

1.2. ¿QUÉ ES EL ECOTURISMO?

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) define el ecoturismo como

“aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio-económicamente benéfico de las poblaciones locales”.

El ecoturismo representa una opción de desarrollo integral y sostenible para el mundo. Es una actividad que unifica a los pueblos mediante el conocimiento de sus riquezas naturales, la preservación de la biodiversidad y la puesta en valor de todo lo que define su identidad cultural, protegiendo los recursos naturales y culturales, velando así por las generaciones futuras.

El ecoturismo se visualiza como una herramienta para la conservación y el desarrollo sostenible. Es una nueva forma de promover el turismo fundamentado en principios éticos y colectivos para el manejo de los recursos naturales y culturales, cuyos beneficios económicos mejoren la calidad

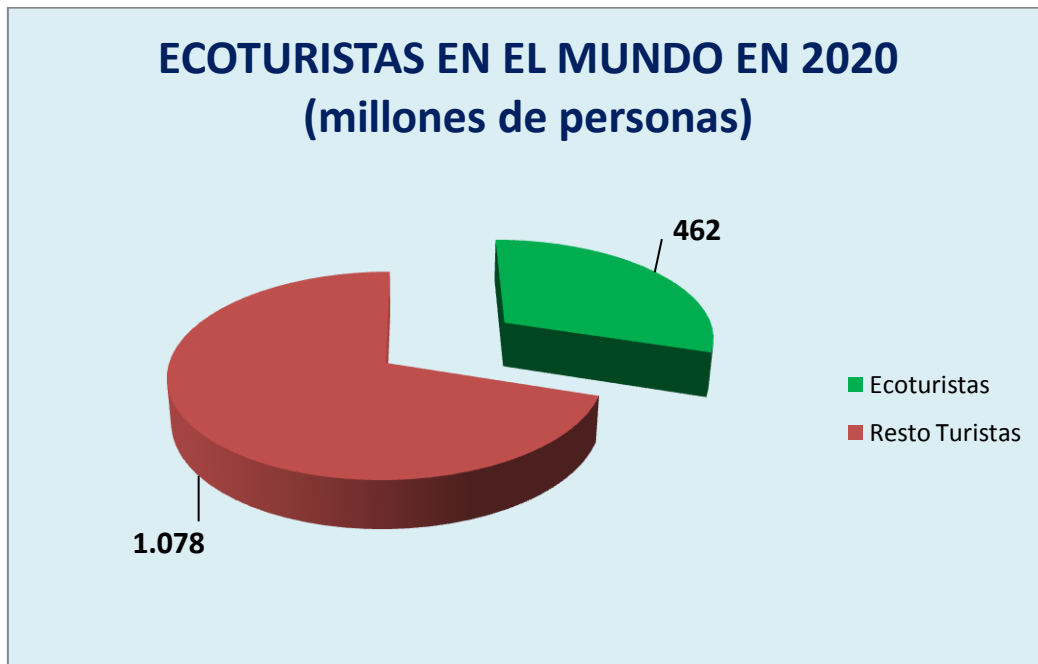
de vida de todos los sectores involucrados. Es la oportunidad de dignificar la relación del ser humano con su entorno, y dimensionar su perpetuidad.

Nuestra cadena de alojamientos, atendiendo a criterios de bio-construcción, apuesta por una firme implantación de medidas de ahorro energético y de uso racional de los recursos, apoyándose en energías renovables, fomento de lo autóctono y de obras sociales y culturales que favorezcan el desarrollo personal; así como la integración social y la sensibilidad medioambiental.

Es nuestro deseo, mediante las iniciativas que llevaremos a cabo, la promoción, el conocimiento y la proyección de este tipo de turismo e industria hotelera, más concretamente los hoteles rurales. Comenzar a apostar por modelos de gestión más sostenibles, como el que proponemos, representa una importante clave de futuro y de perdurabilidad en el tiempo.

1.3. ECOTURISMO EN EL MUNDO

La Organización Mundial del Turismo (World Tourism Organization; WTO) estima que para el año 2012 habrá 315 millones de ecoturistas viajando por el mundo y para el año 2020 la cifra se incrementará a 462 millones, aproximadamente el 30% de los viajeros internacionales totales.



El Ecoturismo en todas sus modalidades constituye la oferta turística de mayor crecimiento a nivel mundial, a la vez que es el mejor modelo de desarrollo sostenible del sector turístico, ya que conserva y protege los recursos naturales, valora las manifestaciones culturales locales e integra a las comunidades mejorando su calidad de vida, concienciando profundamente en la protección del medio natural.

Aunque no existen datos fidedignos para gastos a nivel mundial dedicados al ecoturismo, se estima que representa entre el **10% y el 15% del turismo mundial** actualmente, aunque algunas predicciones optimistas llegan hasta un 30% para 2020. Algunos estudios en los

Estados Unidos de América revelan que como mínimo 30 millones de norteamericanos pertenecen a alguna organización ambiental o tienen un interés en protección ambiental, cosa que puede repercutir en planificar giras en otros países con atractivos naturales muy diferentes de lo que pueden encontrar en su país de origen.

En cuanto a la situación europea, en la feria española de turismo FITUR que se llevó a cabo en 2011, se llegó a la conclusión de que “el medio ambiente es la principal motivación turística para más de **20 millones de europeos**”. Se consideró asimismo que “las empresas medianas y pequeñas ayudan a preservar la autenticidad y a evitar la masificación”.

1.4. LOS ESPACIOS NATURALES EN ESPAÑA

La protección de los espacios naturales, entendidos éstos como aquellas zonas de la biosfera cuyas unidades no han sido esencialmente modificadas por la acción del hombre, o bien lo han sido de tal modo que se han generado nuevos ambientes naturales, es parte de la política general de conservación de la naturaleza y sus recursos. Los recursos naturales no son inagotables. O lo son en la medida en que se les deje un margen de autogeneración. De ahí la necesidad que se impone de proteger el medio natural facilitando la utilización racional y constructiva de las riquezas naturales. Se da una gran variabilidad de denominaciones para las áreas protegidas en España, pero ello no se debe a diferentes concepciones y criterios de protección en las distintas Comunidades Autónomas, sino más bien, a motivos circunstanciales y particulares en cada caso. El Parque Natural es, sin duda, la figura más general, y abarca más del 75% de la superficie bajo protección.

FIGURAS PROTEGIDAS

La Red de Espacios Naturales Protegidos establece distintas figuras de protección, que tratan de caracterizar varios subtipos de enclaves naturales agrupados entre sí por factores comunes, como necesidades y niveles de protección, tipos de gestión, entornos sociales y económicos, interés científico, etc.

Las figuras reconocidas hasta el momento son:

- Parques Nacionales
- Parques Naturales
- Reservas Naturales
- Áreas Marinas Protegidas
- Paisajes protegidos
- Monumentos Naturales

En general, son zonas de gran tamaño en las que se compatibiliza la conservación de la naturaleza con el aprovechamiento de los recursos naturales, con clara intención de plasmar el desarrollo sostenible como modelo de gestión. El **turismo de naturaleza** es en la actualidad una de las nuevas tendencias del turismo español que adquiere cada vez mayor importancia. Por ello, los espacios naturales protegidos españoles son considerados actualmente como recursos turísticos.

1.5. ESPACIOS NATURALES COMO RECURSO TURÍSTICO

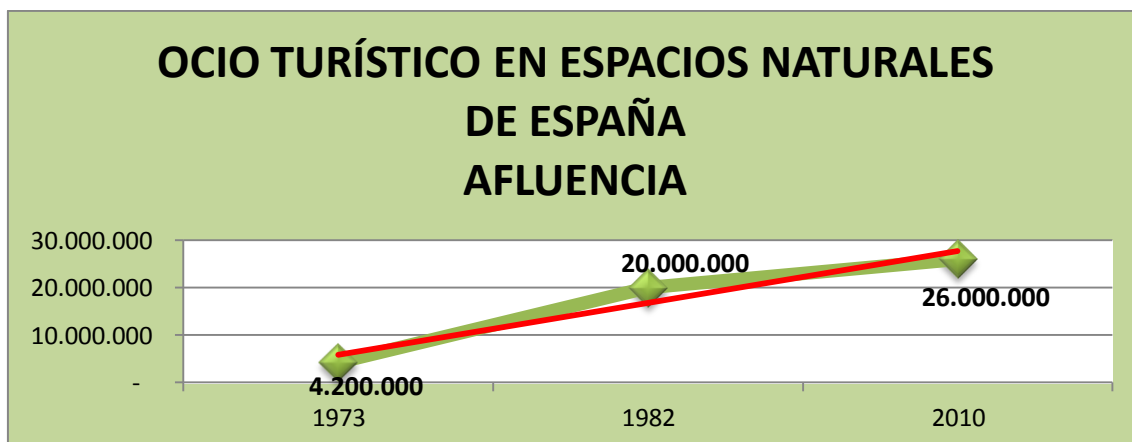
El turismo de naturaleza es una de las tendencias ya consolidadas en el **turismo español**. Asociado al fuerte crecimiento del tiempo dedicado al ocio y recreo durante la segunda mitad del pasado siglo, se detecta en los últimos años un aumento espectacular de la afluencia de visitantes a los espacios naturales, y de forma especial a los espacios naturales protegidos.

En la actualidad la expansión de las actividades turísticas y recreativas en la naturaleza es un fenómeno cada vez más importante en España, muestra de ello son las más de 50 actividades distintas relacionadas con el ocio y el recreo en la naturaleza, las 1.500 empresas de nueva creación que se dedican a ellas, la divulgación de estos espacios en prensa, radio, televisión, proliferación de guías, revistas, creación de agencias especializadas en ecoturismo, el apoyo institucional a través de programas de ámbito nacional y europeo, o de las instituciones de las Comunidades Autónomas a través de cursos, seminarios, etc.

Los espacios naturales protegidos son áreas geográficamente delimitadas a las que se aplican normas de uso del suelo distintas a las de un entorno inmediato, bajo la autoridad de la administración pública, con la finalidad de mantener, al menos parcialmente, determinadas características de dicho espacio.

Entre las diversas funciones que poseen estos espacios están, asegurar la conservación de paisajes y especies emblemáticas, hacer accesibles al público territorios de alto valor estético, mantener la biodiversidad, conservar un territorio que encierra importantes eventos de la historia de la Tierra, potenciar usos sostenibles del territorio, crear una red de ecosistemas representativos de una determinada región, etc. Puede decirse que las principales funciones son de carácter conservacionista, educativo, recreativo, científico y socioeconómico, y de preservación.

El **ocio turístico en los espacios naturales** aparece en España en la década de los 70-80. Desde entonces la afluencia a estos espacios en nuestro país ha experimentado un considerable incremento: de 4,2 millones de visitantes en 1973 a 20 millones en 1982, o 26 millones en los últimos años, según datos de EUROPARC-España (Organización en la que participan las instituciones implicadas en la planificación y gestión de los espacios protegidos y en la defensa de la naturaleza en España), confirmándose, por tanto, una tendencia al alza.



Entre los factores que han determinado la afluencia de visitantes a los espacios naturales se encuentran los siguientes:

1. Incremento del número de espacios protegidos.
2. Mayor concienciación de la sociedad por temas relacionados con la conservación de la naturaleza, el medio ambiente y la sostenibilidad en general.
3. Gran divulgación de estos espacios en los medios de comunicación tradicionales y más recientemente en Internet y Redes Sociales.
4. La oferta de actividades al aire libre, en pleno contacto con la naturaleza.
5. Las formas y estilos de vida urbanos que alejan a la sociedad del medio natural.
6. Incremento del porcentaje de la renta disponible destinado al turismo.

1.6. LOCALIZACIÓN DE NaturECO HOTELES

La estrategia que ejecutaremos a la hora de implantar nuestro modelo de negocio será la siguiente: comenzaremos con dos hoteles alquilados que gestionaremos de manera autónoma con el propósito de establecer unos estándares en su gestión (Máster Franquicia) que sirvan posteriormente para replicar dicho modelo en forma de franquicias.

Hemos decidido establecer nuestros dos primeros hoteles en Andalucía y Cataluña. En los inicios, la distancia entre ambos centros de negocio hará que sea difícil la gestión de los mismos, pero consideramos que ambas localizaciones son imprescindibles si pretendemos establecer un estándar a nivel nacional y replicarlo por igual tanto en la región norte como en la región sur de la Península. Por otro lado, esta estrategia también nos servirá para paliar la estacionalidad que caracteriza a la industria turística.

¿POR QUÉ ANDALUCÍA?

Andalucía, región situada al sur de la península Ibérica, ubicada entre dos mares y dos continentes: Europa y África; el Mediterráneo y el Atlántico, cuenta actualmente con una Red de 150 espacios protegidos; verdaderos monumentos naturales y reservas de extraordinario valor y belleza, siendo pionera a escala nacional y europea con un 20% de su territorio protegido. Su riqueza y diversidad natural es única y privilegiada. Las tierras y los mares andaluces, gracias a su posición geográfica, a la variedad de climas y a una compleja historia de millones de años, tienen un elevado número de especies animales y vegetales.

Se visualiza el Ecoturismo en Andalucía como una herramienta para la conservación y el desarrollo sostenible. Es una nueva forma de promover el turismo fundamentado en principios éticos y colectivos para el manejo de los recursos naturales y culturales, cuyos beneficios económicos mejoren la calidad de vida de todos los sectores involucrados. Es la oportunidad de dignificar la relación del ser humano con su entorno, y dimensionar su perpetuidad.

Andalucía cuenta aún con tantos territorios de valores naturales relevantes, que permiten considerar, sin lugar a dudas, a nuestra Comunidad Autónoma, como una de las más ricas en especies y biotopos de la Península Ibérica. Sin embargo, este patrimonio natural, sobre los que se sustentan amplios aspectos de nuestra cultura, ha venido deteriorándose paulatinamente, de modo que se hace urgente la adopción de medidas tendentes a una efectiva protección del mismo.

La diversidad y magnitud de la riqueza ecológica de Andalucía permiten propiciar una política de conservación compatible con el desarrollo económico. Esta Comunidad Autónoma fue la tercera región de España en número de pernoctaciones durante el año 2011 (Fuente: INE).



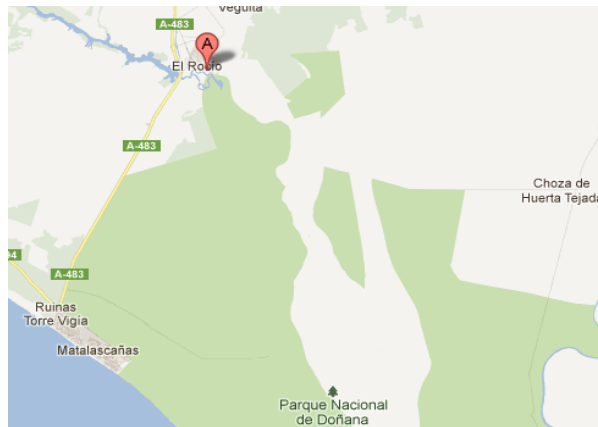
DOÑANA

El atractivo faunístico de Doñana se remonta al siglo XIII, cuando el rey Alfonso X el Sabio distingue como cazadero de la Real Corona las zonas marismas de Las Rocinas. Comienza así la historia de uno de los espacios naturales más valiosos del continente, un oasis decisivo en ese pasillo invisible que enlaza Europa con África. La biodiversidad de este extenso territorio alcanza valores excepcionales que se materializan, aun para los ojos del visitante ocasional, en un impresionante muestrario de fauna en el que sobresale la extensísima nómina de aves acuáticas. En los últimos años, numerosos visitantes, tanto nacionales como internacionales, y encuadrados en la industria turística, se han acercado a conocer y a disfrutar de Doñana.

HOTEL LA MALVASÍA DOÑANA

La Malvasía del Rocío se encuentra en la localidad andaluza de El Rocío, junto al parque nacional de Doñana. Sus **18 habitaciones**, de diseño individual, ofrecen aire acondicionado, Wi-Fi gratuita y TV de pantalla plana. La sala de desayunos tiene una terraza con vistas a la marisma de Doñana, repleta de aves y otros animales y plantas. El personal de la recepción 24 horas, que habla inglés y francés, puede informarle sobre qué ver y hacer en Andalucía.

Localización Sanlúcar, 38, 21750 El Rocío



¿POR QUÉ CATALUÑA?

Cataluña, situada al noreste de la península Ibérica, tiene una superficie de 32.000 km² y una población de unos 6.000.000 de habitantes. La historia, la lengua y una tradición cultural, política y jurídica diferenciada, han configurado la personalidad de la región y de su gente. Su territorio presenta paisajes muy variados y de gran belleza, y contiene un rico patrimonio monumental.

Los Pirineos catalanes, con picos de 3.000 metros, marcan la zona septentrional del país y constituyen un lugar ideal para el esquí, el excursionismo, la caza o la pesca, en tanto que los 580 km de costa mediterránea, donde se alternan los altos acantilados y las calas de la Costa Brava, son un paraíso para los amantes de los deportes náuticos. En el interior encontramos poblaciones con magníficos monumentos, como Lleida, Girona, Tortosa, Vic y tantas otras.

Todos esos elementos, a los que cabe añadir una sólida gastronomía, una gran capacidad de acogida, unos excelentes equipamientos, convierten a Cataluña en una de las primeras regiones turísticas de España, y de Europa, convirtiéndose en la segunda región en número de pernoctaciones (Fuente: INE). Asimismo, Cataluña es una de las regiones mejor conectadas con el exterior por vía aérea, además de ser una región con una renta per cápita superior a la media española. En definitiva, desde el punto de vista del negocio, constituye una puerta de acceso entre Europa y España.

ZONA VOLCÁNICA LA GARROTXA

Situada entre los Pirineos y el Mediterráneo, la comarca catalana prepirenaica de La Garrotxa (Girona) es una zona de montaña media que tiene como principal singularidad la de albergar la más importante y mejor conservada zona volcánica de la Península Ibérica. Se trata de una tierra de volcanes, aunque no significa que nos hallemos ante un territorio inhóspito y estéril, sino todo lo contrario, ya que junto a los conos y coladas de lavas, el visitante que se acerque a estas tierras podrá apreciar un paisaje suavemente montañoso, verde y tapizado por variados bosques.

Un paisaje «amable», que, si bien humanizado desde antiguo, lo ha sido de forma tan poco agresiva que aún se pueden encontrar zonas recónditas junto a pueblos de sabor medieval y una pequeña capital, Olot, moderna y dinámica. En definitiva, La Garrotxa es un territorio de suaves contrastes naturales y rurales, que resulta sumamente acogedor para el visitante, y una oportunidad inmejorable, desde el punto de vista comercial y posicionamiento, para NaturECO HOTELES.



HOTEL LA ESTACIÓN LA GARROTXA

El La estación está situado en una zona tranquila del parque natural de la zona volcánica de la Garrotxa. Se encuentra cerca del centro de Olot y ofrece **22 habitaciones** con aire acondicionado, TV vía satélite, conexión Wi-Fi gratuita y baño privado. Cuenta con una recepción abierta las 24 horas, así como con aparcamiento al aire libre y en garaje. En los alrededores se encuentran los conocidos campos de lava, así como extensas zonas verdes, ideales para realizar excursiones en bicicleta. Además, la ciudad de Olot ofrece multitud de restaurantes de cocina regional.



Localización Notari Nonet Escubós, 8, 17800 Olot

ÁREA DE EXPANSIÓN DE NaturECO HOTELES

Existen actualmente en España los siguientes espacios protegidos, es decir, potenciales áreas donde buscar futuros hoteles franquiciados:

ANDALUCÍA:

Superficie de la Comunidad:	8.726.800 has.
Espacios protegidos:	84
Superficie protegida:	1.479.360 has.
Porcentaje:	16,95%
Nº Visitantes 2011:	139.971
Nº Pernoctaciones 2011:	485.493

ARAGÓN:

Superficie de la Comunidad:	4.766.900 has.
Espacios protegidos:	7
Superficie protegida:	132.410 has.
Porcentaje:	2,77%
Nº Visitantes 2011:	100.965
Nº Pernoctaciones 2011:	303.966

ASTURIAS:

Superficie de la Comunidad:	1.056.500 has.
Espacios protegidos:	4
Superficie protegida:	52.467 has.
Porcentaje:	4,97%
Nº Visitantes 2011:	84.108
Nº Pernoctaciones 2011:	331.307

ISLAS BALEARES:

Superficie de la Comunidad:	501.400 has.
Espacios protegidos:	86
Superficie protegida:	187.396,6 has.
Porcentaje:	37,37%
Nº Visitantes 2011:	29.087
Nº Pernoctaciones 2011:	109.335

ISLAS CANARIAS:

Superficie de la Comunidad:	727.300 has.
Espacios protegidos:	145
Superficie protegida:	300.306,4 has.
Porcentaje:	40,3 %
Nº Visitantes 2011:	32.273
Nº Pernoctaciones 2011:	246.274

CANTABRIA:

Superficie de la Comunidad:	528.900 has.
Espacios protegidos:	5
Superficie protegida:	36.148 has.
Porcentaje:	6,83%
Nº Visitantes 2011:	29.415
Nº Pernotaciones 2011:	115.670

CASTILLA LA MANCHA:

Superficie de la Comunidad:	7.922.600 has.
Espacios protegidos:	5
Superficie protegida:	32.206 has.
Porcentaje:	0,42%
Nº Visitantes 2011:	161.243
Nº Pernotaciones 2011:	373.822

CASTILLA LEÓN:

Superficie de la Comunidad:	9.414.700 has.
Espacios protegidos:	10
Superficie protegida:	315.212 has.
Porcentaje:	3,35%
Nº Visitantes 2011:	310.853
Nº Pernotaciones 2011:	847.123

CATALUÑA:

Superficie de la Comunidad:	3.193.200 has.
Espacios protegidos:	38
Superficie protegida:	169.036,15 has.
Porcentaje:	5,30%
Nº Visitantes 2011:	243.994
Nº Pernotaciones 2011:	736.142

EXTREMADURA:

Superficie de la Comunidad:	4.160.200 has.
Espacios protegidos:	2
Superficie protegida:	28.422 has.
Porcentaje:	0,68%
Nº Visitantes 2011:	57.377
Nº Pernotaciones 2011:	137.348

PAÍS VASCO:

Superficie de la Comunidad:	736.100 has.
Espacios protegidos:	5
Superficie protegida:	63.240 has.
Porcentaje:	8,59%
Nº Visitantes 2011:	55.408
Nº Pernotaciones 2011:	148.557

GALICIA:

Superficie de la Comunidad:	2.943.900 has.
Espacios protegidos:	9
Superficie protegida:	25.744,18 has.
Porcentaje:	0,87%
Nº Visitantes 2011:	81.826
Nº Pernotaciones 2011:	181.417

MADRID:

Superficie de la Comunidad:	799.500 has.
Espacios protegidos:	10
Superficie protegida:	93.677 has.
Porcentaje:	11,72%
Nº Visitantes 2011:	10.279
Nº Pernotaciones 2011:	24.592

MURCIA:

Superficie de la Comunidad:	1.131.700 has.
Espacios protegidos:	19
Superficie protegida:	41.396 has.
Porcentaje:	3,66%
Nº Visitantes 2011:	19.395
Nº Pernotaciones 2011:	65.222

NAVARRA:

Superficie de la Comunidad:	1.042.100 has.
Espacios protegidos:	68
Superficie protegida:	12.594,07 has.
Porcentaje:	21%
Nº Visitantes 2011:	116.171
Nº Pernotaciones 2011:	365.495

LA RIOJA:

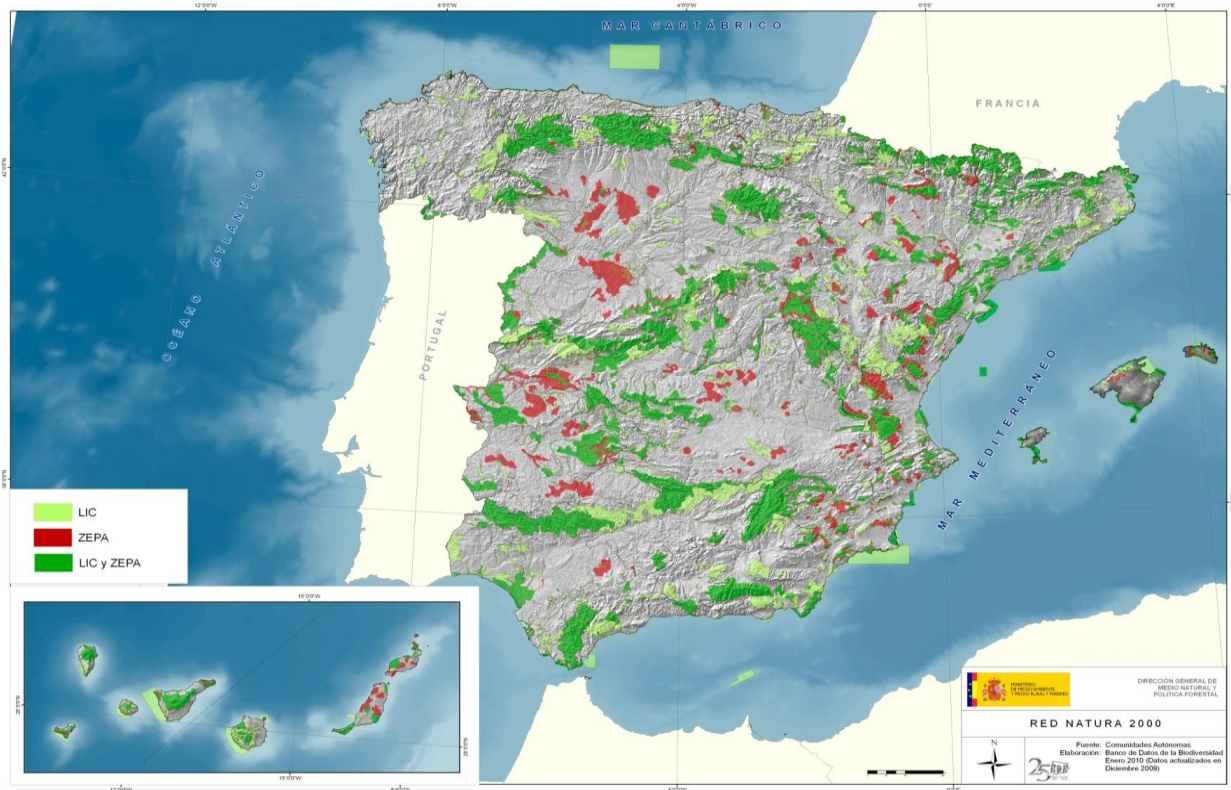
Superficie de la Comunidad:	503.400 Has.
Espacios protegidos:	4
Superficie protegida:	184.225 has.
Porcentaje:	36,6%
Nº Visitantes 2011:	26.152
Nº Pernotaciones 2011:	67.215

COMUNIDAD VALENCIANA:

Superficie de la Comunidad:	2.330.500 has.
Espacios protegidos:	10
Superficie protegida:	39.580,98 has.
Porcentaje:	1,70%
Nº Visitantes 2011:	85.006
Nº Pernotaciones 2011:	246.618

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Hay un total del 511 Espacio Naturales Protegidos que abarcan casi el 12,10% del territorio de nuestro país, lo que equivale a 6.114.405 has. La proximidad de nuestros hoteles a estos espacios será un aspecto clave a la hora de diseñar nuestra política de expansión de la red de franquiciados.



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO (CONTEXTO GLOBAL, EUROPEO, NACIONAL)

NaturECO HOTELES se constituye conforme a las políticas turísticas que establece la Unión Europea, ya que existe la pretensión de crecer en el ámbito internacional, por lo que nos es muy relevante conocer la nueva normativa comunitaria que se elabore con especial incidencia en la industria turística.

Durante muchos años, el turismo se ha instaurado como la segunda industria exportadora a nivel mundial, por detrás del sector del automóvil. La necesidad de disponer de información precisa y fiable, sobre el turismo en sus diferentes ámbitos ha sido, durante todos estos años, uno de los objetivos perseguidos por la mayoría de acciones llevadas a cabo por la UE en este ámbito, desde las primeras orientaciones (1982); el Año Europeo del Turismo; la Directiva 95/57/CEE, sobre sistema estadístico europeo; hasta el “no nacido” PHILOXENIA (1997- 2000).

Para Europa y los Estados miembros de la UE, el turismo representa una industria importante dentro del sector servicios, representando el 6,5 por 100 del Producto Interior Bruto comunitario. La importancia de este sector como creador de ocupación se encuentra fuera de discusión, ya que proporciona unos 9 millones de puestos de trabajo directos; el 7,5 por 100 de las inversiones de capital y el 17 por 100 de los gastos de consumidores y usuarios.

Por otro lado, el turismo contribuye, de igual manera, a la mejora del conocimiento del entorno natural y de las culturas de los Estados miembros, al tratarse de una fuente de solidaridad y de promoción de la ciudadanía de la UE, y afecta ya, en estos momentos, a más de la mitad de la población europea. El turismo puede ser considerado como un factor de integración económica y social, ya que contribuye, de forma muy especial, al establecimiento de unas relaciones mucho más estrechas entre los Estados miembros. Esta situación ha planteado, en las últimas décadas, la necesidad de que se produzca una verdadera convergencia de políticas comunitarias hacia el turismo. Este es un proceso que, en ocasiones, ha sido difícil y complicado, ya que los intereses de los Estados miembros (importadores o exportadores), de los agentes turísticos (grandes o pequeños), de las organizaciones afectadas, tanto públicas como privadas, etc, son en muchas ocasiones diversas, generando diferentes sensibilidades a la hora de poner en marcha las diferentes políticas turísticas de la UE.

A los problemas y divergencias generados por los protagonistas del proceso, se añaden las afectaciones, frecuentemente impactantes, del turismo sobre el entorno y las mismas infraestructuras. Probablemente, el carácter horizontal del turismo lo sitúa en una posición de un cierto privilegio ante otras industrias o servicios, que tienen en el marco comunitario uno de los escenarios principales de sus actuaciones. Cabe señalar que muchas de las diferentes políticas, programas, iniciativas y reglamentaciones, se convierten por sus contenidos y efectos, en “políticas, programas, iniciativas y reglamentaciones turísticas”, que contribuyen en todos sus diferentes aspectos y características al desarrollo del turismo europeo.

Este es el caso de:

1. Política Agrícola Común;
2. Política de Consumidores;

3. Mercado Interior;
4. Política de Medio Ambiente;
5. Política Regional y de Cohesión;
6. Política Común de Transportes;
7. Política de Competencia;
8. Programas de Investigación y Desarrollo;

Probablemente, las líneas futuras de la UE en materia de turismo, considerando este carácter horizontal, podrían pasar por la creación de una Agencia Europea del Turismo, con cuatro objetivos muy claros:

- Cooperación con los Estados miembros y con terceros países interesados.
- Colaboración con las industrias y las profesiones turísticas.
- Coordinación con las diferentes direcciones generales de la Comisión que de una u otra forma inciden con sus políticas en el turismo comunitario.
- Concienciación hacia los ciudadanos de la Unión Europea, en todos sus ámbitos, para transmitirles la idea de que la renta y el trabajo que el turismo genera también depende de ellos.

En cualquier caso, no se trataría de crear una nueva y poderosa estructura, con un carácter fuertemente burocrático, todo lo contrario, la finalidad de la Agencia no sería otra que la de racionalizar las acciones que desde hace décadas se llevan realizando, haciéndolas más eficaces y asociando al proceso nuevos partícipes, que pudiesen crear en el futuro la complicidad necesaria para justificar, si procede, una mayor intervención de la futura Agencia.

Es a partir de esta “concienciación” como se empieza a construir un cierto acervo comunitario, llegando a su “constitucionalización” a partir de la introducción de un artículo en el Tratado, haciendo una especial referencia al turismo (artículo 3, letra u).

No obstante, lo que podría denominarse “acervo turístico” no ha sido suficiente, para que la UE pudiese llevar a cabo una política comunitaria en materia de turismo. El turismo no tiene en la UE una base jurídica suficiente con el fin de que las medidas que puedan tomarse con efectos directos, no sufran las limitaciones que a la hora de su desarrollo supone el requisito de la unanimidad que exige el artículo 308 Tratado. En consecuencia, seguirán siendo, las otras “políticas turísticas” las que “cuidarán” del turismo, de este sector cada vez más necesariamente “transversal”, y que deberá integrarse de forma más plena aún en estas “políticas turísticas”.

Dentro de este marco, es muy probable que los “escenarios” de futuro no cambien demasiado de los que se han estado planteando en las últimas décadas.

El reconocimiento del turismo a través de las otras “políticas turísticas” no deja de ser una posibilidad existente, a la hora de la utilización de unos instrumentos comunitarios de carácter general que, aunque ofrezcan amplias perspectivas no disponen de la financiación suficiente, al no tratarse de medidas directas.

Pero el futuro con un turismo cada vez más potente, más competitivo y en un mercado globalizado, debe pasar por el establecimiento de nuevas medidas de control, coordinación y cooperación, dentro de las acciones que la UE lleva a término en el seno de las políticas vinculadas al funcionamiento del mercado interior. El mercado de bienes y servicios que configura el sector turístico es lo suficientemente grande como para otorgarle la importante que sin duda tiene.

Con respecto al **entorno jurídico**, NaturECO HOTELES, S.L. desarrollará su actividad en los Espacios Naturales Protegidos de España, por lo cual tendrá que tener en cuenta la legislación siguiente:

- La CE de 1978 en su artículo 45 reconoce el “derecho a disfrutar y el deber de conservar el medio ambiente”.
- Legislación nacional:
 1. Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.
 2. Ley 4/1989, de 27 de marzo, de Conservación de los Espacios Naturales y de la Fauna y Flora Silvestres. En esta ley se alude a la “protección de los recursos naturales, sin menoscabo de su aprovechamiento ordenado en aras de un necesario desarrollo económico y social”. Reformada por la Ley 40/1997, de 5 de noviembre y por la Ley 41/1997, de 5 de noviembre.
 3. Ley 5/2007, de 3 de abril, de la Red de Parques Nacionales.
 4. Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.
- Legislación autonómica.
- Diversos organismos publican información de referencia en materia de turismo en espacios protegidos, son los siguientes:
 1. Federación de Parques Naturales y Nacionales de Europa (EUROPARC) y la Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS).
 2. Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)
 3. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. Carta del Turismo Sostenible de 1995, Lanzarote.

2.2. ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

Las tendencias y hábitos actuales de la población actualmente cambian muy rápidamente. Comprenderlas es clave para el sector turístico puesto que definen nuevos escenarios, más complejos, a los que hay que adaptarse.

El turismo desarrollado en el entorno natural no es una excepción y también se ve afectado, de forma importante, por el entorno y las tendencias del mercado. Aunque existen ciertas tendencias generales con impacto en el turismo y actividades que se desarrollan en el medio natural (cambios en la gestión del tiempo libre, cambios motivacionales, búsqueda de experiencias, etc.), hay algunas con una incidencia más directa para este tipo de turismo.

Se presentan a continuación:

- **Una mayor conciencia medioambiental.** Si bien es cierto que en momentos de crisis económica el consumidor busca conseguir precios más baratos, dejando el resto de aspectos en un segundo plano, cada vez más es consciente de la enorme presión que estamos ejerciendo sobre el planeta: calentamiento global, contaminación, deforestación, etc. En este sentido, los consumidores están cada vez más interesados en viajar a destinos integrados en el entorno natural e incluso a elegir alojamientos que sean respetuosos con el medioambiente. En otras palabras, que su presencia no suponga un riesgo e impacto negativo para el ecosistema. Sin duda, este creciente interés por el cuidado del medioambiente ha tenido como resultado un auge del turismo sostenible (y, en consecuencia, del turismo ecológico o ecoturismo). Un ejemplo de la importancia que ha ganado el turismo sostenible en los últimos años es la Carta Europea de Turismo Sostenible. La Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS) es una iniciativa de la Federación EUROPARC que tiene como objetivo global promover el desarrollo del turismo en

clave de sostenibilidad en los espacios naturales protegidos de Europa. La CETS es un método y un compromiso voluntario para aplicar los principios de turismo sostenible, orientando a los gestores de los espacios naturales protegidos y a las empresas para definir sus estrategias de forma participada.

- **La búsqueda de la autenticidad.** La búsqueda de lo auténtico es una tendencia creciente en el sector turístico. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de “auténtico”?; La autenticidad hace referencia a aquello que es fiel a la realidad. Así, por ejemplo, en turismo, el término autenticidad hace referencia a: El concepto opuesto a globalización y estandarización. La voluntad de querer vivir, experimentar una forma de vida diferente.
- **Estar en contacto con los nuestros.** Como ya se ha comentado, el ritmo de vida actual ha convertido el tiempo que dedicamos al ocio en un bien escaso. El término habitualmente utilizado para referirse a esta situación, “time-poor”, describe a la perfección esta idea. Y es precisamente esta falta de tiempo la que hace que, cuando viajamos, queramos sacar el máximo partido del tiempo que pasamos con nuestra familia, hijos, amigos, etc.
- **Búsqueda del bienestar físico y mental.** En la actualidad, el consumidor, cuando viaja, busca algo más que relajarse. Quiere sentirse bien no únicamente a nivel físico sino también a nivel psicológico e incluso espiritual. Como consecuencia, busca destinos y desarrollar actividades que le puedan ofrecer este tipo de bienestar. A medida que la población va siendo más consciente, especialmente en Europa, sobre el impacto negativo de la vida moderna en la salud (falta de ejercicio, obesidad, problemas psicológicos relacionados con el estrés, etc.), el contacto con la naturaleza y los beneficios potenciales de practicar actividades al aire libre se presentan como una de las mejores soluciones a este gran problema.
- **Búsqueda de motivaciones menos masificadas y más auténticas.** Como hemos comentado al hablar de la búsqueda de la autenticidad, los viajeros tienden a evitar lo globalizado y estandarizado e intentan buscar lo auténtico, que les aporte un enriquecimiento personal. En muchos casos, este valor añadido lo buscan en actividades no masificadas y muy especializadas. Precisamente el turismo en el medio natural y todas sus variantes pueden abarcar distintos segmentos de interés especial con gran potencial. Estos segmentos acostumbran a estar compuestos por viajeros comprometidos social y ambientalmente, con un nivel alto de educación y que viajan para aprender y enriquecerse a nivel personal y social.

2.3. ENTORNO ECONÓMICO

El crecimiento económico mundial se redujo de manera intensa durante los últimos trimestres de 2011 como resultado de un crecimiento más débil en Europa (con una caída en el cuarto trimestre) y una ralentización en las economías emergentes. Sin embargo, los motivos de esta desaceleración en ambas áreas son muy diferentes. Mientras que Europa se resiente por la persistencia de las tensiones financieras, dada la falta de avances decisivos en la resolución de la crisis; el comportamiento de las economías emergentes es, entre otros motivos, el resultado de unas políticas más restrictivas, diseñadas para evitar su sobrecalentamiento.

De cara al futuro, se espera un repunte global en el segundo semestre de 2012, liderado por las economías emergentes, conforme sus políticas domésticas se vuelvan cada vez más favorables al crecimiento de la demanda interna. Al mismo tiempo, a pesar de que EE.UU. crecerá menos que en recuperaciones anteriores, lo hará muy por encima de Europa, para la que se espera una

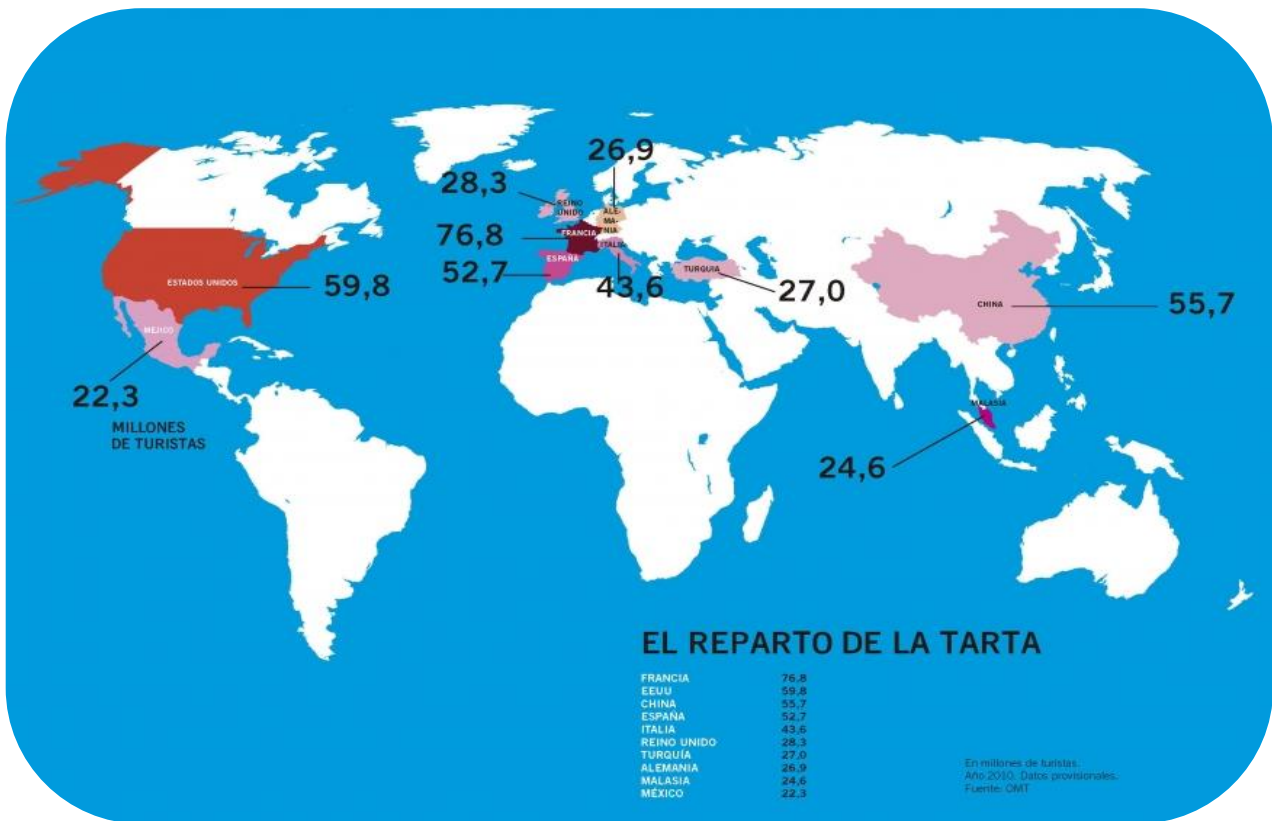
caída del PIB del -0,5% en el conjunto del año y una **recuperación lenta en 2013**. Es importante señalar que estas proyecciones dependen de una resolución relativamente rápida de la crisis de deuda y una notable reducción de las tensiones financieras que eviten un efecto más agudo sobre el crecimiento. Las diferencias en las tasas de crecimiento entre el núcleo y la periferia de Europa seguirán siendo elevadas, en parte debido al fuerte ajuste fiscal y al despalancamiento en el segundo grupo de países.

A la corrección de los desequilibrios de la economía española, se han sumado la caída de la confianza, la desaceleración del crecimiento de las exportaciones, la expectativa de un ajuste fiscal más intenso en 2012 como consecuencia del incumplimiento de los objetivos fiscales en 2011 y el deterioro de la actividad y, especialmente, del empleo durante el cuarto trimestre del año anterior. Así, se estima que 2011 habría finalizado con un crecimiento anual promedio del 0,7%. Se prevé que el PIB presente una caída en 2012 y que, bajo las circunstancias actuales, la recuperación sea lenta.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

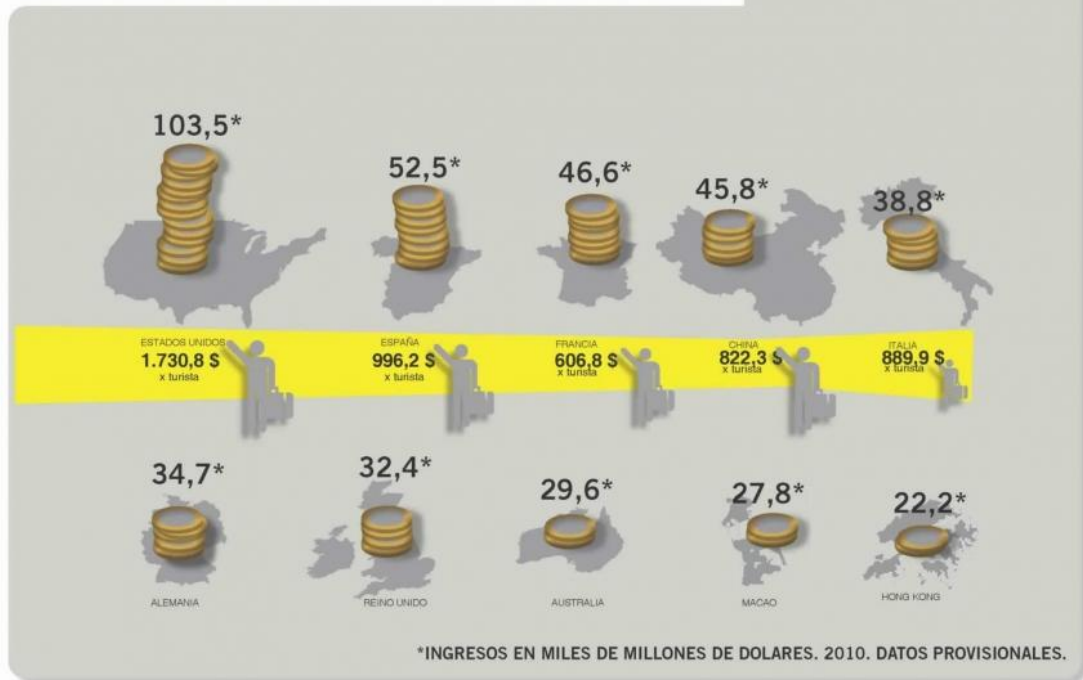
3.1. SECTOR TURÍSTICO INTERNACIONAL

El turismo internacional sigue la pauta general de la concentración en un reducido número de países. De los 940 millones de turistas internacionales durante 2011 (Organización Mundial de Turismo), 417,7 millones tienen como destino los diez países señalados en la imagen. Por tanto, **casi el 50% de la demanda turística se concentra en tan sólo diez de los 198 países existentes en el mundo.**



En 2011 el turismo internacional generó unos ingresos cifrados en 926 mil millones de dólares. Estados Unidos es, con diferencia, el país que más ingresa por turismo, casi duplicando a España, que se sitúa en segundo lugar. En cambio Francia, primera potencia turística mundial en número de llegadas, se sitúa en tercer lugar, obteniendo así un rendimiento bajo en cuanto a ingresos por turistas.

INGRESOS POR TURISMO: UNA VARIABLE CLAVE Fuente: OMT



3.2. SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

En 2011 los residentes en España han efectuado aproximadamente 160 millones de viajes, lo que supone una ligera mejoría con respecto a 2010, según el avance. El empleo asociado a actividades turísticas también subió entre enero y noviembre del año pasado. El turismo español cerró en positivo el ejercicio 2011, con avances en sus principales variables, según se desprende de los datos avanzados del Balance del Turismo en España 2011.

El PIB turístico se incrementó un 2,6% en 2011, casi cuatro veces más que el conjunto de la economía española (estimado en el 0,7%). Es decir, fue el único de los grandes sectores de la economía española que generó empleo el pasado ejercicio. Además, la actividad turística generó casi 17.000 empleos medios y se situó como "el único de los grandes sectores de la economía española que generó empleo" el pasado año, según datos presentados por la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur).

Hasta noviembre, España recibió casi 54 millones de turistas internacionales, un 7,7% más que en el mismo periodo del año anterior y el gasto turístico efectuado por estos turistas en los once primeros meses del año aumentó un 8,1% hasta alcanzar casi 50.000 millones de euros.

Por países, según el avance para el conjunto del año, destaca el aumento en la entrada de turistas de Países Nórdicos y de Francia. También se registran incrementos en la entrada de turistas italianos, alemanes y británicos, según estas previsiones. **En general, las principales**

comunidades autónomas de destino de los turistas internacionales han recibido más llegadas que en 2010.

La dinámica del gasto en las principales comunidades de destino también ha experimentado una fase expansiva similar a la de la entrada de turistas. Los archipiélagos tuvieron un comportamiento muy positivo en términos interanuales, así como la Comunidad Valenciana y Cataluña. El resto de destinos principales registraron crecimientos más suaves.

Por su parte, de enero a noviembre **los aeropuertos españoles han recibido cerca de 60 millones de pasajeros internacionales, un 10,5% más que en 2010. De estas llegadas, el 57,2% se realizaron en alguna compañía aérea de bajo coste (CBC), un 12,8% más que hace un año, y el resto en compañías aéreas tradicionales, que también experimentaron una subida del 7,5%.**

En relación al **turismo interior**, en 2011 casi seis de cada diez viajes internos fueron realizados desde la Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Las cifras y la distribución fueron muy similares a las de 2010 y en general han variado poco a lo largo de los años. **Cuatro comunidades autónomas recibieron el 54,3%** de los viajes internos realizados en 2010. Como se ve en la tabla siguiente, encabezó el ranking Andalucía y le siguieron Cataluña, Castilla y León y la Comunidad Valenciana. En este caso, tampoco hubo variaciones respecto a 2009.

Año 2010

	Turismo emisor	Turismo interno	Total
Número de viajes	13.531.502	150.186.260	163.717.762
% sobre el total	8,3%	91,7%	100%
Número de pernoctaciones	117.606.217	652.729.597	770.335.814
% sobre el total	15,3%	84,7%	100%
Estancia media	8,7	4,3	4,7

Fuente: IET. Movimientos turísticos de los residentes en España. Familitur.

En relación al alojamiento turístico y según los resultados de las Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos, que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE), durante el año 2010 se alojaron en el conjunto de los alojamientos turísticos reglados⁵ un total de 99,2 millones de viajeros -un 5,5% más que en el año anterior-, que generaron 366,6 millones de pernoctaciones, un 4,5% más que en el año 2009.

La **oferta total de alojamientos** reglados también se **incrementó un 6,1%** en establecimientos y un 2,0% en plazas; en especial como ya sucedió el año anterior se incrementaron los alojamientos de turismo rural y los apartamentos.

3.3. TURISMO RURAL EN ESPAÑA

La oferta de alojamientos de turismo rural, según el directorio de establecimientos del INE, para el año 2011 era de 16.579 establecimientos y 151.769 plazas. No cabe duda que este alojamiento es el que más decididamente ha venido contribuyendo a la diversificación del modelo turístico español, al tiempo que se ha erigido en una especialización turística de determinadas Comunidades Autónomas y zonas turísticas emergentes, algunas de las cuales se identifican hoy con esta oferta de alojamientos como estandarte de una opción productiva basada en el turismo.

La Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural del INE, a lo largo del año 2011 refleja que se alojaron un total de 2.666.454 viajeros en este tipo de alojamiento, un 1,9% menos que en 2010. Estos viajeros realizaron 7.674.435 pernoctaciones, un 3,4% menor que la cifra del año anterior. Estas disminuciones son debidas a la contracción del turismo nacional en el año 2011. Ya que año tras año los residentes son los principales demandantes de este tipo de alojamiento.

El 89,2% de los viajeros en alojamiento rural fueron **residentes en España**, los cuales generaron el **83,2%** de las pernoctaciones. Las pernoctaciones de residentes descendieron un 4,2% mientras que las de los no residentes aumentaron un 0,8%. La estancia media fue de 2,9 pernoctaciones por viajero, siendo de 2,7 la de los residentes y de 4,5 la de los no residentes. En relación a las comunidades de destino, la primera en importancia fue Castilla y León con el 18,7% del total de pernoctaciones en los alojamientos de turismo rural, seguida de Cataluña con el 11,8%. A continuación se sitúan Asturias con el 9,0%, Baleares con un 6,6%, Andalucía con el 6,5%, y Cantabria con un 6,3%. Además Castilla- La Mancha, Aragón y Galicia superan el 5% del total nacional respectivamente. El resto de comunidades se situó cada una por debajo del 5,0%.

Del total de pernoctaciones efectuadas en el año, el 49,0% se concentraron en los meses comprendidos entre junio y septiembre. Es decir, la industria turística sigue siendo un sector que adolece de una importante estacionalidad.

3.4. DESAFÍOS DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL PARA 2012

Según el informe “*Temas candentes del turismo para 2012*”, elaborado por PwC a partir del análisis y de las propuestas por parte de diferentes expertos de la industria considera que los desafíos a los que se enfrenta el sector turístico español son los siguientes:

Considera fundamental fortalecer la **imagen y proyección internacional** del turismo español. De este modo, propone potenciar la imagen de marca de España, mediante la integración de las marcas autonómicas y locales, así como centralizar la información del turismo español en una única plataforma.

También son aspectos claves la **renovación** de los destinos y de los productos turísticos incorporando nueva oferta, así como la renovación de la gestión empresarial a través de la cooperación público-privada. Todo ello con el objetivo de ser más **sostenibles** y competitivos.

En este sentido, es necesario **diversificar** los productos y desestacionalizar la oferta, ya que actualmente la mitad de las llegadas de turistas extranjeros se concentran en la temporada

estival. Es imprescindible el desarrollo de productos innovadores que atraigan a nuevos turistas, así como una oferta cambiante, en constante mejora. En cuanto al transporte, el informe insiste en la necesidad de establecer precios más económicos, actuando sobre las tasas de CO₂ y las tasas aeroportuarias.

Otro de los puntos a mejorar es la **optimización y racionalización** para ser más competitivos, a través de la flexibilidad laboral o la puesta en marcha de mecanismos de medición y planificación de los costes energéticos. Asimismo, con el fin de adaptarse a las necesidades de un cliente cada vez más sofisticado, resulta esencial una **gestión flexible y avanzada de los recursos humanos**. Por otro lado, **Internet** debe verse como una oportunidad que posibilita nuevos modelos de negocio y herramientas.

Por último, se considera esencial el **impulso coordinado de las administraciones** públicas en materia de promoción y **armonización de la legislación** turística. Órganos como la Conferencia Sectorial del Turismo deben marcar las líneas estratégicas de la política de oferta del turismo español.

4. ANÁLISIS DAFO

Hemos realizado un análisis DAFO para averiguar cuáles serán los puntos fuertes y débiles de nuestro negocio y cuáles son las amenazas y oportunidades del entorno que pueden afectarnos para poder fijarnos nuestros objetivos y políticas estratégicas.

FORTALEZAS

- Gestión profesionalizada
- Diferenciación
- Certificaciones reconocidas internacionalmente
- Servicio de Haloterapia
- Facilidad de replica del modelo mediante franquicias

DEBILIDADES

- Inversión a realizar media
- Desconocimiento en España del ecoturismo
- Necesidad de creación de una nueva marca, no reconocida en el mercado

OPORTUNIDADES

- Desaceleración turismo sol y playa
- Incremento movimiento turístico vía aérea
- Aumento de concienciación medioambiental
- Aumento del interés del turismo natural
- Aumento de la preocupación de la sociedad por el bienestar físico y mental
- Fomento y promoción del turismo sostenible por parte de la UE

AMENAZAS

- Aparición de nuevos destinos turísticos
- Pocas barreras de entrada
- Estacionalidad de la demanda turística
- Recesión económica

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. CAPACIDADES PERSONALES

Nuestro proyecto va a ser llevado a cabo por cinco empresarios: John Williams Custodio Pérez , Ana Belén Lidón Pavón, Antonio Morente Navajas, Luis Romero Sánchez y Natalia Suárez-Bustamante Figueroa. Somos personas dinámicas, constantes y con ganas e ilusión para afrontar este reto. Por ello y por nuestra preparación nos consideramos capaces de acometer la creación de nuestra empresa y hacer de ella un negocio viable y rentable. De este modo alcanzaremos nuestro objetivo de hacer de NaturECO HOTELES la mejor opción de ecoturismo a la hora de pensar en un lugar en el que invertir su tiempo de ocio y en el que encontrar contacto con la naturaleza sin renunciar al bienestar y la calidad que desearían en su propia casa, además de ser el único complejo turístico en España que ofrece los importantes servicios de haloterapia.

5.2. CAPACIDADES TÉCNICAS

Hemos realizado un exhaustivo estudio del sector, por lo que podemos aportar un amplio conocimiento del mismo. Consideramos que nuestro carácter emprendedor nos hará aprender a desenvolvemos de modo muy satisfactorio dentro del mismo. Además, cumplimos con las normas necesarias y con la autorización administrativa para la creación de una Máster Franquicia. Esto nos proporciona otra ventaja competitiva respecto a la competencia y nos ayuda a superar diversas barreras de entrada que encontraremos. A esto hemos de añadir el hecho de que contamos con diferentes perfiles profesionales, tanto dinámicos como extrovertidos, y ello nos permitirá tener un contacto más directo con nuestros clientes potenciales, y con sus gustos y necesidades. De este modo esperamos captar la atención y la fidelidad del mercado, al ofrecer un turismo diferente, de calidad, y plenamente satisfactorio.

5.3. CAPACIDADES DE GESTIÓN

Somos licenciados en Economía, Derecho, Administración y Dirección de Empresas, Ciencias Políticas y Marketing. Los cinco somos postgraduados en Máster in Business Administration por EOI (Escuela de Organización Industrial). Por todo esto, estamos seguros de tener actitudes y aptitudes que requieren el éxito de nuestro proyecto.

5.4. CAPACIDADES FINANCIERAS

La financiación de nuestro proyecto se llevará a cabo parcialmente mediante recursos propios, procedentes de las aportaciones que realicemos inicialmente como socios. Puesto que éstos no serán suficientes para afrontar el inicio de nuestra actividad, recurriremos a préstamos bancarios para financiar parte de la inversión inicial así como un crédito puente un año de activo corriente para salvar posiciones de tesorería negativa.

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La principal línea de negocio de **NaturECO HOTELES** será la creación de un modelo de franquicia basado en la gestión de hoteles ecoturistas. Estos hoteles estarán localizados en entornos paisajísticos de gran interés ecológico, poniendo en valor la importancia de una gestión sostenible de los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas y sociales, a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales y la diversidad biológica.

La manera de llevar a cabo esta idea de negocio será mediante la gestión, el primer año, de dos alojamientos propios alquilados, siendo el principal objetivo **incrementar el grado de ocupación** de dichos alojamientos con respecto a la media del sector. Estos dos alojamientos serán nuestros Master Franquicia, convirtiéndose en nuestra carta de presentación y principal arma de venta para replicar con facilidad nuestro modelo de negocio en forma de franquicia por las demás áreas de interés paisajístico del territorio.

¿Cómo conseguimos aumentar el grado de ocupación de nuestros hoteles?

- **Cualificación de nuestra oferta** mediante obtención de **Certificaciones** en **Turismo Sostenible** y en **Bio-Construcción**, ambas reconocidas a nivel internacional.
- Acceso a Catálogos y **Turoperadores específicos**.
- **Gestión profesionalizada** de alojamientos, haciendo especial hincapié en el área de **marketing**.
- Ofreciendo una gran variedad de servicios adicionales a los visitantes, destacando, entre todos ellos, el **servicio de haloterapia**, siendo la primera cadena hotelera española en ofrecerlo en sus alojamientos.

En resumen, podemos definir nuestra Visión, Misión y Valores como:



Ser una **empresa sostenible de referencia** con vocación de **desarrollo, innovación** y orientación fundamental a la gestión certificada del **ecoturismo**.



VISIÓN: Ser una **marca referente** en **alojamientos de vacaciones responsables**, entendida como una actitud de sensibilidad con el **entorno (ambiental y cultural)** y con las **personas (satisfacción de clientes, economía, salud y gestión responsable)**, con presencia en los principales Espacios Naturales Protegidos de **España y Europa**.



VALORES: Ser **triplemente rentable** (analizar los efectos **económicos, sociales y ambientales**) para mejorar el desempeño sobre el entorno. Compromiso de **respeto con el medioambiente**. Compromiso de **calidad con las personas** (clientes, empleados, comunidad local,...).

En definitiva, queremos convertirnos en la primera franquicia de gestión de alojamientos en la industria del ecoturismo nacional.

6.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO – KEY ISSUES

Los principales factores a tener en cuenta a la hora de implantar nuestro negocio para el futuro desarrollo con éxito del mismo son los siguientes:

Segmentación del cliente final y franquiciados

Localización

Certificación de Turismo sostenible

Certificación de Bioconstrucción

Implantación del servicio de haloterapia en hoteles

Creación de Master Franquicia

NaturECO HOTELES competirá en el mercado mediante una estrategia de **diferenciación**, estrategia la cual marcará como veremos todos y cada uno de los planes del modelo de negocio, especialmente el plan de marketing. Consideramos esta estrategia la más adecuada dada la situación del sector y la oferta que nosotros proponemos.

Así también consideramos fundamental la estrategia de **outsourcing o externacionalización** en aquellos servicios en los que no tengamos la suficiente capacidad de maniobra, infraestructuras o por regla general competitividad. Con lo cual subcontrataremos a aquellas personas y empresas que nos ofrezcan las mejores condiciones y precios, siempre acorde con la calidad requerida. Esta estrategia será fundamental para conseguir una mejor satisfacción del cliente al tratar con profesionales especializados mientras que conseguimos disminuir nuestros gastos fijos. Este tipo de estrategia se llevará a cabo sobre todo con algunos de los servicios de ocio activo ofrecidos por nuestra cadena.

Dentro también del plan estratégico habría que contemplar la estrategia de **internacionalización** de la empresa. Una vez transcurridos los cinco primeros años de implantación del modelo de negocio en España y con una red de franquiciados consolidada que suponga una buena cobertura del territorio español comenzaremos a establecer contactos con futuros inversores para empezar a establecer nuestras franquicias en Europa. Pensamos que es un modelo que puede replicarse sin ninguna modificación sustancial en el extranjero ya que como hemos comentado nuestras certificaciones están reconocidas internacionalmente.

6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- El principal objetivo de NaturECO HOTELES será conseguir un aumento en el **grado de ocupación** de los hoteles de nuestra cadena hasta el **41%**. Decimos que ese objetivo será principal ya que será el que nos ayudará en gran medida a conseguir el resto de objetivos puesto que será nuestra principal arma de venta de cara a la captación de franquiciados, que será nuestra principal fuente de ingresos a largo plazo.
- En cuanto a **rentabilidad** nos hemos fijado obtener una rentabilidad del **30%**.
- Por lo que respecta al **número de franquiciados: 50** franquiciados al final del quinto año.

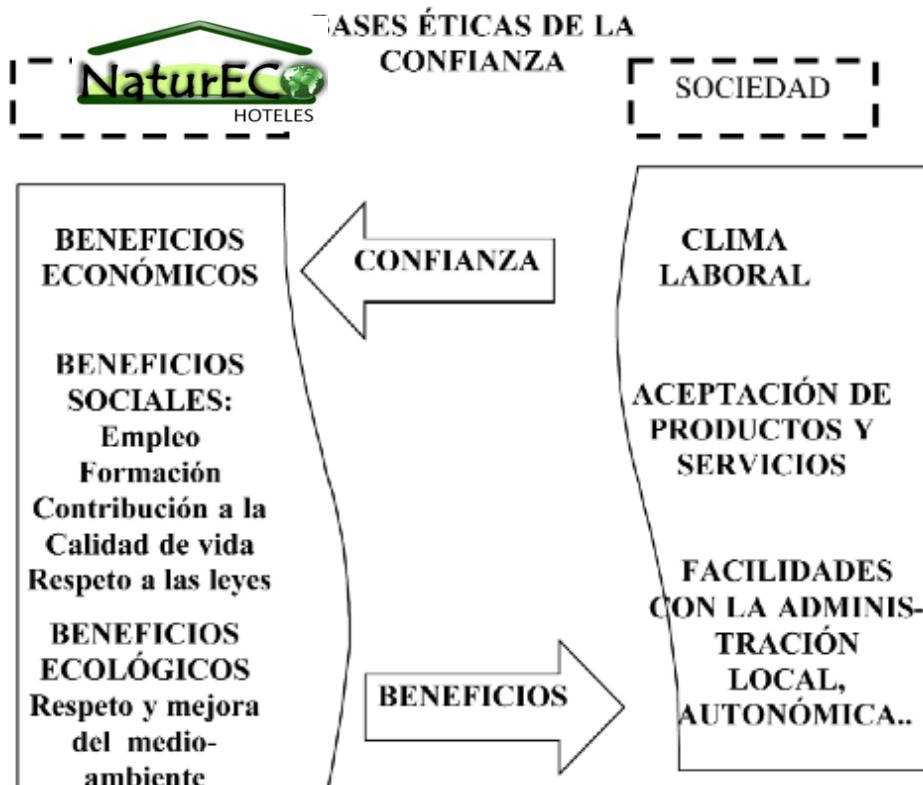
6.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

En un contexto de economía y sociedad global imparables, caracterizado por una interdependencia cada vez mayor, el terreno de las consecuencias de nuestras acciones se amplía sensiblemente. Aumenta, por tanto, la responsabilidad de la empresa a la hora de tomar decisiones cuyas consecuencias afecten a los diferentes grupos de interés de la empresa (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y propietarios o accionistas).

El liderazgo ético de las empresas en sociedades como NaturECO HOTELES es imprescindible para modelar el tipo de gestión que debemos implantar para paliar las consecuencias negativas que la globalización tiene; para alcanzar un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible; y para que el resto de organizaciones tengan un referente hacia el que tender.

De este modo, iremos generando un marco de confianza recíproca, que resulta imprescindible para que la sociedad se desarrolle en sus diferentes aspectos y, de manera importante, en los aspectos económicos y empresariales. Este marco de confianza, por último, se convierte en un elemento vital para que NaturECO aumente y sostenga su competitividad. En resumen obtendrá una mayor interdependencia, recuperará y aumentará la confianza y potenciará su competitividad.

NaturECO es una institución comprometida con la sociedad y su entorno, y considera esta política indispensable para perdurar en el tiempo. NaturECO da respuesta a lo que la sociedad espera de ella y asume los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca. De esta forma, NaturECO genera confianza, valor clave para que la empresa sea un proyecto de largo plazo.



Concepto de stakeholder

NaturECO tiene en cuenta e intenta dar respuesta a las exigencias de sus grupos de interés o stakeholders. Así pues, nuestro modelo de empresa es un modelo de empresa plural, que da respuesta a la pluralidad de intereses legítimos que surgen en el desarrollo de la actividad empresarial, frente a los cuales NaturECO tiene una responsabilidad moral.

Actualmente entendemos que nuestros cinco grandes grupos de interés son los **clientes, empleados, sector público, medioambiente y proveedores.**

Esta forma de entender la empresa, como un conjunto de stakeholders o grupos de intereses, presenta varias dimensiones:

- a) **Dimensión descriptiva:** en esta fase se trata de hacer una relación de todos los grupos de intereses relacionados con la empresa (mapa de stakeholders) y ver las interrelaciones que se producen entre ellos (mapa de coaliciones de los stakeholders).
- b) **Dimensión normativa:** una vez hecho el mapa de stakeholders y el mapa de coaliciones de los stakeholders, es necesario analizar qué intereses son legítimos y cuáles no. Sólo a los intereses que posean legitimidad moral tiene la empresa la responsabilidad de dar respuesta, una responsabilidad que podríamos entender como una responsabilidad moral.



A continuación, pasamos a la explicación paso por paso de los diferentes stakeholders y la responsabilidad de NaturECO con respecto a éstos, indicando las acciones a realizar por parte de la empresa y los indicadores para medir el cumplimiento de las mismas:

EMPLEADOS

ACCIÓN A REALIZAR	INDICADOR
1. Mejorar la calidad de vida de la plantilla	- Tiempo de desplazamiento casa – trabajo (nº minutos/día).
2. Aumentar la motivación y la productividad	- Índice de rotación (nº de bajas/altas en la plantilla). - Nivel de absentismo (nº de ausencias/mes/empleador).
3. Mejorar la capacitación de la plantilla	- Nº de empleados que realizan cursos de formación y reciclaje profesional/año.

Destacamos los valores más útiles para los empleados:

- Comportamiento ético y Responsable
- Sentido de pertenencia y confianza
- Compromiso e integridad

CLIENTES

ACCIÓN A REALIZAR	INDICADOR
1. Mejorar la satisfacción del cliente	- Nº de reclamaciones y quejas/año. - Nº de encuestas de satisfacción recibidas/año.
2. Incrementar la reputación y credibilidad entre nuestros clientes	- Rating medio en el catálogo de los tour operadores. - Nº de clientes/año que nos visitan por el boca-oreja.
3. Fidelizar clientes	- Nº de altas nuevas/año en el Club de la cadena.

Destacamos los valores más útiles para los empleados:

- Calidad en el servicio
- Objetividad
- Imparcialidad

PROVEEDORES

ACCIÓN A REALIZAR	INDICADOR
1. Relación con proveedores locales	- % gastos con proveedores locales sobre el total de gastos.
2. Selección y evaluación de proveedores	- N° de proveedores que tienen Código Ético.
3. Incidencias con proveedores	- N° medio días de retraso en el suministro. - Periodo medio de pago.

Destacamos los valores más útiles para los empleados:

- Transparencia
- Cumplimiento requisitos medioambientales, seguridad y DDHH
- Relación franca, leal y ética

MEDIOAMBIENTE

ACCIÓN A REALIZAR	INDICADOR
1. Reducir un 20% el consumo de energía eléctrica para 2014	- KWh/h cliente y noche. - N° bombillas incandescentes sustituidas por bombillas de bajo consumo.
2. Reducir un 20% la generación de residuos para 2014	- Kg/cliente y noche. - N° kg de RSU generados/semana.
3. Reducir un 20% el consumo de agua para 2014	- L/cliente y noche. - N° litros de agua consumidos/mes.
4. Desempeño ambiental (ISO 14001:2004 – EMAS)	- Coste de la auditoría por alojamiento. - N° de sanciones por ejercicios. - N° visitantes estatales interesados por SIGMA. - N° visitantes extranjeros interesados por SIGMA.

Destacamos los valores más útiles con respecto al medioambiente:

- Respeto y conservación
- Aprovechamiento sostenible
- Experiencia y comunicación

SECTOR PÚBLICO

ACCIÓN A REALIZAR	INDICADOR
1. Análisis del modelo de financiación pública	- Importe de las ayudas recibidas (proyectos de remodelación/bioconstrucción).
2. Impacto en la economía local	- Incremento % PIB local / año.

Por último, para gestionar la responsabilidad social de la empresa y una vez que contamos ya con el mapa de stakeholders, hemos analizado los intereses de éstos y sabemos qué intereses son legítimos y cuáles no; hemos planteado nuestra misión, visión y valores en base a los mismos y contamos con un código ético que muestra de forma clara nuestra cultura empresarial; lo siguiente será empezar a ser gestionada desde un modelo de empresa basada en sus stakeholders. Esto ayudará a la empresa a gestionar su responsabilidad social, ya que se irán planteando aquellas expectativas de los grupos de interés que NaturECO ha de asumir como propios y a los que tendrá, por tanto, que dar respuesta.

La gestión de la responsabilidad social de la empresa no la entendemos como algo puntual o un añadido a la empresa, sino que hemos visto que forma parte del núcleo duro de la empresa, de su propia definición y, por tanto, es algo transversal.

Comunicación de los avances hechos en nuestro terreno

Es fundamental que la empresa comunique internamente a sus trabajadores, proveedores, etc., y externamente a sus clientes y sociedad en general las políticas, retos y avances que se han hecho en este terreno.

Hasta ahora, la mayoría de las empresas mostraban sólo sus resultados económicos, pero en la actualidad cada vez es mayor la exigencia de clientes, trabajadores y sociedad en su conjunto acerca de la información que muestra la empresa. NaturECO innova y sigue este modelo, de este modo, a las memorias económicas habituales de NaturECO iremos añadiendo información sobre los aspectos sociales y medioambientales. Esto es lo que se conoce como triple cuenta de resultados, económicos, sociales y medioambientales.

7. PLAN JURÍDICO

7.1. PRESENTACIÓN

El marco jurídico actual ofrece diversas formas para desarrollar cualquier actividad empresarial que se quiera realizar, que van desde las formas más simples como la figura del empresario individual hasta organizaciones empresariales donde se multiplican las formas societarias a tal efectos de constituir grandes empresas con cuotas de complejidad tan elevadas como las que cotizan en bolsa.

Desde una perspectiva general, pero sin olvidar nuestro caso particular, la fórmula idónea para acometer nuestro proyecto es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Desechándose así la forma del empresario individual, debido a que desde el ámbito de la Sociedad se puede afrontar mejor y con menos riesgos las situaciones financieras a las que nos podamos enfrentar. Además que es un proyecto que nace encaminado a ser desarrollado por una persona jurídica no unipersonal, es decir con más de un empresario, ya que somos en 5 socios fundadores de la sociedad.

El negocio será desarrollado mediante una empresa que bajo el nombre comercial de NaturECO se encargará de vender y franquiciar un modelo de gestión de turismo rural desde una perspectiva ecológica y sostenible.

OBJETO SOCIAL DE NaturECO HOTELES:

“La prestación de un modelo de gestión hotelera ecoturista dando apoyo a nuestros clientes franquiciados a través del asesoramiento en materia de gestión ecológica y sostenible de una manera profesional.”

7.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Aspectos formales y estructura legal

La personalidad jurídica de nuestra empresa será la de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L) y la fórmula de nuestro negocio es contrato de franquicia en el sector de la hostelería y el turismo.

1º Paso de Constitución

El primer paso para la constitución de nuestra sociedad es reunir el capital mínimo entre todos los socios, para las Sociedades de responsabilidad Limitada es la cantidad de 3.000€, totalmente suscrito y embolsado. En nuestro caso, cada socio aportará 8.000€.

2º Paso de Constitución

Segundo paso, la certificación negativa del nombre o denominación social de la empresa. Importe se desglosa de la siguiente manera, la presentación 6,01 €, más la búsqueda 1,50€, y la certificación 6,01€, hace un total de 13,52€. El procedimiento elegido por nosotros es la Entrega Telemática de la Certificación Firmada electrónicamente. Todo esto a través Registro Mercantil Central, a solicitud expresa del interesado, emitirá las certificaciones mediante firma electrónica

del Registrador, pudiendo obtenerse y verificarse a través de la de la web del Registro Mercantil Central.

RESUMEN DE LA SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN

BENEFICIARIO Y DENOMINACIONES
Finalidad: CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD
Beneficiario: Luis Romero Sánchez Primera Forma Social: NaturEco S.L
DATOS DE FACTURACION
Factura emitida a: Destinatario: Teléfono: 675432123 E-mail: natureco@servicioscentrales.com Practicar retención:

3º Paso de Constitución

Tercer paso, trata de la apertura de la cuenta bancaria de la sociedad. Cada uno de los cinco socios fundadores de la sociedad va a aportar un total de 2.000€, con lo que se reuniría un montante de 10.000€ para empezar a funcionar con los trámites pertinentes.

4º Paso de Constitución

Cuarto paso, que vamos a dar es el otorgamiento de escritura pública y estatutos sociales ante notario:

- Plazo: 2 meses desde obtención CNDS.
- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- Certificado bancario.
- Estatutos acordes a una S.L.
- DNI de todos los socios.
- Escritura pública y Estatutos sociales.
- Aprobación y firma tanto de los estatutos como de la constitución de la empresa por todos los socios, los cinco socios, designaremos en la escritura pública a uno de los socios como administrador de la sociedad. La probación de la escritura pública se hará ante cualquier notario colegiado.

5º Paso de Constitución

- Petición Código de Identificación Fiscal (C.I.F.) en la Delegación de Hacienda.
- Escritura pública de constitución.
- Fotocopia del DNI de los socios.
- Modelo 036.

6º Paso de Constitución

- Liquidación del ITPAJD en la Delegación de la Consejería de Hacienda de la Junta de Andalucía.
- Fotocopia del C.I.F. (Código de Identificación Fiscal).
- Rellenar el modelo 600.

7º Paso de Constitución

- Inscripción en el Registro Mercantil (en nuestro caso, Avda. de la Buhaira,).
- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- Primera copia de la Escritura Pública de constitución.
- Carta de pago de ITPAJD – modelo 600.
- Legalización del Libro de Socios.
- Legalización del Libro de Actas.

8º Paso de Constitución

- Alta en el censo de obligados tributarios.
- Declaración Censal.
- Rellenar el modelo 036.

9º Paso de Constitución

- Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
- Modelo 840.

10º Paso de Constitución

- Solicitar el número que nos identifique en el Régimen del Sistema de la Seguridad Social.
- En la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- Modelo TA.6

11º Paso de Constitución

- Declaración-liquidación Retención IRPF (Modelo 111)
- Cotización al Régimen General (TC-1)
- Declaración-liquidación IVA (Modelo 310 y 311)
- Pago fraccionado IS (Modelo 202)
- Declaración-liquidación IS (Modelo 200)

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar nuestra idea de negocio nos vamos a centrar en un principio en la gestión de dos hoteles, uno situado en el Parque Natural de La Garrotxa y otro situado en el Parque Nacional de Doñana, que son dos zonas de gran atractivo turístico natural en nuestro país. Estos dos primeros hoteles gestionados por nuestro modelo de franquicia nos servirán de referencia para comprender todo el desarrollo operacional de nuestros hoteles de ecoturismo.

A continuación vamos a desarrollar el funcionamiento operativo tanto de la gestión de la franquicia a la que se dedica nuestra empresa, como del funcionamiento de un hotel en sí. Las principales operaciones y aspectos importantes de nuestra cadena los hemos dividido en los siguientes:

- Distribución general del Hotel.
- Sistema de gestión hotelera.
- Recepción.
- Servicios de haloterapia.
- Captación de franquiciados.

8.2. DISTRIBUCIÓN GENERAL DEL HOTEL

Las áreas de las que disponen los hoteles son las siguientes:

1. Áreas comunes:
 - Vestíbulo.
 - Recepción.
 - Áreas de descanso.
 - Restaurante-bar.
2. Área habitacional:
 - Habitaciones.
 - Pasillos.
 - Hall.
 - Escaleras.
3. Área de servicio:
 - Entrada de servicio.
 - Almacén.
 - Cocinas.
4. Zona de personal.
 - Vestuarios/taquillas.
 - Comedor.

5. Zona de instalaciones.

- Electricidad.
- Fontanería.
- Climatización.
- Calderas.
- Zona de mantenimiento.

8.3. SISTEMA DE GESTIÓN HOTELERA



La implantación de sistemas de gestión hotelera se ha convertido en una necesidad ante los cambios que el mercado ha vivido en los últimos años. Los sistemas de gestión hotelera son un concentrado de toda la tecnología del hotel y una solución estrictamente a las necesidades que se les plantea. Estos sistemas responden a 4 factores que influyen en el éxito:

- Responder a una estrategia orientada hacia el cliente.
- Integrar en el sistema todos los servicios que ofrece el establecimiento.
- Responder a todos los cambios derivados de las nuevas tecnologías e internet.
- Potenciar la interoperabilidad entre los distintos departamentos de la empresa.

Por ello hemos seleccionado un sistema de gestión hotelera que reúne todos estos factores y que asegura el buen funcionamiento de nuestra actividad, AM Hotel-Software de Gestión de Hoteles. Es un programa informático dirigido a la completa gestión administrativa del hotel. Contiene un planning de reservas gráfico e interactivo que permite una rápida asignación de habitaciones al futuro cliente. El programa ha sido desarrollado con una interfaz de usuario muy sencilla e intuitiva que permite dividir la actividad hotelera por años y hoteles.

8.3.1. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SISTEMA

▪ **Experiencia demostrada**

Desde 1991 se trabaja con software de gestión hotelera, cada vez más sofisticados, estos sistemas han hecho más productivos, competitivos y rentables a muchos negocios del mundo de la hostelería.

▪ **Orientación al negocio**

Nuestra aplicación ha sido desarrollada desde un principio contemplando las peculiaridades y necesidades propias de la gestión de una cadena hotelera. De esta forma, en una solución única, tanto la gestión integral del hotel, como la gestión centralizada de varios hoteles y muy importante, atender los requerimientos específicos de cada uno de ellos.

▪ **Integración**

La funcionalidad totalmente integrada integra todas las áreas de gestión del negocio hotelero, desde la recepción hasta la gestión financiera, pasando por la gestión de almacenes, gestión de compas, central de reserva, fidelización, calidad... También se incluyen el conjunto de periféricos del hotel como centralitas telefónicas, grabadores de llaves de banda magnética, escáner de documentos, sistemas de TV-Pay, entre otros.

▪ **Adaptabilidad**

Al ser un software de gestión modular, se puede elegir que módulos requiere, adaptándose a las necesidades de cada momento e ir ampliando funcionalidad sólo cuando lo necesite. Se adapta así a las necesidades de nuestro negocio.

▪ **Integración con ofimática**

AM-Software de Gestión Hotelera tiene una completa integración con Microsoft Dynamics y con el resto de productos Microsoft. Esto implica que podemos volcar la información directamente si quisiéramos en Word, Excel o cualquier aplicación compatible con Microsoft, manteniendo el todo momento el formato e integridad original.

8.3.2. MÓDULOS DE OPERATIVIDAD DEL SISTEMA

▪ **Visión gráfica de las habitaciones**

Así la asignación de habitaciones es tan sencilla como seleccionar al titular de la reserva y arrastrar su nombre hasta la habitación que va a ocupar. La aplicación complementa esta operación con herramientas que facilitan la localización deseada y al ser tan gráfico ayudará a optimizar la ocupación del establecimiento.

▪ **Centralización de operaciones**

La mayoría de las operaciones podrán controlarse desde el software de gestión en tiempo real.

▪ **Gestión de clientes**

Contempla la gestión de clientes individuales, que nos permitirá guardar los datos del cliente y recuperarlos en cualquier momento, a través del histórico de sus estancias en el hotel o demás hoteles de la franquicia. Esta gestión podría ser enlazada con herramientas CRM, especializadas en la gestión del conocimiento y la interacción de los clientes.

▪ **Análisis de disponibilidad**

De esta forma podemos visualizar de forma gráfica el inventario de habitaciones, establecer filtros sobre las fechas de entrada y salida de los clientes y poder ver el número de habitaciones libres, ocupadas, así como el porcentaje de ocupación. Además de poder analizar los datos con opciones de totalización, como totales por hotel, personas, habitaciones o clientes. La figura muestra gráficamente la ocupación del hotel de una manera muy sencilla.



▪ **Booking Tool**

La introducción masiva de reservas se gestionará mediante esta herramienta. Pudiendo construir plantillas que determinen cuáles son los datos de las reservas a introducir en cada momento, y modificar dichos criterios para que determinados campos sean comunes a todas las reservas a introducir.

▪ **Gestión de contratos**

Con esto podemos gestionar todos los documentos contractuales y cláusulas entre nuestro hotel con los diferentes tour operadores, Agencias o empresas. Controlando así los precios, cupos, garantías y comisiones negociadas en los contratos.

▪ **Control de la situación**

El sistema proporciona herramientas de análisis para comprobar el estado contractual de los establecimientos, permitiendo comparar los datos a nivel de cadena, zonas u hoteles, facilitándole el acceso a información necesaria para la optimización de las futuras contrataciones.

▪ **Producción**

La generación de la producción se lleva a cabo automáticamente en el proceso de cierre. El programa está dotado de herramientas de control y de análisis de la producción que facilitará el cuadro de resultados y su análisis, teniendo una de las gestiones de control de Mano Corriente más completa.

▪ **Facturación**

Ofrece herramientas para facilitar el proceso de facturación, en especial la Facturación de Agencia, pudiendo crear las facturas de forma masiva, agrupar facturas emitidas o seleccionando las reservas a facturar. También se gestiona un centro de cobro, donde podemos liquidar los cobros de agencias contra sus facturas, reservas, liquidar anticipos o reutilizar sobrantes. Además de la integración con algunos de los proveedores más importantes de facturación electrónica, este sistema le permitirá gestionar las facturas con sus clientes, agilizar la tramitación y ahorrar papel. La contabilización puede ser automática o controlada, asegurando una integración con el módulo financiero de Microsoft Dynamics.

▪ **Control de gestión**

El ICD (Informe de Control Diario), permite consultar los datos resumidos de los distintos hoteles o departamentos de la cadena, referentes a estancias, ocupaciones, personal, producción, etc.

▪ **Cobros y control de la caja**

Desde este punto se gestionan los cobros de facturas de agencia enviadas a crédito, pudiendo trabajar con anticipos, pagos de más o de menos. Cuando se recibe el pago se puede elegir la factura a cobrar, e incluso, la factura de una reserva concreta. Desde el control de cajas, podemos consultar la situación de las cajas desde cualquier lugar incluso antes de que se produzca el cierre de caja o turno, viendo en online los movimientos que se introducen en el sistema.

▪ **Servicios técnicos**

El departamento de servicios técnicos podrá llevar el registro, y posterior seguimiento, de las incidencias y reparaciones realizadas en el hotel. Con la posibilidad de poder bloquear y desbloquear directamente las habitaciones en caso de necesidad y de generar consumos en el almacén (de Back office) pertinente de todos aquellos consumibles utilizados en una reparación. También puede gestionar el mantenimiento preventivo de toda aquella maquinaria del hotel que

lo precise, así como el registro de las lecturas de los contadores. Además de todo esto, consta de las correspondientes, y siempre presentes, pantallas de análisis e informes de seguimiento.

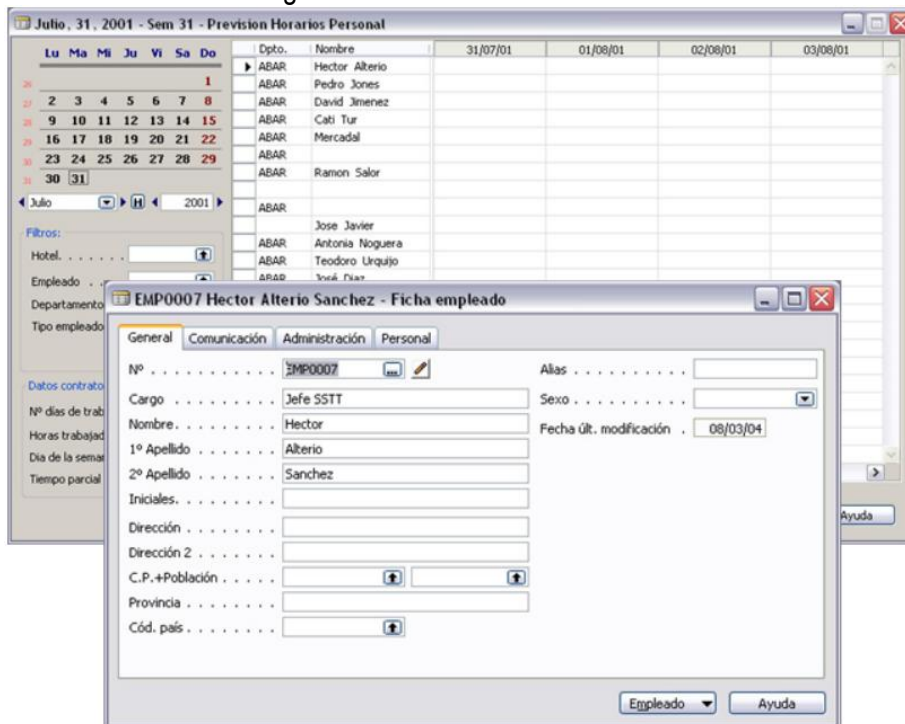
▪ **Ama de llaves**

A través de este módulo se puede gestionar los servicios de limpieza realizados en el hotel (tanto zonas comunes como habitaciones) controlado por camarera de piso y rangos de habitaciones. Estos servicios tienen frecuencias de realización, de tal forma que las hojas de servicios se generan de manera completamente automatizada al realizar el check-in de las reserva. Los servicios de limpieza pueden ser genéricos o enlazados a contratos, lo cual permite poder variar las frecuencias de realización de los servicios en función de los requerimientos de los tour operadores. Desde el mismo módulo la gobernanta puede llevar el control y la gestión de factores tan importantes para este departamento como los estados de las habitaciones, las llegadas y salidas.

▪ **Gestión de personal**

La ficha de empleados gestiona datos generales del contrato, así personales, vías de comunicación y de administración. Aparte de sus datos descriptivos contempla la posibilidad de registrar la siguiente información sobre direcciones alternativas, material entregado, cualificaciones, etc. Existe además la posibilidad de inscribir en esta gestión también empleados ETT (Empresa de Trabajo Temporal) y empleados ocasionales. El sistema registra en un histórico los diferentes contratos que se van realizando a los trabajadores, de forma que se pueden consultar posteriormente. El sistema permite asignar los horarios de trabajo y días libres a un determinado empleado o departamento. Cuenta también con un informe donde se pueden ver estos horarios detallados para un rango de fechas y para un empleado.

Se pueden registrar incidencias tanto operativas (Vacaciones, Bajas,...) como económicas (Anticipos, Préstamos,...). Las cuales se pueden consultar a través de herramientas que permiten llevar el control, incluso por departamentos. En el tratamiento de estas incidencias existe un circuito de autorización. Este circuito incluye también la posibilidad de que usuarios de la central autoricen incidencias registradas en un hotel.



▪ **Gestión de reservas**

Este módulo le ofrece la posibilidad de gestionar reservas realizadas directamente del Front Office del Hotel, realizar reservas de programas o paquetes y realizar reservas manualmente de servicios específicos. Las reservas permiten gestionar las fechas deseadas, si ha sido confirmada o no, tipo de tarifa y temporada y los detalles de los servicios. Una vez realizadas las reservas automáticamente se genera un planning donde se asignan las cabinas, equipamientos y especialistas en función de las reglas de negocio que decida, pudiendo dar prioridad a la máxima ocupación de personal, eliminación de tiempos muertos, etc. Además, el sistema contempla la gestión del mantenimiento de las cabinas y del equipamiento.

▪ **Tarifas**

Podrá definir las tarifas de los diferentes servicios en función de las fechas o temporadas con la que trabaje, de igual forma podrá definir las tarifas de los diferentes programas o paquetes de servicios.

▪ **Gestión de planning**

Dispone de una pantalla gráfica e interactiva que le permitirá gestionar el planning en función de la ocupación de las instalaciones o en función de los especialistas o terapeutas, permitiendo definir la escala temporal que precise y ofreciendo una ágil navegación entre las diferentes fechas. Mediante esta pantalla podrá conocer de un vistazo la ocupación de sus instalaciones, de su personal, aplicar diferentes filtros para vistas específicas y realizar los cambios y ajustes que considere necesarios para optimizar sus recursos, pudiendo definir horarios diferentes para cada día del año.

▪ **Venta online u offline**

Los puntos de venta se conectan al servidor vía TCP/IP, tanto en redes locales como en WAN, enviándose todos los cambios en la configuración (nuevos artículos, precios, cajeros, etc.) de la base de datos central a los puntos de venta, y todas las transacciones desde los puntos de venta a la base de datos central. En caso de fallo o caída de la conexión, el TPV sigue operando en modo off-line, almacenándose todas las transacciones en modo local hasta que la comunicación se restablece, en cuyo caso se transmiten de forma automática a la base de datos central, sin necesidad de intervención del usuario.

Este software nos permitirá disfrutar de todas las ventajas que supone para la gestión de un hotel el desarrollo del Business Intelligence, entre las cuales destacamos las siguientes:

1. Acceder a la información de forma casi instantánea.
2. Personalizar sus consultas, quitar o añadir los datos a consultar, alterar su orden, aplicar formatos condicionales, valorar en calidad o cantidad los datos, colores y mucho más.
3. Visualizar los datos desde diferentes perspectivas o puntos de vista, a través de análisis gráficos.
4. Comparar y evaluar los datos entre establecimientos, con el año anterior, contra un presupuesto, entre clientes, etc.
5. Compartir: Haga todo lo que le permita Excel, guarde su informe, envíelo por correo, imprímalo, copie...
6. Consultar la información desde un único punto mediante un cuadro de mandos hecho a medida.
7. Utilizar informes estándar listos para su uso desde el primer momento, y fácilmente personalizables para adaptarlos a sus necesidades específicas.
8. Para facilitar el acceso a los datos, estos se han agrupado en los llamados cubos que permiten especializar las consultas a realizar para obtener la información que requiera.

Además de este software contaremos con la aplicación informática de software libre **Hotel Energy Solutions** para que nuestros hoteles cuenten con una mayor eficiencia energética. Hotel Energy Solutions tiene unas herramientas para una mejor gestión del turismo ecológico. Cuenta con el e-toolkit, que incorpora: herramientas de diagnóstico gratis y disponible en la web, que ayuda a los hoteles pequeños y medianos a medir su consumo de energía y su huella de carbono, además de proponer las mejores soluciones para mejorar su rendimiento. La herramienta también aporta un estimado rápido de la inversión necesaria para ello, el rendimiento final que supondrá esa inversión, y una comparación de los resultados obtenidos con los de otras instalaciones parecidas.

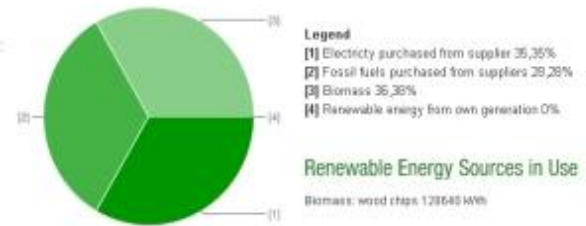
Es un innovador kit de herramientas energéticas para hoteles diseñado para ayudarnos a incrementar nuestra eficiencia energética. Nos mostrará soluciones de eficiencia energética y energías renovables para los hoteles y constituirá el mejor escenario para entablar contacto con los principales proveedores de tecnologías energéticas de Europa.

El e-kit de herramientas de forma automática realiza los cálculos para producir tres informes entre los cuales el informe relacionado con la energía que proporciona información sobre el desempeño del hotel actual de energía, y la compara con un punto de referencia predeterminado.

Energy related report



Fossil fuels purchased from suppliers



Legend

- [1] Electricity purchased from supplier 35,36%
- [2] Fossil fuels purchased from suppliers 28,28%
- [3] Biomass 36,36%
- [4] Renewable energy from own generation 0%

Renewable Energy Sources in Use

Biomass: wood chips 128640 kWh

La herramienta de apoyo a la decisión proporciona apoyo a los hoteleros en la eficiencia de clasificación de la Energía práctica y rentable (EE) y Energías Renovables (ER) las opciones de inversión. Se ofrece un informe generado después de la finalización del cuestionario que se presentan las tecnologías de energía más adecuadas para ahorrar en lo que respecta a las características de los hoteles de una tabla en la que los clasifica de acuerdo así que no requieren de inversiones, una pequeña inversión, o de inversión de alto. Las soluciones se presentan junto con las mejores prácticas en la ventaja competitiva de negocio de las inversiones en energía de sonido.

Energy Solutions

Recommendations based on the data entered in the questionnaire

According to your answers the following are the proposed solutions to be implemented at your hotel

	Reduce your energy consumption!		Use renewable energy!
	No / small investment	High investment	
Heating / Cooling	Prevention of air infiltration and of unnecessary outdoor air supply Read more ... 	Installation of sun shading devices Read more ... 	Aerothermal heat pumps Read more ...
General electricity	Energy saving light bulbs Read more ... 	Key card systems to switch off electricity in guestrooms Read more ... 	

La calculadora de huella de carbono mide el impacto del hotel en el clima mediante la estimación del conjunto total de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas con el consumo de electricidad del hotel, el consumo de combustibles fósiles, el consumo de la biomasa y el uso de energía renovable. La calculadora también da consejos sobre cómo los hoteleros pueden reducir estas emisiones.

Carbon footprint

Your hotel creates 202156,1 Kgs of CO₂ per year



El retorno de la calculadora de la inversión ayuda a evaluar las mejores opciones de inversión para cada solución de tecnología de la energía basado en los insumos específicos proporcionados por los hoteleros. La herramienta de ayuda al usuario en la toma de decisiones estratégicas informadas con respecto a su EE y las inversiones RET. El objetivo es apoyar el análisis de la aplicación de costos y beneficios de estas tecnologías.

8.4. RESERVAS

Una sola persona realizará las funciones de este departamento. Las reservas pueden venir por diferentes vías. De todas las maneras de reserva posible, la recepción de la misma será inmediata. Las formas de reserva serán las siguientes:

- ✓ Por vía telefónica.
- ✓ Mediante agencia de viajes
- ✓ Mediante tour operadores
- ✓ Por vía internet

• La reserva por vía telefónica

Las reservas podrán ser gestionadas a partir del número de teléfono de contacto para las reservas, donde se le informarán de la disponibilidad de habitaciones y sus tarifas correspondientes. Una vez hecha la reserva se tiene que abonar mediante tarjeta de crédito el 10 % del total de la estancia como señal de reserva, quedando como pago el resto del montante en el momento de la llegada de los huéspedes (check in).

• Reserva mediante tour operadores

Las reservas podrán ser gestionadas además mediante los diferentes tour operadores en los que nuestra empresa desee aparecer, la gestión de la reserva se dará de la misma forma que si se hiciese por vía internet, tan sólo que sería dicho tour operador quién nos diese el conocimiento de la reserva y además le cobraría al cliente su respectiva comisión por servicio y gestión.

• Reserva vía internet

De esta manera las reservas se pueden hacer mediante nuestra página web, en la cual pueden comprobar la disponibilidad de las habitaciones, elegir el número de pernoctaciones que se quieran realizar, además de información sobre nuestra empresa, las instalaciones, nuestros servicios y la amplia oferta de ocio de la que pueden disfrutar.

Desde nuestra página web el cliente podrá elegir los destinos que les ofrecemos, una vez elegido el destino, el cliente debería elegir la fecha (día/mes) de entrada cómo de salida, indicándose el número de noches que se desea pasar. Al igual con el número de huéspedes que se desea alojar para encontrar habitaciones que se adapten totalmente a la comodidad de los clientes, ya que estas podrían ser habitaciones simples o dobles.

Una vez seleccionado tanto el emplazamiento, la fecha, número de noches y de personas, se procede a darle al cliente por nuestro sistema de reservas la disponibilidad de habitaciones

existentes en la fecha de reserva deseada. También se le proporcionará el precio total de la estancia si se hiciera efectiva.

Una vez hecho esto, el cliente debería rellenar la hoja de contactos para formalizar la reserva que serían los siguientes:

- Nombre completo y apellidos
- Número de documento nacional de identidad/Pasaporte
- Dirección y código postal
- Dirección de correo electrónico
- Números de contacto

A partir de aquí, se seleccionaría la modalidad de pago deseada por los clientes que de forma online pueden ser de dos maneras diferentes, en efectivo o mediante tarjeta de crédito. La primera modalidad de pago, habría que abonar el 10% del montante total de la estancia como señal de reserva (mediante tarjeta de crédito) y el restante 90% se abonaría en efectivo a la llegada del hotel una vez hecho el check in. De la segunda manera, sería de manera idéntica el proceso, tan sólo que los dos pagos se harían mediante tarjeta de crédito.

De cualquiera de las maneras de pago el cliente deberá facilitar los siguientes datos para completar tanto el pago de la reserva, como el posterior cobro del resto de la estancia:

- Nombre o tipo de tarjeta
- Número de tarjeta
- Fecha de caducidad
- Nombre del titular
- Código de seguridad

Una vez realizados cada uno de estos pasos y se haga efectivo el cobro de la reserva, el hotel mandará un e-mail al cliente con la confirmación de reserva y todos los datos que aseguran los derechos de estancia del hotel.

8.5. RECEPCIÓN

La recepción es el centro neurálgico de nuestro hotel ya que ahí es dónde se gestionan las tareas administrativas para llevar a cabo tanto el Check In como el Check Out. Se responsabilizará de proporcionar toda la información posible que el cliente requiera. Este departamento se encargará de la recepción, despedida del cliente, solucionar sus requerimientos y atender las posibles reclamaciones.

Las funciones que se realizarán son servicios auxiliares: servicios auxiliares, gestión de rutas y viajes que puedan querer realizar los clientes, servicio de lavandería, caja de seguridad, despertador, gestión de habitaciones, posibles cambios de condiciones durante la estancia, comunicación con los demás departamentos, servicio de reparaciones y averías y salida de los huéspedes. Además sirviéndonos de datos de nuestros servicios informáticos podremos elaborar informes con los que podremos mejorar la gestión de nuestros hoteles y los servicios al cliente.

8.5.1. CHECK IN

Consiste en realizar todas las tareas necesarias desde que el cliente llega al hotel, es recibido y atendido para empezar a disfrutar de los servicios que le ofrecemos. Recoge tareas como: recibimiento y descarga del equipaje, atención personalizada, comprobación de datos del cliente

y de la reserva, apertura de la ficha como cliente, entrega de llaves, carta de servicios de nuestro hotel y acompañamiento a la habitación.

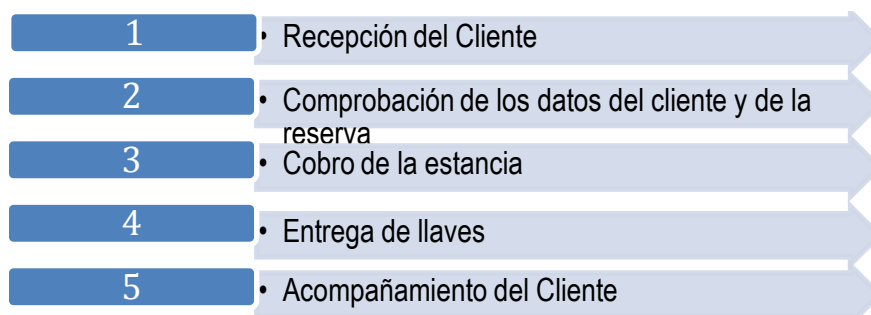
El programa informático de gestión hotelera, agiliza las tareas de Check In, ya que está conectado con la gestión de reservas, sólo hay que comprobar los datos del cliente y la reserva efectuada antes de la entrega de llaves.

Los recursos necesarios para efectuar las tareas de Check In son las siguientes:

Personal	Espacio	Equipo	Material
1 Recepcionista	Recepción	Ordenador/Sistema informático de reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Llaves • Portaequipajes • Información sobre actividades al aire libre

La operación de las tareas que conforman el Ccheck In se las describimos a continuación:

1. Recepción del cliente y recogida del equipaje: conformaría tanto la bienvenida y ayuda de transporte del equipaje de los clientes desde la entrada del hotel, hasta la recepción y luego hasta la habitación correspondiente.
2. Comprobación de reserva y datos de los clientes: va desde la comprobación de la documentación, los datos personales, hasta la comprobación de la reserva realizada. También se abre un fichero de cliente, dónde se encuentra su ficha de cliente, sus datos, los datos de la estancia, cuando tiene prevista su marcha e información variada que puede servir de utilidad al servicio del hotel para poder atender mejor al cliente.
3. Cobro de la estancia: esta puede ser mediante efectivo o tarjeta de crédito, se cobra el total de la estancia, que supone el 90% de la misma ya que al realizar la reserva ya se cobró un 10% como señal.
4. Entrega de llaves: se le indica al cliente la habitación correspondiente, se le entregan las llaves y se le informa de los servicios que disponen para su máximo aprovechamiento de la estancia (incluido servicio de excursiones, actividades al aire libre, desayuno, servicio de restauración servicio de habitaciones etc...).
5. Acompañamiento del cliente: si fuese necesario esta tarea consiste en mostrar al cliente hasta la habitación y transportar su equipaje hasta la misma.



8.5.2 ROOM RACK

La pieza del room rack es una pieza clave para el desarrollo de las funciones de la conserjería, ya que refleja la situación exacta y actual de cada una de las habitaciones, esto permite obtener un control permanente de la ocupación e indica las disponibilidades.

El programa informático de gestión hotelera agilizará las tareas de room rack, ya que permite saber al instante que habitaciones están ocupadas, quién la ocupa, cuando deja libre esa habitación y cuando puede volver a estar disponible para la ocupación de nuevos clientes. Gracias al sistema de gestión hotelera y su conexión con nuestro sistema de reservas, las habitaciones que quedan libres como ocupadas, aparecen como disponibles u ocupadas en tiempo real para el máximo y eficaz aprovechamiento de la capacidad de nuestros hoteles.

8.5.3. DIARIO DE PRODUCCIÓN

El diario de producción está completamente informatizado y tiene la misión de gestionar todas las funciones, además de ofrecer periódicamente unos datos contables básicos que se incluirán en la cuenta de Resultados.

8.5.4. CHECK OUT

Es el proceso de salida del cliente. Este proceso se hace cuando el huésped ya está de salida del hotel, esto quiere decir cuando ya ha cumplido su estancia en el hotel, en este proceso se deben seguir los siguientes pasos:

I. Solicitud de llaves

En este paso se pedirá al huésped la llave o tarjeta magnética y se revisará si no hay confusión en las llaves también si es tarjeta magnética esta se le regalara al huésped donde estará la dirección del hotel y también el correo electrónico.

II. Consultar al huésped como se desarrollo su estancia

Esto lo vamos a realizar a través de una encuesta donde se puede preguntar si su estancia ha sido satisfactoria o que le molesto del hotel, además de pedir las sugerencias pertinentes.

III. Revisión de la habitación

En este paso se quiere revisar que todo esté en orden y que tampoco se olviden objetos de los clientes en las habitaciones.

IV. Despedida del cliente y acompañamiento a la salida

Al igual que en el check in se acompañaba al cliente a su correspondiente habitación, ahora como cortesía del hotel se le acompañara y se le prestará toda la ayuda posible para su completa finalización de la estancia, ya sea pedir un taxi, llevar su equipaje hasta la salida, etc.

V. Situaciones especiales durante el check-out

Pero si fuera en el caso anterior de que hubiera la duda de que el servicio consumido no fuera del huésped entonces se comprueba con los vales de consumo que están con la firma de huésped.



8.6. SERVICIO DE HALOTERAPIA

En nuestros modelos de gestión vamos a incluir cuevas de sal para poder dar servicios de haloterapia. Se trata de un tipo de sauna donde podemos respirar un ambiente salino de pureza máxima.

Las sesiones de haloterapia en nuestros hoteles serán de 30 minutos, que estarán planificadas a través de nuestro sistema de gestión hotelera. Las sesiones las acompañaremos de una **iluminación suave y música** que permite que disfrutemos de una atmósfera relajada y de descanso, tal y como si estuviésemos a la orilla del mar.

Hasta aquí han quedado explicadas las principales operaciones y aspectos de la gestión de los hoteles en sí, a continuación detallaremos las principales operaciones en relación a la empresa holding poseedora del máster franquicia que se resumen en la consecución de nuevos franquiciados, que podemos resumir en la siguiente figura.

8.7. CAPTACIÓN DE FRANQUICIADOS

El proceso de captación de nuevos franquiciados sigue el siguiente flujo:



1. Atracción de cliente y primer contacto

Este proceso recoge las actividades de marketing y comerciales que se llevan a cabo para atraer a los clientes. Ambas tareas son realizadas por NaturECO y serán especificadas en el plan de Marketing. Para la labor comercial, que incluye tareas de venta del modelo de negocio para franquiciarlo es fundamental el contacto directo con el cliente por parte de los comerciales de NaturECO. Una vez dada a conocer la empresa gracias a su campaña de marketing y el trabajo de los comerciales, el cliente interesado se pondrá en contacto con los comerciales encargados de este proceso.

2. Presentación del presupuesto, aceptación y primer pago

Después de concertar una cita personal con el cliente en alguno de nuestros dos hoteles propios, el comercial explica el modelo de negocio del que trata la franquicia de NaturECO, sus condiciones a seguir, el presupuesto, requisitos, etc. Se le presentará un precontrato de franquicia que el cliente podrá aceptar o no en un periodo de 30 días. Una vez transcurrido este tiempo si el cliente lo acepta y decide entrar en el negocio deberá firmar el precontrato de franquicia y realizar el pago del canon de entrada.

3. Plan de franquicia

Los hoteles dispuestos a hacer inversión en nuestro modelo de franquicia deberán habilitar sus establecimientos bajo los requerimientos establecidos por NaturECO. Algunos de estos requisitos son por ejemplo: la conservación del patrimonio natural, cultural y paisajístico, el desarrollo económico y social de la comunidad local, la contribución del establecimiento a la calidad de vida de los empleados, la conservación del medio ambiente, y la satisfacción de los clientes en cuanto a su involucración en el sistema y en cuanto a la calidad del servicio entre otros. Así mismo, deberán obtener los certificados de los que dispone NaturECO: certificación BIOSPHERE y certificación BREEAM. Una vez estén obtenidas las certificaciones y se sigan todos los requisitos, se habilitará el manual de instrucciones de cómo funciona el modelo de negocio de los hoteles NaturECO. Identidad de la organización, gestión y actuación de su personal, cultura de la organización, manera de llevar la administración, etc. En definitiva, los clientes adquieren detallada información de cómo debe funcionar el establecimiento que pasará a ser franquicia de NaturECO HOTELES.

4. Apertura nueva franquicia y seguimiento

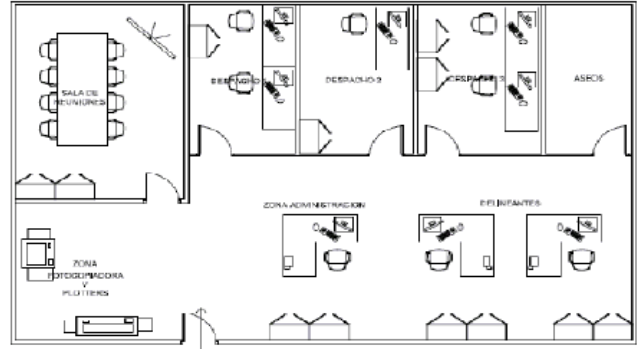
Cuando esté terminado todo el proceso de adaptación de las nuevas instalaciones según el modelo de franquicia, se firmará el contrato de validación. Así el cliente tendrá todos los derechos para la utilización del local habilitado según este modelo. Se llevarán a cabo las transacciones de pago de esta inversión. A continuación, se realizará una inauguración del nuevo recinto para darlo a conocer a cargo de la compañía NaturECO la cual se encargará del marketing de dicho evento y su organización. Finalmente, el gerente de zona encargado del nuevo establecimiento llevará un riguroso seguimiento del mismo para garantizarnos que todo funciona correctamente y que en caso de incidencia o duda puedan dirigirse a él para solucionarlo.

8.8. RECURSOS MATERIALES

8.8.1. INMOVILIZADO

La sede central de NaturECO estará ubicada en el hotel de Doñana. Se tratará de una planta de oficinas diseñadas en ese hotel exclusivamente para la dirección y organización de la empresa. La elección de Andalucía principalmente es porque todos los responsables de la empresa están establecidos allí.

La oficina constará con tres despachos amplios donde se ubicarán el Director General, Responsable Financiero junto al Administrador y otro para el responsable de Operaciones y Certificaciones, una sala más grande para el responsable comercial de Franquicia y su equipo compuesto por los comerciales, una sala de juntas, los aseos, y una sala de entrada con recepción. En total la oficina cuenta con 75 m2. El presupuesto de construcción de la sede central está incluido en el presupuesto de edificación del hotel ya que se encuentra en el mismo.



8.8.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

En cuanto a costes de material tecnológico, los directores dispondrán de ordenadores y teléfonos móviles propios. En los dos primeros años no se dispondrá de material tecnológico de uso personal facilitado por la empresa. Una vez se obtengan beneficios del negocio a partir del tercer año, todos los empleados del primer y segundo grupo de cotización obtendrán portátil nuevo y teléfono móvil nuevo. La empresa dispondrá de servicio técnico para cualquier problema tecnológico con los ordenadores, teléfonos u otro aparato electrónico. El Responsable de Operaciones será el encargado de solucionar dichos problemas electrónicos o informáticos. Se facilitará a todos los ordenadores del personal sistemas informáticos de Windows, Microsoft Office y Antivirus.

8.8.3. MEDIOS DE TRANSPORTE

En cuanto a medios de transporte, no se dispondrá de vehículos de empresa y no correrá a cargo de la empresa el kilometraje que su personal, tanto director como técnico comerciales, realicen en su trabajo, todo ello irá incluido en su salario de manera estimada.

8.8.4. RECURSOS HUMANOS

NaturECO constará inicialmente con una plantilla de 10 personas en el primer año de implantación, 2012, e irá incrementando paulatinamente hasta el año 2017 en el que se establecerá en un máximo de 19 personas en plantilla. Por otro lado, tendrá en su departamento comercial a los 4 principales responsables que además de sus propias funciones, el primer año actuarán como comerciales, pero sólo el director general y el responsable de Operaciones y certificaciones estarán en plantilla haciendo las labores del departamento comercial y en el de marketing, siendo el comercial el que trabaje en régimen de comisión puro.

Los tres grandes departamentos dentro de la empresa, serán el Comercial y Marketing, formado por el Responsable Comercial Franquicia y el Comercial, y por otra parte, el Departamento de Operaciones, formado por el Responsable de Operaciones y Certificaciones, el equipo de cocina, la recepción, mantenimiento y limpieza; y el Departamento Financiero, formado por el Responsable Financiero y el Administrador.

Dicha plantilla estará distribuida desde el punto de vista operativo en los siguientes departamentos:

Dirección General:

Director General

Departamento Financiero:

Responsable financiero

Administrativo

Departamento Comercial y de Marketing:

Responsable Comercial Franquicia

Comercial

Departamento Operaciones:

Responsable Operaciones-Certificaciones

Cocina

Recepción

Mantenimiento

Limpieza

Las funciones de cada uno de ellos así como su número, retribución, etc. se detallan en el Plan de RRHH.

8.8.5. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN AMBIENTAL, CALIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Se implantará un sistema integrado de gestión ambiental, calidad y prevención de riesgos laborales, conforme a la ISO 14001, ISO 9001, que cubrirá todas las actividades llevadas a cabo en nuestro proceso.

Con este propósito se pretende crear un comité de calidad y prevención integrado por los siguientes miembros:

- a) Director General
- b) Responsable Comercial Franquicia
- c) Responsable Operaciones-Certificaciones
- d) Responsable Financiero

De cara a la implantación del sistema diferenciamos cuatro fases:

1. Fase de documentación
2. Fase de remodelación
3. Fase de certificación
4. Fase de seguimiento

Para la realización de estas fases se seguirá la siguiente secuencia de actividades:

1. Fase de documentación
 - Constitución del equipo de trabajo
 - Planificación del proceso de trabajo
 - Formación al equipo

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

- Diagnóstico previo del nuevo establecimiento.
 - Identificación de procesos para modelación de la edificación.
2. Fase de remodelación
- Remodelación del establecimiento según establecido por el modelo de NaturECO
 - Auditoría interna
3. Fase de certificación
- Solicitud y adquisición de certificados
 - Visita previa organismo inversor
4. Fase de seguimiento
- Plan de acciones correctivas
 - Seguimiento del funcionamiento del nuevo establecimiento franquiciado.

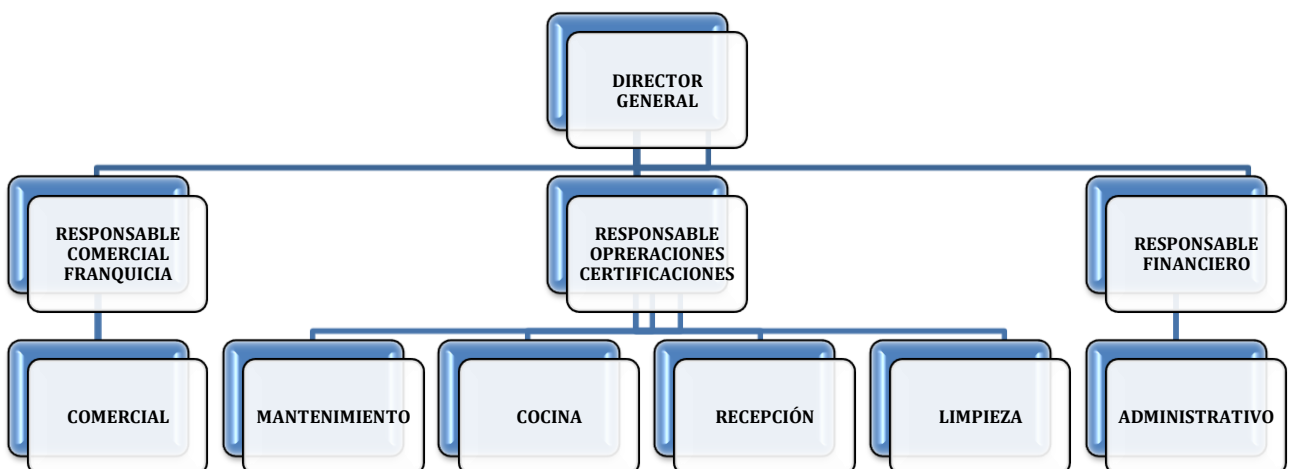
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1. EQUIPO DIRECTIVO



9.2. ORGANIGRAMA

Las funciones y relaciones jerárquicas que se establecerán en NaturECO HOTELES se muestran a continuación:



9.3. PREVISIÓN DE PLANTILLA

A lo largo de los primeros 5 años de actividad y de acuerdo con las necesidades que hemos planteado anteriormente en nuestro Plan de Operaciones, se requerirá la siguiente previsión de plantilla para desarrollar de manera óptima el proyecto.

Evolución Plantilla Año 0		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
POSICIÓN		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
Director General		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial Franquicia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Responsable Operaciones-Certificaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrativo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comercial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cocina		0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Recepción		0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza		0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla total Hotel		2	2	2	2	2	2	10	10	10	10	10	10	10

Evolución Plantilla Año 1		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
POSICIÓN		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
Director General		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial Franquicia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Responsable Operaciones-Certificaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrativo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial		0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Cocina		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepción		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla total Hotel		11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Evolución Plantilla Año 2		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
POSICIÓN		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
Director General		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial Franquicia		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Operaciones- Certificaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrativo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Cocina		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepción		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla total Hotel		13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14

Evolución Plantilla Año 3		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
POSICIÓN		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
Director General		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial Franquicia		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Operaciones- Certificaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial		2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Cocina		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mantenimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepción		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla total Hotel		15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Evolución Plantilla Año 4		J	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
POSICIÓN		n												
Director General		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial Franquicia		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Operaciones- Certificaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial		3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
Cocina		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mantenimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepción		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla total Hotel		17	17	17	17	17	17	19	19	19	19	19	19	19

Evolución Plantilla Año 5		Jn	Jl	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Total
POSICIÓN														
Director General		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial Franquicia		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Operaciones- Certificaciones		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Cocina		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mantenimiento		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepción		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Plantilla total Hotel		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

Según la previsión de ventas de nuestro modelo de franquicias y las estadísticas de nuevos clientes que obtendremos, cada año aumentará el número de nuevas adquisiciones, por lo que consideramos que a lo largo de estos cinco años y, especialmente, a partir del segundo año, que será cuando comencemos a vender la franquicia, la empresa contratará a un Gerente de zona, el cual será responsable de la gestión de las 13 nuevas franquicias, inicialmente previstas para el año 3.

Así mismo, como se aprecia en las tablas anteriores de evolución de plantilla, según NaturECO vaya creciendo, iremos aumentando diferentes puestos en función de las nuevas necesidades, pero siempre tratando de guardar un equilibrio entre nuestra estructura de costes y la dimensión real de la organización.

9.4. COMPETENCIAS

Para medir el nivel de competencia de los trabajadores de cada uno de los puestos de la empresa y para saber si las distintas personas que optan al puesto son válidas o no, se requerirá una serie de competencias tabuladas en un rango de niveles que van desde el 1 al 4 (menos a más productivo). La siguiente tabla nos muestra una detallada descripción de las diferentes competencias que deben tener nuestros trabajadores y su nivel correspondiente al grado de productividad.

COMPETENCIA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Orientación al cliente	Cumple compromisos	Se implica personalmente	Mejora el servicio prestado	Se anticipa a las necesidades futuras
Orientación Resultados	Trabaja por objetivos, que aporten valor a la compañía	Persigue objetivos a pesar de las dificultades	y además optimiza los recursos	y además favorece el cumplimiento de objetivos de los demás
Adaptación anticipación cambio	Se adapta al cambio	Se anticipa al cambio	Promueve el cambio	Gestiona el cambio
Trabajo en Equipo	Es colaborador	Se implica en el equipo	Trabaja por la cooperación en su equipo	Trabaja por la cooperación entre equipos
Capacidad Respuesta	Reacciona ante imprevistos	Estandariza soluciones	Toma las riendas ante imprevistos	Se anticipa a los problemas, propone soluciones creativas
Organización Propio Trabajo	Organiza su actividad diaria	Programa su trabajo	Optimiza su rendimiento	Su propia organización facilita la organización de los demás
Comunicación	Transmite adecuadamente	Transmite, escucha siendo receptivo	Comunica de forma eficaz en situaciones difíciles	Persuade, convence y compromete a grupos/ colectivos
Visión	Evalúa el impacto de su actividad en la organización	Posee visión de los procesos en los que interviene	Visión global del negocio	Visión de futuro
Planificación de la Actividad	Programa actividades	Coordina programas y organiza recursos	Planifica proyectos a medio plazo	Planifica proyectos complejos a largo plazo
Gestión de Equipos	Coordina y dirige su equipo	Delega, desarrolla y crea equipos	Gestiona equipos complejos	Lidera equipos de equipos
Redes de Contacto	Se relaciona en su entorno	Establece relaciones positivas	Influye en las redes de contacto	Sus relaciones facilitan la consecución de objetivos estratégicos
Negociación	Cierra acuerdos	...y además establece las bases para una negociación	Consigue los objetivos en situaciones desfavorables	Fideliza con sus negociaciones

10.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

▪ Director General (DG)

Perfil

Habilidades/Competencias: organización, liderazgo, motivación, exigencia, etc.

Compromiso: obtención de objetivos NaturECO, buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo. Dirigir y delegar a los componentes de la organización.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa, sus beneficios, mejora de productividad y motivación del personal.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone, Alentar la comunicación franca. Valorar nuevas propuestas.

Formación/Experiencia: Edad 27-35 años. Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la filial, (estancias previas)

Formación: Formación Universitaria Económicas A.D.E, MBA, conocimientos de dirección de empresas, finanzas, marketing, operaciones, etc.

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español, inglés y francés.

Experiencia: Mínima en entorno empresarial. Experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Dirige, organiza y planifica el funcionamiento general de la compañía acompañado de los demás directores de departamento.
- Encargado de definir y formular la política de la empresa.
- Representante de la compañía al tratar con terceros.
- Lleva la dirección de calidad y medio ambiente.
- Encargado de evaluar las operaciones y resultados obtenidos e informar al Consejo Directivo.
- Dirige recursos humanos y prevención de riesgos laborales.
- Motiva constantemente y se asegura que todos en NaturECO sepan cuál es la identidad de la empresa.

▪ Responsable Comercial Franquicia (RCF)

Perfil:

Habilidades/Competencias: planificación; organización, exigencia, superación.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO, Buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del Grupo. Dirigir y delegar a los componentes de la organización.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa, sus beneficios, mejora de productividad y motivación del personal.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone

Formación/Experiencia: Edad 25-30 años. Carnet de conducir Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación Universitaria A.D.E, MBA, conocimientos de dirección de empresas, finanzas, marketing, operaciones, etc.

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español, inglés y francés.

Experiencia: Mínima en entorno empresarial. Valorable experiencia en sector Turístico.

Tareas:

- Establece las pautas para dar a conocer la compañía y crear una imagen de marca.
- Junto al Director General define, planifica, dirige y coordina la política comercial y de marketing de la empresa.
- Establece, evalúa y sigue las políticas de incentivos por ventas establecidas en la empresa.
- Es el mayor responsable sobre los Técnicos Comerciales y Comerciales.

▪ **Responsable Operaciones Certificaciones (ROC)**

Perfil:

Habilidades/Competencias: planificación; organización, exigencia, superación.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO, Buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del Grupo. Dirigir y delegar a los componentes de la organización.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa, sus beneficios, mejora de productividad y motivación del personal.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone

Formación/Experiencia: Edad 25-30 años. Carnet de conducir Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación Universitaria A.D.E, MBA, conocimientos de dirección de empresas, finanzas, marketing, operaciones, etc.

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español, inglés y francés.

Experiencia: Mínima en entorno empresarial. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Supervisa y coordina a las demás personas que componen el departamento.
- Coordina y dirige los proyectos técnicos.
- Máximo responsable de la compañía en el desarrollo e innovación de nuevos productos atractivos para el mercado.
- Necesita la supervisión y autorización sobre sus innovaciones del Director General.
- Trabaja junto con el departamento técnico, recibiendo siempre feedback constructivo.

▪ **Responsable Financiero (RF)**

Perfil:

Habilidades/Competencias: planificación; organización, exigencia, superación.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO, Buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del Grupo. Dirigir y delegar a los componentes de la organización.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa, sus beneficios, mejora de productividad y motivación del personal.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone.

Formación/Experiencia: Edad 25-30 años. Carnet de conducir Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas).

Formación: Formación Universitaria A.D.E, MBA, conocimientos de dirección de empresas, finanzas, marketing, operaciones, etc.

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español, inglés y francés valorable.

Experiencia: Mínima en entorno empresarial. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Administra la sociedad corporativa.
- Control y gestión financiera de dirección general y hoteles asociados.

▪ **Comercial**

Perfil:

Habilidades/Competencias: comunicación, persuasión, extroversión, relaciones sociales, etc.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO, Buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del Grupo.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone, Alentar la comunicación franca.

Formación/Experiencia: Edad 25-30 años. Carnet de conducir. Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Diplomado (sin especificar)

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español, inglés, francés.

Experiencia: Mínima como comercial. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Compuesto en un principio por dos comerciales.
- Atiende telefónicamente a los clientes.
- Gestiona y sigue la cartera de clientes.
- Realiza físicamente las visitas comerciales de segunda orden a clientes finales, instituciones y particulares.

▪ **Técnico Comercial**

Perfil:

Habilidades/Competencias: comunicación, persuasión, extroversión, relaciones sociales, interpretación en diferentes idiomas, etc.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO, buscar activamente oportunidades para cumplir con la misión del Grupo. Dirigir y delegar a los competentes de la organización.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone, Alentar la comunicación franca.

Formación/Experiencia: Edad 23-35 años. Carnet de conducir Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Diploma (sin especificar)

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español, inglés, francés.

Experiencia: Mínima como comercial. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Pertenece al equipo comercial pero asumiendo más funciones.
- Gestiona su respectiva cartera de clientes con asesoramiento técnico de primer nivel.
- Atiende a clientes por teléfono.

- Alterna trabajo en oficina con visitas a posibles clientes finales, instituciones y particulares.

▪ **Administrativo**

Perfil:

Habilidades/Competencias: planificación; organización, compromiso, etc.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados Esforzarse por mejorar los resultados de la empresa, sus beneficios, mejora de productividad y motivación del personal.

Iniciativa: Aprovechar oportunidades, Perseguir objetivos superiores a los demandados.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Compartir la información de que se dispone, Alentar la comunicación franca.

Formación/Experiencia: Edad 27-28 años. Carnet de conducir Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación Universitaria Económicas A.D.E

Idiomas: Debe poseer un nivel alto de español e inglés.

Experiencia: Mínima como administrativo. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Lleva la gestión de archivos, pedidos, agenda, contabilidad.
- Prepara viajes, documentación y reuniones.
- Ofrece soporte administrativo a los directores.

▪ **Cocina**

Perfil:

Habilidades/Competencias: comprometido, organizado y limpio.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados. Esforzarse por cumplir las tareas establecidas por NaturECO.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Buena comunicación de equipo.

Formación/Experiencia: Edad 27-57 años. Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación profesional (sin especificar) y/o cursos de cocina de nivel alto-medio.

Idiomas: español.

Experiencia: Mínima en hostelería. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Atención de peticiones de clientes en cuanto a restauración se refiere.
- Creación de diferentes y atractivos menús.
- Atención personalizada en mesa.
- Organización en el grupo de cocina.

▪ **Mantenimiento**

Perfil:

Habilidades/Competencias: compromiso, educación, organizado y limpio.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de

excelencia, Orientarse a resultados. Esforzarse por cumplir las tareas establecidas por NaturECO.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Buena comunicación de equipo.

Formación/Experiencia: Edad 18-45 años. Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación profesional (sin especificar)

Idiomas: español.

Experiencia: Mínima en mantenimiento. Valorable experiencia en sector Tursístico.

Tareas:

- Mantenimiento general y seguridad.
- Reparaciones eléctricas, jardinería, fontanería, etc.

▪ **Conserje**

Perfil:

Habilidades/Competencias: comprometido, educado, organizado y limpio, con Buena presencia, habilidad social, dotes de comunicación, etc.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia, Orientarse a resultados. Esforzarse por cumplir las tareas establecidas por NaturECO.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Buena comunicación de equipo.

Formación/Experiencia: Edad 18-40 años. Carnet de conducir Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación profesional (sin especificar)

Idiomas: español, inglés y francés Valorable otro idioma.

Experiencia: Mínima en recepción. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Atención de clientes por teléfono.
- Resolución de problemas referentes a la organización de las habitaciones, problemas de establecimiento, orden de servicio a habitación, etc.
- Organización de estancias.
- Sugerecias a clientes, recomendaciones, etc.

▪ **Servicio de limpieza**

Perfil:

Habilidades/Competencias: compromiso, educación, organizado y limpio.

Compromiso: Secundar los objetivos NaturECO.

Motivación de Logro: Esforzarse por mejorar u obtener un determinado criterio de excelencia. Orientarse a resultados. Esforzarse por cumplir las tareas establecidas por NaturECO.

Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos.

Comunicación: Buena comunicación de equipo.

Formación/Experiencia: Edad 18-40 años. Valorable conocimientos de costumbres y cultura del país de la Filial, (estancias previas)

Formación: Formación profesional (sin especificar)

Idiomas: español.

Experiencia: Mínima en limpieza. Valorable experiencia en sector turístico.

Tareas:

- Ordenación y limpieza personalizada habitación por habitación.
- Atención personalizada a las peticiones de los clientes.
- Lavandería, planchado, servicio de habitación en cuanto a limpieza o problema de organización de las habitaciones.

Así podemos clasificar cada puesto de trabajo con el nivel de competencia que le corresponda:

COMPETENCIA	DG	RCF	ROC	RF	TC
Orientación al cliente	3	4	2	2	4
Adaptación al cambio	3	3	4	2	3
Capacidad de respuesta	3	2	3	2	3
Comunicación	4	4	3	2	3
Planificación de la actividad	4	3	3	2	2
Redes de contacto	3	3	3	1	1
Orientación a resultados	3	3	3	1	3
Trabajo en equipos	3	4	3	2	3
Organización del trabajo	4	3	3	2	2
Visión	4	3	4	2	3
Gestión de equipos	4	4	3	1	2
Negociación	4	4	2	1	2

9.6. POLÍTICA Y SISTEMA RETRIBUTIVO

NaturECO utiliza como uno de los principales factores de motivación y fidelización el sistema de retribución y de este modo influye significativamente en el desempeño de los trabajadores. Así pues, para diseñar un buen sistema retributivo, tenemos en cuenta los siguientes factores:

- Nivel de responsabilidad del trabajador.
- La consecución de los resultados del trabajador.
- Las competencias individuales de los trabajadores.
- El desempeño en el trabajo.
- La motivación del trabajador.
- La consecución de objetivos de crecimiento de la empresa.
- Cómo influye el trabajador al crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Nuestro objetivo es establecer una política de retribución que sea lo más justa y equitativa posible. Por este motivo nos basaremos en:

- La adaptación a las necesidades de la empresa.
- Transparencia.
- Retención del talento.
- Mayor productividad y rentabilidad.
- Equidad para toda la entidad.
- La motivación de los empleados.

Fijándonos en los factores que analizaremos para el sistema de retribución, cada empleado tendrá un salario con una parte fija, establecida teniendo en cuenta la responsabilidad del puesto y de las competencias profesionales que se exijan para el mismo.

El salario bruto anual de nuestros trabajadores se ha definido según los valores de mercado actuales para funciones y responsabilidades similares cogiendo como muestra la ciudades donde se establecerán los primeros hoteles, en Doñana y La Garrotxa. La actualización anual por convenio para mantener el poder adquisitivo de nuestros trabajadores se realizará mediante la aplicación del IPC anual de Diciembre.

Tendremos en cuenta el convenio colectivo para establecer el salario de los trabajadores basándonos en los convenios estimados para hoteles de 2 y 3 estrellas:

- **Nivel 1 de trabajadores:** Director General, Responsable General Franquicia, Responsable Operaciones-Certificaciones, Responsable Financiero.
- **Nivel 2 de trabajadores:** Comercial, Recepción.
- **Nivel 4 de trabajadores:** Cocina.
- **Nivel 5 de trabajadores:** Administrativo, Mantenimiento.
- **Nivel 6 de trabajadores:** Limpieza.

HOTEL 3 ESTRELLAS	
NIVELES	Plus convenio
Nivel 1	647,41
Nivel 2	631,28
Nivel 3	606,59
Nivel 4	576,36

En función a cada puesto de trabajo, a continuación se muestra los distintos salarios brutos que la empresa estima más apropiados:

- **Director General**.....25.000€
- **Responsable Comercial Franquicia**.....19.400€
- **Responsable Operaciones-Certificaciones**.....19.400€
- **Responsable Financiero**.....19.400€
- **Administrativo**.....19.400€
- **Comercial**.....11.200€
- **Cocina**.....11.200€
- **Mantenimiento**.....9.800€
- **Recepción**.....12.000€
- **Limpieza**.....9.800€

Objetivos específicos del puesto.

Dependerá de lo que el jefe y el subordinado fijen al inicio del año para la consecución individual de objetivos.

Objetivos generales de la empresa.

Dependerá en un 50% del EBIT real frente al objetivo y en un 50% del volumen de facturación real frente a la facturación del objetivo.

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Otro factor a tener en cuenta será el régimen general de la seguridad social para establecer el salario de los trabajadores. Seguimos la siguiente tabla de bases de cotización contingencias comunes:

GRUPO COTIZACIÓN	DE CATEGORÍAS PROFESIONALES	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros/mes
1	Ingenieros y Licenciados	1.045,20	3.262,50
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	867,00	3.262,50
3	Jefes Administrativos y de Taller	754,20	3.262,50
4	Ayudantes no Titulados	748,20	3.262,50
5	Oficiales Administrativos	748,20	3.262,50
6	Subalternos	748,20	3.262,50
7	Auxiliares Administrativos	748,20	3.262,50

Decidimos así que los costes de seguridad social por trabajador los calculamos como el 23,6 % del salario bruto.

Los costes anuales de NaturECO en lo que a personal se refiere , teniendo en cuenta la retribución bruta y los costes de la seguridad social, y teniendo en cuenta el grupo de cotización al que pertenezca cada empleado serán los siguientes los próximos 5 años:

COSTES DE PERSONAL Año 0							2.012
POSICIÓN	Grupo de cotiz.	Retribución Bruta Anual	Coste Seg. Social Anual	Retribución Bruta Mensual	Coste Seg. Social Mensual	% Seg. Social	Coste total de empresa anual
Director General	1	25,000 €	5,900 €	2,083 €	492 €	23,6%	30,900 €
Responsable Comercial Franquicia	1	19,400 €	4,578 €	1,617 €	382 €	23,6%	23,978 €
Responsable Operaciones-Certificaciones	1	19,400 €	4,578 €	1,617 €	382 €	23,6%	23,978 €
Responsable Financiero	1	19,400 €	4,578 €	1,617 €	382 €	23,6%	23,978 €
Administrativo	5	11,200 €	2,643 €	933 €	220 €	23,6%	13,843 €
Comercial	2	11,200 €	2,643 €	933 €	220 €	23,6%	13,843 €
Cocina	4	11,900 €	2,808 €	992 €	234 €	23,6%	14,708 €
Mantenimiento	5	9,800 €	2,313 €	817 €	193 €	23,6%	12,113 €
Recepción	2	12,000 €	2,832 €	1,000 €	236 €	23,6%	14,832 €
Limpieza	6	9,800 €	2,313 €	817 €	193 €	23,6%	12,113 €
Retribución total normal Case		149,100 €	35,188.00 €	12,425 €	2,932.00 €		184,288 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

COSTES DE PERSONAL Año 1							2.012
POSICIÓN	Grupo de cotiz.	Retribución Bruta Anual	Coste Seg. Social Anual	Retribución Bruta Mensual	Coste Seg. Social Mensual	% Seg. Social	Coste total de empresa anual
Director General	1	25,750 €	6,077 €	2,146 €	506 €	23,6%	32,782 €
Responsable Comercial Franquicia	1	19,982 €	4,716 €	1,665 €	393 €	23,6%	25,439 €
Responsable Operaciones-Certificaciones	1	19,982 €	4,716 €	1,665 €	393 €	23,6%	25,439 €
Responsable Financiero	1	19,982 €	4,716 €	1,665 €	393 €	23,6%	25,439 €
Administrativo	5	11,536 €	2,722 €	961 €	227 €	23,6%	14,686 €
Comercial	2	11,536 €	2,722 €	961 €	227 €	23,6%	14,686 €
Cocina	4	12,257 €	2,893 €	1,052 €	241 €	23,6%	15,604 €
Mantenimiento	5	10,094 €	2,382 €	841 €	199 €	23,6%	12,850 €
Recepción	2	12,360 €	2,917 €	1,030 €	243 €	23,6%	15,735 €
Limpieza	6	10,094 €	2,382 €	841 €	199 €	23,6%	12,850 €
Retribución total normal Case		153,573 €	36,243.00 €	12,798 €	3,020.00 €		189,816 €

COSTES DE PERSONAL Año 2							2.012
POSICIÓN	Grupo de cotiz.	Retribución Bruta Anual	Coste Seg. Social Anual	Retribución Bruta Mensual	Coste Seg. Social Mensual	% Seg. Social	Coste total de empresa anual
Director General	1	26,523 €	6,259 €	2,210 €	522 €	23,6%	32,782 €
Responsable Comercial Franquicia	1	20,581 €	4,857 €	1,715 €	405 €	23,6%	25,439 €
Responsable Operaciones-Certificaciones	1	20,581 €	4,857 €	1,715 €	405 €	23,6%	25,439 €
Responsable Financiero	1	20,581 €	4,857 €	1,715 €	405 €	23,6%	25,439 €
Administrativo	5	11,882 €	2,804 €	990 €	234 €	23,6%	14,686 €
Comercial	2	11,882 €	2,804 €	990 €	234 €	23,6%	14,686 €
Cocina	4	12,625 €	2,979 €	1,052 €	248 €	23,6%	15,604 €
Mantenimiento	5	10,397 €	2,454 €	866 €	204 €	23,6%	12,850 €
Recepción	2	12,731 €	3,004 €	1,061 €	250 €	23,6%	15,735 €
Limpieza	6	10,397 €	2,454 €	866 €	204 €	23,6%	12,850 €
Retribución total normal Case		158,180 €	37,331.00 €	13,182 €	3,111.00 €		195,511 €

COSTES DE PERSONAL Año 3							2.012
POSICIÓN	Grupo de cotiz.	Retribución Bruta Anual	Coste Seg. Social Anual	Retribución Bruta Mensual	Coste Seg. Social Mensual	% Seg. Social	Coste total de empresa anual
Director General	1	27,318 €	6,447 €	2,277 €	537 €	23,6%	33,765 €
Responsable Comercial Franquicia	1	21,199 €	5,003 €	1,767 €	417 €	23,6%	26,202 €
Responsable Operaciones-Certificaciones	1	21,199 €	5,003 €	1,767 €	417 €	23,6%	26,202 €
Responsable Financiero	1	21,199 €	5,003 €	1,767 €	417 €	23,6%	26,202 €
Administrativo	5	12,239 €	2,888 €	1,020 €	241 €	23,6%	15,127 €
Comercial	2	12,239 €	2,888 €	1,020 €	241 €	23,6%	15,127 €
Cocina	4	13,003 €	3,069 €	1,084 €	256 €	23,6%	16,072 €
Mantenimiento	5	10,709 €	2,527 €	892 €	211 €	23,6%	13,236 €
Recepción	2	13,113 €	3,095 €	1,093 €	258 €	23,6%	16,207 €
Limpieza	6	10,709 €	2,527 €	892 €	211 €	23,6%	13,236 €
Retribución total normal Case		162,926 €	38,450.00 €	13,577 €	3,204.00 €		201,376 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

COSTES DE PERSONAL Año 4							2.012
POSICIÓN	Grupo de cotiz.	Retribución Bruta Anual	Coste Seg. Social Anual	Retribución Bruta Mensual	Coste Seg. Social Mensual	% Seg. Social	Coste total de empresa anual
Director General	1	28,138 €	6,641 €	2,345 €	553 €	23,6%	34,778 €
Responsable Comercial Franquicia	1	21,835 €	5,153 €	1,820 €	429 €	23,6%	26,988 €
Responsable Operaciones-Certificaciones	1	21,835 €	5,153 €	1,820 €	429 €	23,6%	26,988 €
Responsable Financiero	1	21,835 €	5,153 €	1,820 €	429 €	23,6%	26,988 €
Administrativo	5	12,606 €	2,975 €	1,050 €	248 €	23,6%	15,581 €
Comercial	2	12,606 €	2,975 €	1,050 €	248 €	23,6%	15,581 €
Cocina	4	13,394 €	3,161 €	1,116 €	263 €	23,6%	16,554 €
Mantenimiento	5	11,030 €	2,603 €	919 €	217 €	23,6%	13,633 €
Recepción	2	13,506 €	3,187 €	1,126 €	266 €	23,6%	16,694 €
Limpeza	6	11,030 €	2,603 €	919 €	217 €	23,6%	13,633 €
Retribución total normal Case		167,813 €	39,604.00 €	13,984 €	3,300.00 €		207,417 €

COSTES DE PERSONAL Año 5							2.012
POSICIÓN	Grupo de cotiz.	Retribución Bruta Anual	Coste Seg. Social Anual	Retribución Bruta Mensual	Coste Seg. Social Mensual	% Seg. Social	Coste total de empresa anual
Director General	1	28,982 €	6,840 €	2,415 €	570 €	23,6%	35,822 €
Responsable Comercial Franquicia	1	22,490 €	5,308 €	1,874 €	442 €	23,6%	27,798 €
Responsable Operaciones-Certificaciones	1	22,490 €	5,308 €	1,874 €	442 €	23,6%	27,798 €
Responsable Financiero	1	22,490 €	5,308 €	1,874 €	442 €	23,6%	27,798 €
Administrativo	5	12,984 €	3,064 €	1,082 €	255 €	23,6%	16,048 €
Comercial	2	12,984 €	3,064 €	1,082 €	255 €	23,6%	16,048 €
Cocina	4	13,795 €	3,256 €	1,150 €	271 €	23,6%	17,051 €
Mantenimiento	5	11,361 €	2,681 €	947 €	223 €	23,6%	14,042 €
Recepción	2	13,911 €	3,283 €	1,159 €	274 €	23,6%	17,194 €
Limpeza	6	11,361 €	2,681 €	947 €	223 €	23,6%	14,042 €
Retribución total normal Case		172,848 €	40,792.00 €	14,404 €	3,399.00 €		213,640 €

Por otra parte, en lo que se refiere a los comerciales, estos tendrán derecho a un salario a comisión completa del 5% del total de la facturación de cada uno de ellos. Los objetivos se liquidarán en periodos de 3 meses.

También, como se aprecia en las tablas de costes de personal, cada año los empleados obtendrán un plus del 3% sobre el total del salario bruto del año anterior.

9.7. POLÍTICA DE SELECCIÓN

Una cuestión fundamental para nuestra empresa es adecuar su personal a los puestos de trabajo establecidos anteriormente por la organización. Los trabajadores son la pieza fundamental dentro de una organización y si no se hace una buena selección del personal podría provocarse un aumento de los costes o graves desajustes entre el trabajo y el empleado, generando al mismo tiempo un desarrollo ineficaz o insuficiente de las tareas propias del puesto.

De esta manera, en este sentido el primer objetivo de NaturECO es desarrollar las bases necesarias para establecer una buena y eficaz política de selección del personal que permita crear una plantilla con los candidatos más adecuados para cada puesto de trabajo.

Para la selección de personal externo utilizaremos varias vías como:

- Internet: portales de empleo, redes sociales, página web corporativa.
- Bolsas de empleo de asociaciones, colegios profesionales y de universidades.
- Ferias.

El proceso de selección será gestionado por el Director General junto con la colaboración del director del departamento al que se refiera el puesto. También será un proceso de selección interno y definirá las características del puesto de trabajo que se desee crear, las funciones y requisitos necesarios que la persona que vaya a ocupar ese puesto debe cumplir.

En el proceso de selección se medirá la cualificación del candidato según los siguientes parámetros:

- Currículum Vitae.
- Experiencia Profesional.
- Perfil Psicotécnico.
- Buena aptitud y motivación.
- Presente y futuro desarrollo profesional del candidato.
- Preferencias laborales o profesionales.
- Flexibilidad de disponibilidad horaria y geográfica.

Y el proceso estará compuesto por tres pasos que los candidatos deberán pasar para conseguir el puesto:

- Pruebas psicotécnicas, de idiomas y profesionales.
- Entrevista con el Director encargado del departamento.
- Entrevista personal con el Director General.

El coste de la publicación de dos ofertas de trabajo para un periodo de duración de 3 meses en portales como Infojobs es de 300€, lo que nos supone un coste adicional en el proceso de selección de personal para cada año que queramos aumentar la plantilla.

Publicaremos dichas ofertas de trabajo tres meses antes de la época de contratación, la cual es en junio, por lo tanto nuestras ofertas se publicarán a principio de marzo. Por otra parte, a partir del segundo año deberemos publicar ofertas en dos épocas por el crecimiento de la empresa y por consiguiente, la necesidad de mayor plantilla. El primer año publicaremos en septiembre para incorporarse en diciembre, y otra publicación será en mayo para aquellas incorporaciones en Junio.

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Costes contratación de personal	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
TOTAL	1.200 €	600 €	600 €	600 €	900 €	0 €

La política de contratación que se llevará a cabo será de contratos indefinidos con jornadas laborales flexibles. También se establecerán programas de formación y una política de retribución atractiva para motivar a los empleados y así persuadirlos para que quieran formar parte de nuestra empresa. A parte, se tendrá que establecer el periodo de prueba marcado por la ley y el convenio profesional.

Después de tener en cuenta todos los aspectos que intervienen en los gastos de contratación y retribución de personal, obtenemos las siguientes tablas de costes totales en recursos humanos:

AÑO 0	
Total sueldos y salarios	€ 89.000,00
Total Seguridad Social	€ 21.004,00
Gastos Contratación	€ 1.200,00
Total Pagos personal	€ 111.204,00

AÑO 1	
Total sueldos y salarios	€ 154.912,00
Total Seguridad Social	€ 36.559,23
Gastos Contratación	€ 600,00
Total Pagos personal	€ 192.071,23

AÑO 2	
Total sueldos y salarios	€ 192.022,90
Total Seguridad Social	€ 45.317,40
Gastos Contratación	€ 600,00
Total Pagos personal	€ 237.940,30

AÑO 3	
Total sueldos y salarios	€ 231.221,03
Total Seguridad Social	€ 54.568,16
Gastos Contratación	€ 600,00
Total Pagos personal	€ 286.389,19

AÑO 4	
Total sueldos y salarios	€ 270.459,77
Total Seguridad Social	€ 63.828,51
Gastos Contratación	€ 900,00
Total Pagos personal	€ 335.188,28

AÑO 5	
Total sueldos y salarios	€ 291.557,43
Total Seguridad Social	€ 68.807,55
Gastos Contratación	€ -
Total Pagos personal	€ 360.364,98

9.8. PLAN DE ACOGIDA

NaturECO programará un plan de acogida para todos los nuevos trabajadores que durará 2 semanas y constará de las siguientes actividades:

- Primero, habrá una reunión con todos los componentes de la compañía para presentar a los nuevos incorporados.
- Segundo, cada nuevo empleado deberá asistir a una reunión con el Director del departamento donde esté destinado para obtener información de cuáles serán sus tareas y objetivos en ese departamento, y qué espera ese departamento del nuevo individuo.
- Último día, se organizará una comida de bienvenida con toda la empresa el día de la incorporación del nuevo trabajador.

Los nuevos incorporados podrán establecerse en uno de los hoteles de NaturECO en la duración de estas dos semanas de bienvenida sin coste alguno y estarán invitados por la compañía a disfrutar de los servicios extras que los hoteles ofrecen.

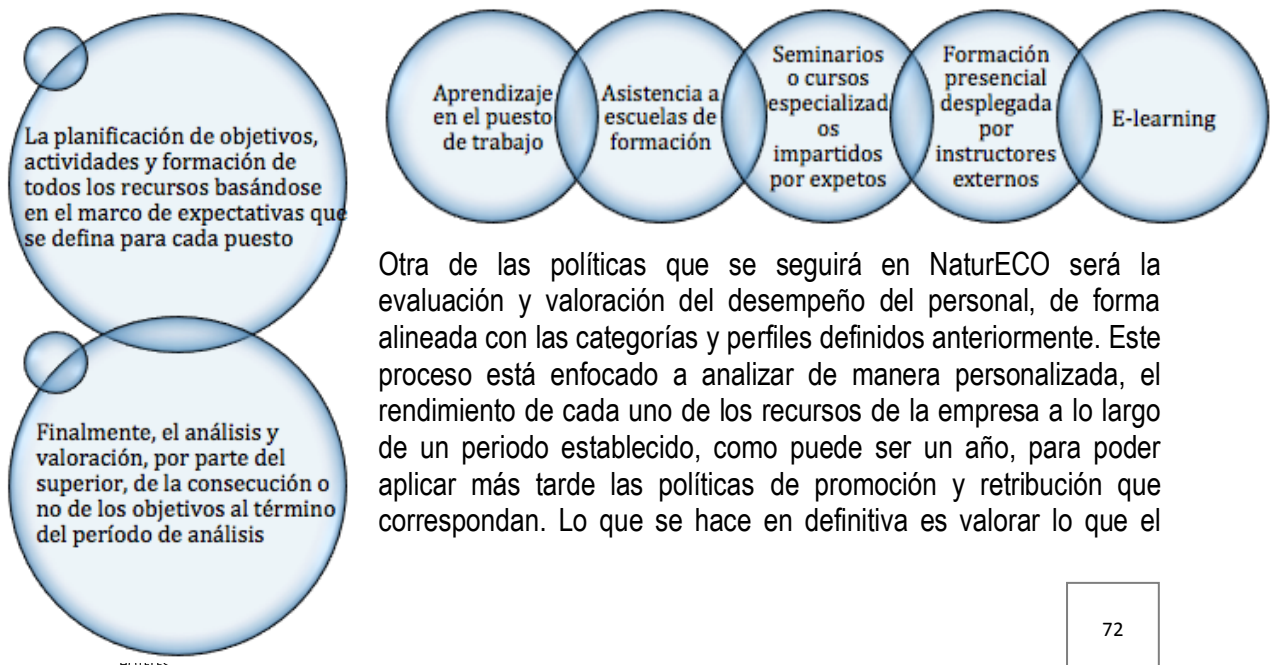
9.9. POLÍTICA DE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN

La política de RRHH que seguiremos se basará en gestión por competencias. Esto es decisivo en la definición de su política de formación para nuevos trabajadores.

Se apuesta por una formación constante, con eficacia, intentando evitar posibles frustraciones de los trabajadores, que también los anime y motive, con el objetivo de conseguir mejores resultados, más potenciación y mejor desarrollo del individuo en cuanto a su formación profesional, sus habilidades y competencias. Mediante este programa de formación se pretende conseguir una progresión conjunta del equipo, de acuerdo a las necesidades de la organización y el potencial de cada uno de los participantes.

Uno de los compromisos clave para nosotros es proporcionar una adecuada formación al personal que integre su plantilla de empleados. Primero, una capacitación bien organizada generará mayor motivación y fidelidad por parte de los trabajadores. Después, y siendo también muy importante, el entrenamiento sobre la seguridad en el trabajo está incluido para así evitar cualquier tipo de accidente laboral.

NaturECO apuesta por una formación multidisciplinar:



Otra de las políticas que se seguirá en NaturECO será la evaluación y valoración del desempeño del personal, de forma alineada con las categorías y perfiles definidos anteriormente. Este proceso está enfocado a analizar de manera personalizada, el rendimiento de cada uno de los recursos de la empresa a lo largo de un periodo establecido, como puede ser un año, para poder aplicar más tarde las políticas de promoción y retribución que correspondan. Lo que se hace en definitiva es valorar lo que el

empleado ha hecho bien y lo que ha hecho mal, de acuerdo a las expectativas de su perfil y categoría. Para implantar dicho proceso nos basaremos en los factores apuntados en la imagen de la izquierda.

9.10. POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

NaturECO se regirá en la seguridad y salud por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Su normativa de desarrollo adoptará un Servicio de Prevención Ajeno como modalidad de organización preventiva.

Su finalidad será asegurar que la prevención de riesgos laborales estará presente siempre y cuando se comience a diseñar o realizar cualquier trabajo, proyecto o tarea. Siempre, antes del inicio del desempeño de trabajo de cualquier empleado, se le informa por escrito de los riesgos específicos de ese puesto de trabajo, de las medidas que se toman en caso de emergencia y de las medidas de protección. Por otra parte, se imparte formación sobre materia en Protección de Riesgos Laborales.

Otra de sus objetivos será asignar específicas responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos de la organización concordando siempre con su nivel.

También, potenciar la consulta y constante participación de los trabajadores. Establecer, como elemento de referencia fundamental, el compromiso de los empleados. Formar e informar a los empleados para que todo lo demás se pueda llevar a cabo.

El Director General de NaturECO será la persona encargada de gestionar el Servicio de Prevención. Pasados unos años y cuando la plantilla de la empresa adquiera un volumen considerable, se contratará a un especialista en recursos humanos que se encargará en primera persona del Servicio de Prevención estando siempre supervisado por el Director General.

10. PLAN DE FRANQUICIAS

10.1. NUESTRAS FRANQUICIAS

NaturECO HOTELES será una sociedad dedicada a la gestión de una cadena de hoteles ecoturistas localizados en entornos paisajísticos de gran interés ecológico, enfocados hacia la gestión sostenible de los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas y sociales, a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales y la diversidad biológica. NaturECO franquiciará este modelo de alojamiento, manteniendo la sede central en el hotel situado en Doñana.

Como toda franquicia, NaturECO HOTELES proporcionará su know-how así como todo el soporte que requiere la gestión de los hoteles y la realización de las campañas de marketing.

10.2. RAZONES PARA FRANQUICIAR NaturECO HOTELES

NaturECO HOTELES nace con la intención de expandirse a través de alojamientos franquiciados desde el primer momento como hemos explicado anteriormente. Nuestro objetivo es establecer un estándar en lo que a alojamientos ecoturistas se refiere en el territorio español, diferenciándonos del resto de alojamientos rurales. La manera más rápida, económica y rentable de hacerlo es a través del sistema de franquicias.

En los últimos años, el sector del turismo rural se ha convertido en un negocio masificado que ha experimentado un aumento exponencial en el volumen de alojamientos. Vista la falta de homogeneización y la falta de profesionalización en la gestión en general de este tipo de alojamientos hemos encontrado un hueco en el que diferenciarnos y en el que creemos que el apoyo de una marca consolidada puede ser de gran valor tanto para nuestro cliente final como nuestro cliente franquiciado.

Las ventajas que nos proporcionará expandirnos en forma de franquicia serán las siguientes:

- Mayor velocidad de crecimiento
- Favorecernos de las economías de escala
- Diversificar riesgos

10.3. RAZONES PARA FRANQUICIARSE CON NaturECO HOTELES

Sector en crecimiento

- El ecoturismo a nivel internacional es la oferta turística que más crece en este momento a un ritmo del 30%.

Franquicia rentable

- Los franquiciados conseguirán una rentabilidad del 40%.

Profesionalización

- NaturECO HOTELES ofrece un servicio de asesoramiento y formación personalizado excelente, además de un soporte de gestión profesional para la gestión de su alojamiento.
- NaturECO elaborará una campaña de marketing global para la cadena que facilitará la captación de clientes y que facilitará la rotación de nuestros clientes entre diferentes alojamientos de nuestra cadena.

Diferenciación

- NaturECO HOTELES será una cadena de hoteles ecoturistas reconocida con las certificaciones de Biosphere y Breeam que muy pocos alojamientos rurales tienen.
- Además, los hoteles NaturECO serán los únicos hoteles en España que ofrezcan el servicio de Haloterapia siendo este un servicio único, de grandes beneficios para la salud y de gran aceptación por los usuarios.

Know-how de NaturECO HOTELES

El know-how de NaturECO es el principal activo que ofrecemos a nuestros franquiciados, además del incremento de la rentabilidad de los mismos.

Los principales recursos y conocimientos que transmitiremos a nuestros asociados serán los siguientes:

- Una plataforma web de reservas online para todos nuestros alojamientos.
- Inclusión de todos los alojamientos en los catálogos a realizar.
- Fuerte campaña de marketing para todos los alojamientos de la cadena.
- Software específico de gestión de Hoteles NaturECO.
- Asesoramiento continuo y personalizado por parte de nuestros comerciales en lo que a la gestión sostenible del hotel se refiere.
- Instalaciones exclusivas y específicas para Haloterapia.
- Mayor facilidad para el acceso a servicios adicionales de actividades en entornos naturales. **Todos ellos serán externalizados con proveedores de ocio y turismo activo de las localidades cercanas.**

10.4. PLAN COMERCIAL DE CAPTACIÓN DE FRANQUICIADOS

Nuestras acciones para la búsqueda de franquiciados se van a centrar en un equipo de comerciales formado y dedicados casi en exclusiva a la captación y asesoramiento de nuestros franquiciados, además estaremos presentes en ferias internacionales de turismo para darnos a conocer entre los profesionales del sector, tanto inversores, futuros franquiciados, organismos, instituciones así como clientes finales.

Estas son las Ferias a las que asistiremos:

- FITUR, Madrid
- World Travel Market, Londres

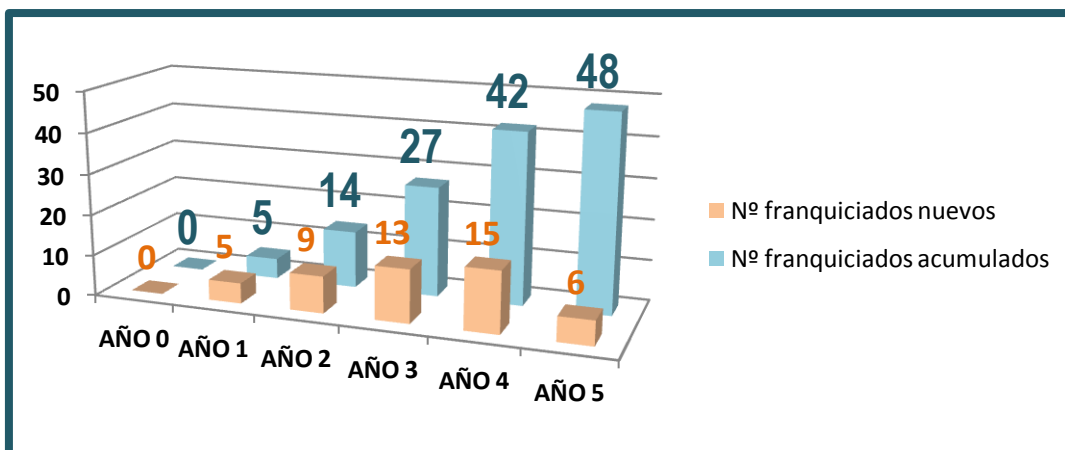
Perfil de franquiciado objetivo

Los alojamientos rurales a los que nos dirigiremos deberán tener una serie de requisitos:

- Capacidad no inferior a 40 plazas en su conjunto y un máximo de 46 plazas. Este límite inferior está establecido porque consideramos que es una buena capacidad como para poder asumir con solvencia los costes de la inversión inicial en nuestra cadena.
- No superar los inmuebles de alojamiento las dos plantas, salvo en el caso del edificio de servicios comunes que podrá contar con una tercera planta.
- Encontrarse en una zona de interés paisajístico importante. Este último requisito será fundamental en la elección de nuestros franquiciados ya que es el único requisito intrínseco con el que ya cuentan nuestros franquiciados. Además incluimos una **restricción en este sentido es que no podrá haber dos alojamientos NaturECO en el área de un mismo espacio natural protegido.**

Número de franquiciados

Con respecto al número de franquiciados asociados el objetivo de captación año a año será el especificado en la siguiente gráfica. Para la consecución de este objetivo será fundamental nuestra asistencia a las ferias como nuestro equipo de comerciales, aumentando en una unidad por cada 10 franquiciados captados.



10.5. CONTRATO DE FRANQUICIA

CONDICIONES

Duración.....5 años

Canon de entrada.....3.000€ (a pagar en la firma del precontrato de franquicia)

Canon de Renovación....2.000€ a los 5 años

Royalty.....10% sobre la facturación del año en curso (Política de cobro a los 30 días)

Fondo de publicidad.....2% sobre EBITDA del ejercicio económico anterior (Política de cobro a los 30 días)

Previsiones cuenta P y G tipo para franquiciado

Tabla incluida en el Plan financiero (P y G Hotel Máster Franquicia)

11. PLAN DE MARKETING

11.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día en un entorno tan cambiante como en el que nos movemos el marketing hotelero se ha convertido en una herramienta fundamental en el sector para poder competir con garantías. A modo de resumen podemos decir que nos enfrentamos a las siguientes variables:

El cambio y la obsolescencia que siempre han sido parte integrante de la industria hotelera

La necesidad de los negocios de mirar hacia el futuro como consecuencia de la enorme aceleración del cambio que se ha producido continuamente, durante los últimos años y que prometen experimentar cambios importantes en el futuro, sobre todo en los siguientes aspectos:

- Nuevos desarrollos en los métodos de mercadeo y comercialización turística.
- Desarrollo de los medios de transporte, alojamiento, servicios de alimentos, entretenimiento y recreación y mecanismos receptivos en las comunidades anfitrionas y posición de la competencia.
- La informática y la gerencia de los servicios de alojamiento y otros servicios afines al turismo.
- La economía digital y la comercialización vía Internet en la agilización de las operaciones turísticas y hoteleras.
- La metodología de recolección, procesamiento y análisis de datos.
- Los nuevos desarrollos en los conceptos de desarrollo sustentable; globalización; economía, gerencia y valoración ambiental.

11.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Hemos decidido realizar una pequeña investigación de mercado más en profundidad del turismo rural español además del análisis realizado en el análisis del entorno para averiguar el precio medio de mercado, ver el tipo de competidores para saber dónde posicionarnos, estudiar al cliente e identificar oportunidades dentro del mismo.

El turismo rural en España no ha logrado recuperar aún las cifras anteriores a la crisis. Durante los siete primeros meses del año 2011, las 15.500 casas y hoteles rurales censadas por el INE sumaron un total de 3.847.000 pernотaciones, cifra que es un 3,17% inferior a la registrada en el año 2008. Y aunque en los meses de verano se han registraron aumentos de las estancias (sobre todo gracias a la demanda extranjera), la temporada ha estado marcada por vacaciones más cortas, reservas de última hora y guerras de precios, lo que ha perjudicado los ingresos. La estancia media fue de 2,9 pernотaciones por viajero, siendo de 2,7 la de los residentes y de 4,5 la de los no residentes.

A grandes rasgos, podemos decir que el turismo rural en España afronta una crisis de oferta debido al aumento de plazas, la falta de un sistema homogéneo de clasificación reconocible por el mercado, problemas de formación y comercialización, etc.

Cabe recordar que en el año 2001 había en nuestro país cerca de 5.500 alojamientos, que ofrecían en total 43.000 plazas mientras que el año pasado la oferta llegaba hasta los 14.300

alojamientos, que suman unas 131.000 plazas.

Según el último recuento del INE, correspondiente al pasado mes de julio, España cuenta ahora con 15.500 establecimientos abiertos, que suman casi 144.000 plazas.

Este incremento en el número de alojamientos no ha sido directamente proporcional al de las pernoctaciones. Así, frente a ocupaciones medias del 26% y del 46% en julio y agosto de 2007 respectivamente, los últimos datos del año 2010 reflejan que la ocupación en este tipo de alojamientos no llega al 20% y al 35%, en julio y agosto, respectivamente.

El turismo rural también está sufriendo una crisis de demanda debido al estancamiento del mercado emisor español, su principal fuente de ingresos.

Pernoctaciones en turismo rural de enero a julio

Año	Españoles	Extranjeros	TOTAL
2011	3.019.000	828.000	3.847.000
2010	3.015.000	688.000	3.703.000
2009	3.210.000	716.000	3.926.000
2008	3.210.000	763.000	3.973.000

Fuente: INE, Encuesta de ocupación en turismo rural

Los clientes de turismo rural en este país son **mayoritariamente turismo nacional**. Con la actual situación económica, estos turistas han disminuido su gasto en viajes y salvo destinos muy puntuales, el turista **extranjero desconoce** nuestro turismo rural. No sabe que existe, y en muchos casos **piensa** que es un tipo de alojamientos de **categoría inferior**.

En cuanto a la competencia podemos decir que es un sector muy atomizado, compuesto prácticamente en su totalidad por pequeñas empresas familiares que establecen su alojamiento rural en forma de hotel, casa, posada, albergue, etc.

El precio medio de este tipo de alojamiento ronda los 34€ por persona y noche según un análisis pormenorizado realizado sobre la oferta de la competencia.

11.3. SEGMENTACIÓN

Los criterios que hemos elegido para la realización de la segmentación de nuestra clientela son los siguientes:

- Sensibilidad medioambiental
- Educación
- Edad
- Poder adquisitivo
- Procedencia

- Sensibilidad medioambiental

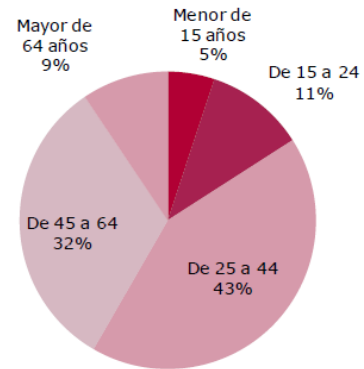
Como es evidente nuestros alojamientos irán dirigidos hacia unos clientes con una sensibilidad medioambiental alta. No sólo preocupados por alojarse en un hotel que sea respetuoso con el medioambiente sino también en realizar actividades en el entorno que no perjudiquen el mismo.

▪ Educación

Consideramos que la sensibilidad medioambiental está relacionada con la educación recibida por nuestros futuros clientes, por lo tanto, nos dirigiremos a aquellas personas que hayan adquirido como mínimo la educación secundaria obligatoria, aunque un informe de “The International Ecotourism Society” desvela que el 82% de las personas que muestra interés en el ecoturismo son graduados universitarios.

▪ Edad

La edad puede variar mucho dependiendo del tipo de motivación de nuestros clientes para elegir nuestros alojamientos. Como vemos en la gráfica de la derecha podemos ver que el 75% de los turistas internacionales que viene a España se encuentra en un rango de edad de entre 25 y 64 años.



Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur).

▪ Poder adquisitivo

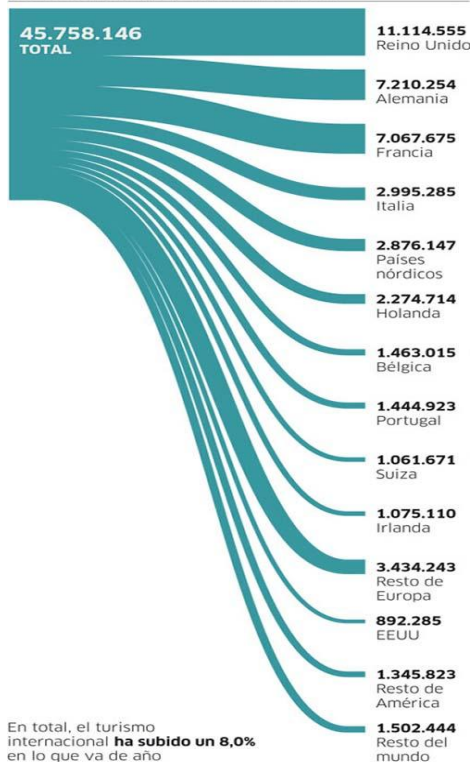
Consideramos que la demanda de este tipo de turistas es poco sensible al precio aunque dada la situación económica actual deberemos ajustarlo mucho ya que hoy en día el precio se ha convertido en un factor importante a la hora de elegir alojamiento.

▪ Procedencia

Después de dos años consecutivos de caída del número de visitantes extranjeros a nuestro país,

Origen de los turistas internacionales

► Número de turistas llegados a España hasta septiembre



el conjunto del año 2010 registró una evolución positiva, iniciándose una ligera recuperación. En concreto España recibió 52,7 millones de turistas, un 1'4% superior al año anterior, según la Encuesta Movimientos Turísticos en Frontera (FRONTUR) del Instituto de Estudios Turísticos (IET).

Los países que más contribuyeron al aumento en el año han sido Francia, los Países Nórdicos e Italia, con un incremento del 2,3%, 7,2% y 9,4%, respectivamente, con relación a 2009. También destaca el aumento de los turistas procedentes de los Países Bajos (9,3%). Por el contrario, Reino Unido y Alemania, aunque siguen siendo los principales países de procedencia de turistas, con 12,4 y 8,1 millones de visitas, respectivamente, registraron caídas del 6,5% y del 1,2% interanual.

Cataluña sigue siendo la comunidad que más turistas recibe (25% del total) con más de 13 millones de visitas y un aumento respecto al año anterior del 3,7%. Le siguen Baleares, con 9 millones de visitantes, Canarias con 8,6 millones y Andalucía con 7,4 millones.

Para Cataluña fue Francia el mercado que más relevancia tuvo, concentrando el 29,8% de las llegadas y el principal mercado emisor de Andalucía es el Reino Unido, origen del 30,7% de las llegadas.

Con respecto al movimiento interno de turistas españoles en 2010 casi seis de cada diez viajes internos fueron realizados desde la Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Las cifras y la distribución fueron muy similares a las de 2009 y en general han variado poco a lo largo de los años.

Cuatro comunidades autónomas recibieron el 54,3% de los viajes internos realizados en 2010 encabezando el ranking Andalucía seguido de Cataluña, Castilla y León y la Comunidad Valenciana.

Ranking	ORIGEN	% Vertical
1	C. de Madrid	18,4
2	Cataluña	16,3
3	Andalucía	15,1
4	Comunidad Valenciana	9,6
5	Castilla y León	7,2
6	País Vasco	5,2
7	Galicia	4,6
8	Castilla-La Mancha	4,0
9	Aragón	3,5
10	Asturias	3,0
11	Canarias	3,0
12	Extremadura	2,7
13	Murcia	2,5
14	Navarra	1,6
15	Baleares	1,3
16	Cantabria	1,1
17	La Rioja	0,8
18	Ceuta y Melilla	0,2

Fuente: IET. Familitur

Ranking	DESTINO	% Vertical
1	Andalucía	17,8
2	Cataluña	14,1
3	Castilla y León	11,9
4	Comunidad Valenciana	10,5
5	Castilla-La Mancha	7,6
6	C. de Madrid	6,8
7	Galicia	5,4
8	Aragón	4,1
9	Canarias	3,4
10	Extremadura	3,3
11	Asturias	3,0
12	Cantabria	2,5
13	Murcia	2,4
14	País Vasco	2,4
15	Baleares	1,8
16	Navarra	1,7
17	La Rioja	1,1
18	Ceuta y Melilla	0,1

Fuente: IET. Familitur

Con respecto al turismo rural el 89,2% de los viajeros en alojamiento rural fueron residentes en España, los cuales generaron el 83,2% de las pernoctaciones. La estancia media fue de 2,9 pernoctaciones por viajero, siendo de 2,7 la de los residentes y de 4,5 la de los no residentes.

En relación a las comunidades de destino, la primera en importancia fue Castilla y León con el 18,7% del total de pernoctaciones en los alojamientos de turismo rural, seguida de Cataluña con el 11,8%. A continuación se sitúan Asturias con el 9,0%, Baleares con un 6,6% y Andalucía en cuarto lugar con el 6,5%.

PERFIL DE NUESTRO CLIENTE OBJETIVO

Con respecto a nuestros clientes finales hemos decidido que los factores determinantes a la hora de realizar la segmentación son los **FACTORES PSICOGRÁFICOS**, que son los que en mayor medida delimitan nuestro público objetivo.

- **Según factores sociodemográficos:**

- Consideramos un rango de **edad** amplio de entre 30 – 55 años.
- **Poder adquisitivo** medio-alto.
- **Procedencia:**
 - Clientes nacionales (**80% del total**): Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana.
 - Clientes internacionales (**20% del total**): Reino Unido, Alemania, Francia, países nórdicos y países bajos.

- Según factores psicográficos: (Los más determinantes a la hora de realizar la segmentación):

- **Sensibilidad medioambiental alta.** Factor común la participación activa en la conservación y cuidado del medioambiente.
- Nivel educativo: **Universitarios.**
- Las principales **razones** por las que nuestros clientes elegirán nuestros alojamientos serán las siguientes:
 - ❖ Contacto con la naturaleza. Excursiones, talleres, etc...
 - ❖ Descanso. Simplemente para relajarse y desconectar en un entorno idóneo.
 - ❖ Ocio activo. Actividades de aventura y riesgo en plena naturaleza.
 - ❖ Salud. Servicio de haloterapia.
 - ❖ Fines culturales. Visita a pueblos y ciudades de los alrededores con un interesante patrimonio artístico histórico y cultural.

11.4. POSICIONAMIENTO

Hemos decidido posicionar nuestra marca en base a nuestros dos principales criterios de diferenciación: sostenibilidad en cuanto a la construcción y la posesión o no de una política ecoturista. En base a estos dos criterios hemos creado la siguiente matriz de posicionamiento:



En dicha matriz de posicionamiento hemos englobado la oferta de alojamiento turistas de todo el sector del turismo. Como podemos comprobar en la misma, en base a la sostenibilidad en cuanto a la construcción la mayoría de casas y hoteles rurales tienen pocas o ninguna medida implantada de este tipo. La mayoría de cadenas hoteleras están empezando a implantar medidas de eficiencia energética y existen algunas que son pioneras en la implantación de medidas de sostenibilidad en sus edificios.

En lo que respecta a la política ecoturista de los distintos alojamientos nos encontramos en nuestro entorno con que la totalidad de grandes cadenas hoteleras de nuestro país no cuentan con políticas de este tipo, por otro lado en cuanto a hoteles y casas rurales hemos visto que la gran mayoría de ellos tampoco tiene en cuenta este criterio a la hora de elaborar su oferta de turismo mientras que existen algunos de estos alojamientos de menor tamaño que sí establecen criterios ecoturistas en su oferta. En este sentido destacan los agroturismos, alojamientos que fomentan el uso de la agricultura sostenible y fomentan el desarrollo natural local de la zona mediante la combinación de ésta y el turismo.

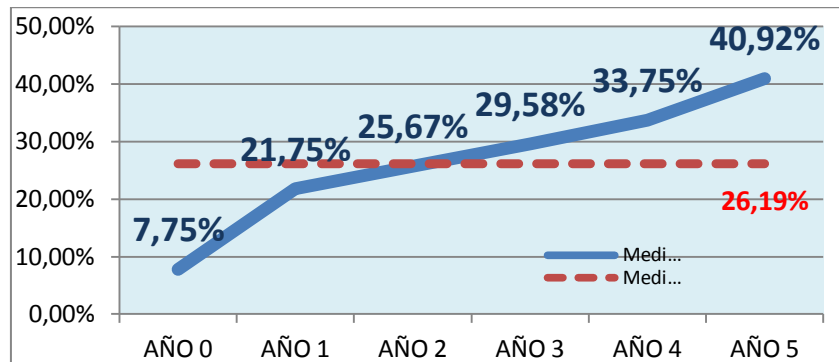
NaturECO HOTELES se posicionará en la parte alta derecha de nuestro cuadro, ofertando un tipo de alojamiento con una gran variedad de criterios de sostenibilidad en la construcción y una oferta auténticamente ecoturista como avalan nuestras certificaciones.

11.5. OBJETIVOS

El principal objetivo propio de marketing consistirá en homogeneizar y profesionalizar la oferta ecoturista en España dentro del turismo rural, creando una marca reconocida en el mercado a nivel nacional e internacional dentro del sector del turismo español.

Además de este objetivo, todas las acciones de marketing contribuirán de una manera decisiva en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía que como comentamos en el principio del plan eran los siguientes:

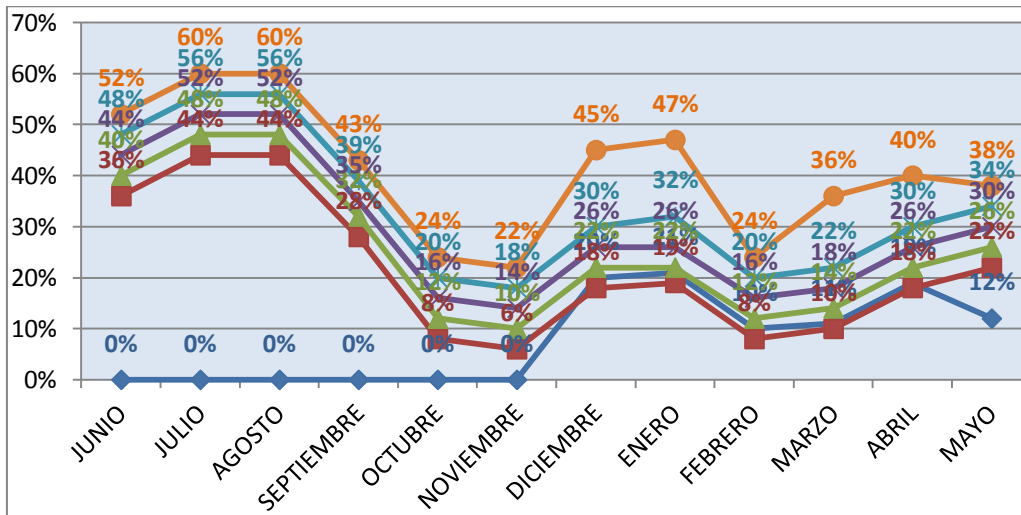
- **Aumentar el grado de ocupación del 26,19 al 40%.**



Evolución Mensual del Grado de Ocupación - Estacionalidad

OCUPACIÓN	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	Media Anual
AÑO 0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	21%	10%	11%	19%	12%	8%
AÑO 1	36%	44%	44%	28%	8%	6%	18%	19%	8%	10%	18%	22%	22%
AÑO 2	40%	48%	48%	32%	12%	10%	22%	22%	12%	14%	22%	26%	26%
AÑO 3	44%	52%	52%	35%	16%	14%	26%	26%	16%	18%	26%	30%	30%
AÑO 4	48%	56%	56%	39%	20%	18%	30%	32%	20%	22%	30%	34%	34%
AÑO 5	52%	60%	60%	43%	24%	22%	45%	47%	24%	36%	40%	38%	41%
Media Mensual	37%	43%	43%	30%	13%	12%	27%	28%	15%	19%	26%	27%	

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES



- **Rentabilidad: 30%**
- **Número de franquiciados: 50**
- **Cuota de mercado: 11%**

Para la selección de nuestro público objetivo, es decir, las personas que cuentan con nuestro criterio de segmentación hemos tenido en cuenta como referencia el estudio “The Ecotourist Market Profile” elaborado por The International Ecotourist Society, que revela que un 30% de los viajeros de turismo rural tiene como principal motivación el medioambiente. Consideramos que éste será nuestro porcentaje de aproximación a utilizar para calcular nuestro PÚBLICO OBJETIVO con respecto al total de turismo rural español.

Dato INE: Viajeros rurales en España año 2011: 2.666.454 personas

Dato INE: Pernoctaciones alojamientos rurales año 2011: 7.674.435 personas

Público objetivo total español: 30% de 2.666.454 = 799.936,2 personas

Éste es nuestro mercado potencial en España a fecha de 2011.

Dato INE: Cataluña: Destino del 12% de turismo rural español.

Cálculo de público objetivo Cataluña: 12% de 799.936,2 personas = 95.992,34 personas

Dato INE: Gerona: 20% del total de turismo rural de Cataluña.

Cálculo de público objetivo Girona (La Garrotxa): 20% de 95.992,34 = 19.198,468 personas

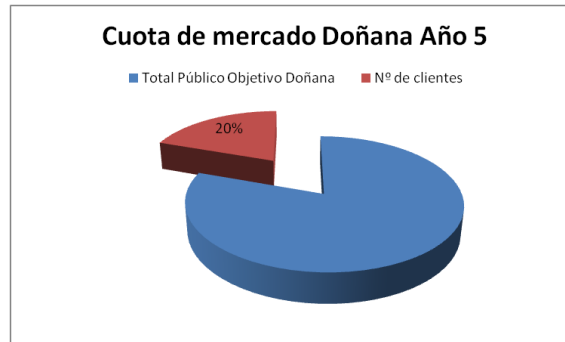
Dato INE: Andalucía: Destino del 6,5% de turismo rural español.

Cálculo de público objetivo Andalucía: 6,5% de 799.936,2 personas = 51.995,853 personas

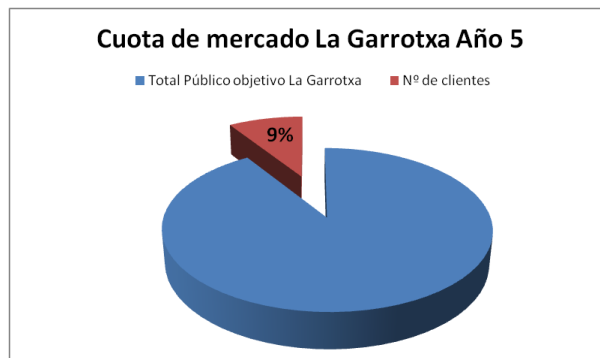
Dato INE: Huelva: 15% de turismo rural de Andalucía.

Cálculo de público objetivo Huelva (Doñana): 15% de 51.995,853 = 7.799,37 personas

Como podemos comprobar en la gráfica, la cuota de mercado objetivo para el final del año 5 será del 20%. Este 20% representa el total de 1.900 de clientes objetivo con respecto al total de personas pertenecientes a nuestro público objetivo de 7.799,37.



En relación a nuestro Hotel de La Garrotxa, éste tiene un objetivo de cuota de mercado al final del quinto año del 9%, inferior a la cuota de mercado en Doñana debido a la mayor competencia existente en la zona prepirenaica.



Total cuota de mercado cadena NaturECO HOTELES al final del quinto año: 11%



11.6. PRODUCTO

NaturECO HOTELES ofrece la adecuación, cualificación y gestión de un hotel rural como un alojamiento ecoturístico sostenible, definiendo éste como un alojamiento que promueve una ética medioambiental positiva y anima a un comportamiento adecuado a sus participantes.

Mediante esta cualificación de la oferta con certificaciones y servicios exclusivos y una gestión profesionalizada especialmente en el área de marketing nuestros alojamientos conseguirán un grado de ocupación muy superior a la media del sector del turismo rural español, lo cual será nuestra carta de presentación a la hora de captar nuevos clientes franquiciados. Este mayor grado de ocupación derivará en una mayor rentabilidad del hotel rural que revertirá a su vez en nuestra compañía.

NaturECO seguirá 7 principios básicos en la gestión de sus hoteles:

- Minimizar los impactos negativos, para el ambiente y para la comunidad, que genera la actividad.
- Construir respeto y conciencia ambiental y cultural.
- Proporcionar experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones.
- Proporcionar beneficios financieros directos para la conservación.
- Proporcionar beneficios financieros y fortalecer la participación en la toma de decisiones de la comunidad local.
- Crear sensibilidad hacia el clima político, ambiental y social de los países anfitriones.
- Apoyar los derechos humanos universales y las leyes laborales.

Nuestros alojamientos estarán ubicados en zonas de máximo interés paisajístico del territorio nacional, la elección del entorno es un factor clave dado el tipo de turismo que ofrecemos.

Con respecto al interior y la gestión de NaturECO, nuestros hoteles tendrán todos los servicios básicos en habitaciones pertinentes de cualquier alojamiento hotelero (TV, teléfono, wi-fi, sábanas, toallas, etc) y se caracterizarán por una decoración minimalista y funcional, primando la comodidad de nuestros clientes.

Además de los servicios básicos y para facilitar a nuestros clientes tanto su bienestar como el conocimiento del entorno NaturECO poseerá una amplia variedad de servicios turísticos:

- **Haloterapia. Seremos la primera cadena hotelera española en incorporar este innovador tratamiento natural** en sus instalaciones. La haloterapia consiste en respirar un ambiente saturado por aerosoles de sal. Sus efectos beneficiosos para el organismo son muy populares en los países del Báltico, sobre todo Rusia y Polonia, donde observaron que las personas que trabajaban en las minas de sal eran inmunes a las enfermedades que afectaban a sus familias. Tras muchas investigaciones se llegó a la conclusión de que el ambiente que respiraban, impregnado de micropartículas de sal, era lo que les protegía de padecerlas. Las primeras cámaras de sal surgieron para tratar enfermedades respiratorias y alérgicas y, recientemente, se han descubierto sus beneficios para la salud y la belleza de la piel. (*Ver Anexo1 para más información)
- Oferta de turismo activo:
 - Rafting
 - Remo
 - Rutas a caballo
 - Montañismo
 - Rutas en BTT

- Senderismo
 - Rutas culturales
 - Circuitos de aventura
- Talleres educativos para niños. Consideramos que la oferta de este tipo de cursos es importante tanto para la educación y concienciación de los más pequeños de la casa en materia de sostenibilidad como para que los padres de los mismos puedan disfrutar de un tiempo para ellos mismos en el caso de realizar alguna actividad que no esté autorizada para sus hijos.

Imagen de la empresa

La imagen de nuestra empresa constará principalmente de una marca comercial, un logo y un lema.

Hemos decidido utilizar el nombre de NaturECO HOTELES con el objeto de identificar y diferenciar claramente nuestro producto dentro del mercado. Es un nombre simple y claro, que puede ser entendido tanto en español como en inglés fruto de la combinación de dos palabras como son naturaleza (nature) y ecoturismo (ecotourism), palabra esta última imprescindible si lo que pretendemos es dar a conocer y promover el ecoturismo en el territorio español.

En cuanto al logotipo elegido, servirá de signo de distinción frente a la competencia, permitiendo a cualquier persona saber a simple vista qué tipo de alojamiento se oferta detrás de dicho logo. Está compuesto por el nombre de nuestra marca comercial y varios distintivos que hacen ver que se trata de un alojamiento respetuoso con el medioambiente, todo en tonos verdes, color que evoca naturaleza, medioambiente y esperanza.



Con respecto al lema éste será: **“Una experiencia auténtica”** en relación muy directa con el interés por lo auténtico que tiene una persona que realiza turismo en la naturaleza. Cuando la población habitualmente residente en zonas urbanas decide viajar, buscan romper con la rutina, vivir algo diferente, salir de su día a día, escapar. El contacto con la naturaleza a través de diferentes actividades les proporciona las sensaciones que buscaban. Quieren haber estado donde las cosas son reales y auténticas para poder decir “Yo estuve allí”.

En resumen, la imagen de marca se concreta con los atributos y valores mostrados en la tabla siguiente:

ATRIBUTOS	BENEFICIO	VALOR
Buena relación calidad/precio	Buen rendimiento de la inversión	Ahorro, rendimiento
Cercanía y accesibilidad	Facilidad de acceso a los productos ofrecidos	Confianza

Certificaciones

NaturECO cuenta con dos certificados que cualifican nuestros hoteles como ecoturistas:

- **Certificado Biosphere.** Certificado de turismo sostenible. La Certificación Biosphere es un sistema de certificación privado, voluntario e independiente otorgado por el ITR (Instituto de Turismo Responsable) y tiene el atractivo de que no sólo establece requerimientos exclusivamente de calidad (como los exigidos por la ISO 9001), o sobre medioambiente (como es el caso de la ISO 14001, EMAS, etc.) sino que además incluye requerimientos de sostenibilidad, como son la responsabilidad social, la conservación de los bienes culturales, la satisfacción de las expectativas de los turistas sobre el destino, el aumento de la calidad de vida de la población de acogida, etc. (*Ver Anexo2 para más información)



- **Certificado Breeam.** Certificado de bioconstrucción. BREEAM (BRE Environmental Assessment Method) es el método de evaluación medioambiental de edificios líder y de mayor aplicación en todo el mundo. Establece los estándares de las mejores calidades en diseño sostenible y se ha convertido en la medida de referencia usada para el rendimiento medioambiental de un edificio.(Ver Anexo3 para más información)

BREEAM[®] ES

Entre todos los beneficios que supone para cualquier Hotel NaturECO poseer ambas certificaciones destacamos uno de ellos: el considerable ahorro energético que supone, derivándose en una disminución importante de los consumos en los gastos generales.

NaturECO utiliza una tecnología para la construcción y habilitación de hoteles que no produce combustión y permite que las emisiones de CO₂ sean nulas si la energía de red eléctrica proviene de energías verdes. Aún así, en caso de que la energía de red eléctrica necesaria en el inmueble no proviniera de energías renovables, la reducción sería superior al 90% de las emisiones de CO₂. Es por lo tanto una aportación muy significativa en la lucha frente al cambio climático, reduciendo el actual consumo abusivo de combustibles fósiles de las cuales instalaciones de calefacción y aire acondicionado.

Así, hemos estimado la reducción de emisiones de CO₂ a la atmósfera (considerando que 1kw/h genera 0,65 kg de CO₂) que se consigue al utilizar el sistema de construcción que utilizamos bajo los criterios necesarios que exigen los certificados Biosphere y Breeam, frente al sistema de construcción tradicional:

Ahorro energético (kw/año) en cualquier hotel NaturECO.....8.338,5
Ahorro emisiones de CO₂ (kg CO₂/año) en cualquier hotel NaturECO.....5.420,03

11.7. PRECIO

Para fijar el precio seguimos el siguiente esquema:

- Selección de los objetivos del precio
- Estimación de costes
- Análisis de costes, precios y ofertas de la competencia
- Selección de un método para la fijación de precios
- Selección del precio final

Objetivo de precio: Fácil penetración en el mercado.

El coste estimado de cualquier Hotel NaturECO por persona y noche es de 29,64 € (dato del año 1), considerando los gastos imputables sólo al alojamiento.

Los tres factores claves a la hora de la fijación del precio son los costes asociados, la competencia y la demanda. El análisis de los costes y demanda del estudio de los resultados de la competencia serán los factores clave a la hora de elección del precio. Siendo el precio el que actuará como regulador de la demanda y selector del tipo de clientela a la que nos queremos dirigir.

En relación a la estrategia de precios a elegir hemos elegido una estrategia de precios orientada a la competencia, aunque teniendo en cuenta nuestros costes y la demanda. Hemos elegido esta opción porque consideramos que es la más adecuada en nuestra situación. Ya que hay una gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados y además es una estrategia habitual cuando existe un precio tradicional o de costumbre que es muy fácilmente comparable por todas las personas a la hora de elegir alojamiento.

Una vez analizados los precios de nuestros competidores lo que haremos será diferenciarnos de los mismos estableciendo precios ligeramente superiores añadiéndole un margen. La idea principal de esta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad y autenticidad a fin de captar nuestro público objetivo.

El margen de beneficio lo hemos establecido en un 24,80% del precio del coste total, de manera tal que no supere en gran proporción el precio de la competencia pero que nos ayude a recuperar la inversión en el menor plazo posible para así empezar a obtener rentabilidad de la misma.

Precio por persona y noche Hotel NaturECO.....37 €

11.8. DISTRIBUCIÓN

Al ser un servicio, distribución y comercialización están unidas, por lo tanto lo único que podemos decir es que realizaremos nuestro servicio mediante una distribución directa en todos y cada uno de los alojamientos de la cadena de hoteles de NaturECO.

Los clientes podrán hacer reservas en nuestros alojamientos principalmente a través de 2 vías:

- Teléfono: Coste..... 0 €
- Online:

- Email: Coste.....0 €
- Facebook: Coste.....0 €
- Servicio de reservas de nuestra propia página web: Coste..... 0 €
- TopRural (Servicio Exclusivo): **Coste.....333€/mes.....7.792 €/año**

Toprural es el portal de turismo rural líder en España, con un total de 10.000 alojamientos anunciados (más de 50.000 en 9 países de Europa) ofrecemos al viajero la mayor oferta en alojamientos (el 70% del total existentes en España), opiniones (más de 80.000), fotos y vídeos (más de 500.000).



Toprural tuvo casi 20 millones de visitas en 2010. Según datos de Nielsen Online de Febrero 2011, una de las empresas de medición y análisis de mercados más prestigiosas del mundo, Booking, Toprural y Hotels.com son los portales de alojamientos más visitados en España. Según Netsuus, empresa catalana de medición de audiencias en Internet, Toprural aglutina el 50% del total de visitas que recibe el turismo rural en Internet. Por último, Toprural **no intermedia ni cobra comisiones**, efectivamente, **no es una central de reservas**, por lo que el propietario gestiona directamente su reservas con el cliente.

Toprural cobra una cuota mensual en función de los servicios que ofrece, nosotros elijeremos el servicio llamado “Exclusiva”, el más completo, que incluye la traducción a 8 idiomas y nos garantiza aparecer en las primeras posiciones de búsqueda, con fotos incluidas.

11.9. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

11.9.1. COMUNICACIÓN

- **Comunicación Externa.** Se trata de un producto que es poco conocido o desconocido por nuestros potenciales clientes y no tenemos una imagen de marca conocida y bien posicionada detrás que nos sirva de respaldo.

La imagen con la que pretendemos llegar a nuestro público objetivo es la siguiente:

- Cercanía
- Calidad de servicio
- Profesionalidad
- Accesibilidad

Mensaje

Los mensajes con los que lleguemos a nuestros futuros clientes deben responder a varias preguntas:

- ¿Qué es el ecoturismo?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Qué valores promovemos y compartimos?

- **Comunicación Interna.** En relación a la política de comunicación interna consideramos que ésta es muy importante en nuestra compañía ya que todos nuestros empleados

deben estar concienciados y tener presente en todo momento los valores de nuestra compañía y los principios básicos descritos anteriormente por los que se rige la misma.

11.9.2. PROMOCIÓN

11.9.2.1. Estrategia Offline

- Comerciales y RRPP

Previo a la inauguración estableceremos contactos con posibles clientes franquiciados de NaturECO, así como organizaciones que promueven la sostenibilidad y el respeto al medioambiente. También realizaremos búsqueda de acuerdos de colaboración con organizaciones públicas que se dediquen a temas de ahorro de energía públicos (IADE, Consejerías y otros Organismos Públicos relacionados con el medio ambiente y la industria). Por lo que respecta a los comerciales, son nuestra principal fuerza de venta de cara a la captación de futuros franquiciados. Ellos se encargarán de dar a conocer nuestro negocio entre los posibles interesados en invertir en el mismo de manera completamente personalizada dado las características de los mismos.

- Ferias, conferencias, eventos y congresos de turismo y medioambiente

Ésta será la principal herramienta a utilizar dentro de la estrategia offline para darnos a conocer al exterior, ya sean futuros inversores, franquiciados, organismos, instituciones, clientes, etc.

El primer año asistiremos a las siguientes ferias:

World Travel Market, Londres

Es una feria de asistencia obligada para el sector del comercio, que se celebra anualmente en Londres bajo un mismo techo. WTM ofrece la oportunidad única a toda la industria del turismo mundial de reunirse, establecer contactos, negociar y llevar a cabo actividades comerciales. World Travel Market ofrece a sus participantes la oportunidad de conocer las últimas tendencias de la industria del turismo de forma eficiente, eficaz y productiva.



WORLD TRAVEL MARKET	
Inscripción	£ 200,00
Superficie Stand (16 m2)	£ 3.140,00
Seguro	£ 85,00
Inclusión catálogo	£ 658,06
Total coste feria (Libras)	£ 4.038,06
Total coste feria(Euros)	5.007,20 €

Feria internacional del turismo en España (FITUR)

Acudiremos a la feria anual de FITUR en España, ya que es el punto de encuentro global para los profesionales del turismo y la feria líder para los mercados receptivos y emisores de Iberoamérica. Es una oportunidad que no podemos ignorar, ya que es la mejor opción para conocer los proyectos de las demás empresas de turismo tanto nacionales como internacionales. También obtendremos información sobre tendencias en este sector e innovaciones.

Además de ello visitaremos la Feria internacional de energía eficiente y sostenible para mantenernos informados de las nuevas tecnologías de sostenibilidad y ecológicas ya que puede que las necesitemos en un futuro.



FITUR	
Derechos de inscripción	270 €
Alquiler de superficie-suelo (50m2)	6.000 €
Seguro responsabilidad civil	57,00 €
Publicidad catálogos oficiales	1.150,00 €
Diseño stand 50m2	4.250 €
Total coste feria	11.727 €

- Catálogos

Además de la elaboración y distribución de un catálogo propio de nuestra cadena NaturECO HOTELES con información relevante sobre ecoturismo y turismo rural e información sobre todos y cada uno de los hoteles pertenecientes a nuestra cadena estaremos incluidos en los principales catálogos.

- Colaboración en artículos de revista de ecoturismo

NaturECO colaborará publicando artículos de interés en diferentes revistas del sector turístico como :

Andalucía turística, la cual hace publicación sobre el sector turístico en Andalucía con estudios económicos y entrevistas.

Ediciones Desnivel S.L., los cuales se dedican a la publicación virtual enfocada al alpinismo, montañismo, escalada y deportes al aire libre.

Rutas del Mundo, dedicada a los viajes y al turismo con reportajes especiales, rutas recomendadas, gastronomía y destinos.

11.9.2.2. Estrategia Online

NaturECO HOTELES realizará un gran esfuerzo e inversión en el marketing online debido a las grandes ventajas que éste conlleva:

1.- Información. Los clientes podrán obtener gran cantidad de información de nuestra empresa, sus precios, productos, etc. de una manera sencilla, cómoda y eficaz.

2.- Conveniencia. Desde cualquier lugar los cliente podrán hacer pedidos 24 horas al día, con plena comodidad y sin esperas. Así prolongaremos nuestro horario comercial.

3.- Sostenibilidad.

4.- Ahorro en costes y mayor repercusión hoy en día.

5.- Flexibilidad

6.- Adecuado cuando el público objetivo está muy segmentado

El marketing online de NaturECO supondrá el 70% del total del presupuesto invertido en marketing, ya que nuestro público objetivo es un público con un cierto nivel de educación y tecnológico.

Es un público que suele tener intereses y aficiones comunes que suelen agruparse en comunidades, con lo cual consideramos que nos será muy fácil el acceso a los mismos a través de redes sociales.

Por si todo esto fuera poco, la encuesta Toprural “Radiografía Viajero Rural” revela que el 92% de los mismos realiza la reserva del alojamiento vía Internet.

Identidad digital

La identidad digital es la personalidad que le damos a la marca en todos aquellos canales en los que tiene una conversación directa y bi-direccional con el usuario, generalmente, en las redes sociales, pero también extensible a otros canales y plataformas. Definir una identidad digital sólida e idónea para nuestra marca es lo que va a dotar a NaturECO de calidez, confianza y credibilidad de cara al usuario. También será lo que nos diferencie frente a la competencia y haga que el usuario nos perciba como su marca. Al igual que es fundamental cuidar la comunicación en medios tradicionales es de vital importancia adecuar nuestro tono al nuevo entorno en el que nos comunicamos, sin perder bajo ningún atisbo los valores de marca.

La identidad digital se compone de un tono y un eje de contenidos.

- Tono

Desarrollaremos un tono cercano, fresco, cálido y centrado en el usuario que evoque siempre diversión y ganas de disfrutar. Hablamos de ocio y debemos despertar el deseo de diversión, descanso, descubrimientos, y hedonismo... en cada post.

- Eje de contenidos (en orden de mayor a menor frecuencia de posts en la fanpage)

- Contenido relacionado con nuestro producto (estancias del hotel, detalles, gastronomía, actividades, paisaje, hechos y objetos anecdóticos, salud, naturaleza, deporte...).
- Contenido centrado en los usuarios y sus experiencias en hoteles NaturECO (historias personales, testimoniales, grupos de amigos, primeras veces - por ejemplo haciendo barranquismo o montando a caballo...).
- Promociones (concursos, descuentos, etc).
- Recomendaciones y ratings de usuarios.
- Trabajadores del hotel (historias alrededor de los trabajadores del hotel desde animadores a cocineros etc).
- Encuestas
- Bonos regalo.

NaturECO HOTELES tendrá presencia online en las siguientes plataformas:

- Redes sociales
- Página web corporativa
- Marketing Digital (SEM, Banners, Mailing directo)

Redes Sociales



▪ Facebook

Facebook será el centro neurálgico de toda la estrategia en redes sociales de NaturECO. Así, el grupo hotelero se centrará en volcar todo el contenido y las comunicaciones de sus promociones en esta plataforma, incluidas las que se publiquen en otros canales.

Conjuntamente, NaturECO incorporará la posibilidad de reservar habitaciones a través de Facebook, una técnica cada vez más habitual en otras compañías hoteleras que han adoptado el formato de compra que se inicia en la red social y finaliza en la página web. Los hoteles han empezado a incorporar la posibilidad de reservar hotel desde Facebook. El formato que ha adoptado la mayoría consiste en un proceso que se inicia en Facebook y finaliza en la web. Estudios han demostrado que las marcas que incorporan esta modalidad de Facebooking tienen un 50% más de tráfico que aquellas marcas que no dan opción a los usuarios de iniciar su registro desde FB.

▪ Twitter

En cuanto a la red social de los 140 caracteres, Twitter, será la vía que utilizará NaturECO para reforzar su imagen de marca y para comunicarse directamente con los clientes.

Será un canal donde trabajaremos fuertemente el *engagement* (fidelización) en una conversación *one-to-one*. Además intentaremos conectar las cuentas de Twitter con Instagram para hacer *tweets* más ricos y relevantes para los usuarios. Desarrollaremos también una serie de dinámicas cuyos principales objetivos son: construir marca, conseguir *followers* y fidelizar.

Para aumentar el número de seguidores en Twitter, NaturECO creará hashtags temporales. Así se premiará a los clientes que hagan más y mejores menciones sobre nuestro hotel y a los que más aportaciones hagan de comentarios constructivos. Los premios serán fines de semana en nuestros alojamientos gratis con la elección de utilización de uno de los servicios extras que ofrecen nuestros hoteles.

▪ Foursquare

El 16 de Abril, el día de Foursquare, la red social celebró que alcanzaba los 20 millones de usuarios en todo el mundo, y los 2 mil millones de check-ins realizados por los usuarios. El crecimiento de este servicio para móviles ha sido impactante, especialmente en los últimos cuatro meses, ya que en diciembre de 2011 Foursquare aglomeraba a 15 millones de usuarios en todo el mundo.

Foursquare como sistema de fidelización. Premiaremos las acciones sociales que nuestros clientes hagan en Foursquare: Premiar los check-ins con pequeños regalos, como pueden ser una botella de vino en la cena de regalo, un desayuno de regalo, upgrades, una sesión de haloterapia gratis etc. Para aquellos clientes que tengan TI también podemos recompensar los check-ins con pequeños premio o acumulación de puntos que podrán intercambiar por descuentos, 2x1 para invitar a alguien en su próxima visita etc.

Página Web Corporativa

Pensamos que es vital para la expansión y conocimiento de nuestra cadena de hoteles la creación y un buen diseño de nuestra propia página web.



Con un diseño innovador y dinámico, supondrá la presencia en internet de la compañía. A nivel corporativo supondrá una herramienta de presentación para todos aquellos navegantes que estén interesados en conocer nuestra actividad.

El diseño de la página web, se la encargaremos a una Consultoría Business Intelligence, la cual nos haría el servicio en principio para los cinco primeros años de contrato.

Costes asociados:

Creación página web (Diseño + Programación).....	3.000 €
Mantenimiento.....	150 € / mes
Hosting.....	300 € / año
SEO.....	0 €
Gestión de contenidos.....	0 €

Marketing Digital

▪ Banners y anuncios en Google (SEM)

La enorme dimensión de internet como medio de comunicación que alberga millones de portales web, infinidad de sectores y una enorme variedad de información de lo más variopinto, supone en ocasiones una enorme dificultad para el usuario a la hora de encontrar la información precisa en cada momento. La existencia de buscadores como Google facilita en gran medida la búsqueda en la red, pero debido a la enorme cantidad de información, muchas veces estos buscadores sólo suponen un filtro, presentando al usuario una gran cantidad de enlaces, muchos de ellos desechables. Ante una gran cantidad de enlaces ofrecidos por los buscadores, las compañías pueden garantizarse una posición privilegiada en los resultados de la búsqueda a través de la contratación de enlaces patrocinados.

Mantendremos nuestra presencia en Internet, con una posición preferente de nuestra web en Google para las búsquedas de temas de sostenibilidad y de ahorro medio ambiental, a través de nuestra inserción de la contratación de anuncios en Google y banners en websites relacionadas con ecoturismo y prensa digital nacional (www.immosolar.com, www.elpais.es, www.elmundo.es), con el objetivo de captar clientes.

Se diseñarán banners comerciales para su colocación en distintos medios de comunicación especializados en el sector del ecoturismo. El objetivo de los banners es crear notoriedad de marca con el fin de que las personas sean capaces de reconocer y recordar nuestra marca y ayudar en la captación de los primeros clientes directos.

Así mismo utilizaremos técnicas SEM para la inserción de nuestros anuncios en Google para saber con la máxima exactitud dónde debemos anunciarnos, qué palabras debemos comprar y cual segmentación es la mejor a utilizar.

▪ Marketing directo

Nuestra campaña de marketing directo consistirá principalmente en el mailing directo a clientes o futuros clientes con objeto de conseguir una respuesta medible de nuestro mercado objetivo. Además de lo comentado anteriormente, se le enviará una Newsletter mensual a nuestros clientes para informarles de próximas promociones, alteraciones y cambios de organización, así como ofertas, descuentos, acceso al club de socios, utilización de puntos, etc.

▪ Plan de fidelización

Para nuestros clientes estará a su disposición un apartado en nuestra página web donde podrán registrarse y dar sus opiniones, demostrándoles así que serán atendidos en cualquiera de sus peticiones. Se tendrá en cuenta todos los comentarios y sugerencias para así satisfacer todas las necesidades de los usuarios.

Habrá un club internacional de socios de NaturECO, de tal manera que los socios de mayor permanencia en el club obtendrán ofertas a la hora de utilizar nuestros servicios.

Existirá un programa de puntos en el que los usuarios que utilicen nuestros servicios con mayor frecuencia recibirán mayor número de puntos y obtendrán así premios y promociones especiales personalizadas, después de hacer un estudio previo del cliente y facilitándole sobre todo el uso de otros hoteles de nuestra red.

Por otro lado, estableceremos convenio con algunas agencias de vuelo para así asegurarnos de que nuestros clientes, tanto dentro como fuera del país, no obtienen dificultad alguna para transportarse en avión y poder así ofrecer a nuestros clientes oportunidad de transporte más barato.

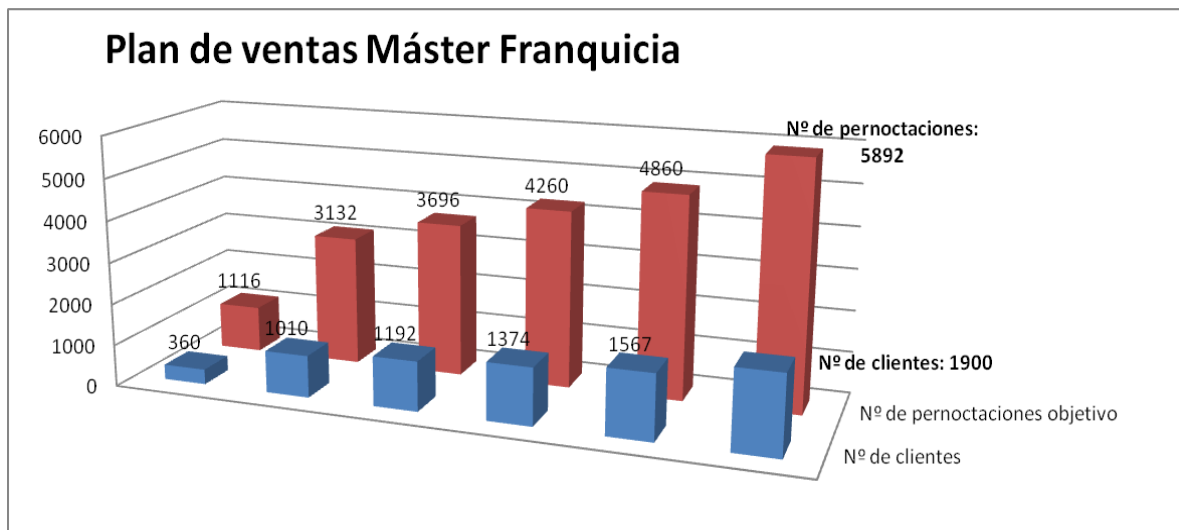
De esta manera pretendemos fidelizar a nuestros clientes mediante la valoración de sus comentarios y premiando su contribución como buenos usuarios.

Para calcular el coste de nuestro plan de fidelización hemos tenido en cuenta un porcentaje de redención del 10% sobre los clientes totales de cada año. A cada cliente se le hará un regalo valorado en 50 €.

11.10. PLAN COMERCIAL

Hotel Máster Franquicia

Los objetivos de ventas en cuanto a número de clientes y número de pernoctaciones son los especificados en la siguiente gráfica año a año. Para la consecución de dichos objetivos será fundamental nuestra campaña de promoción.



11.11. PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING

Además de los costes ya detallados anteriormente les presentamos los costes específicos de nuestra asistencia a las ferias y posteriormente una tabla con todos los costes de la inversión en marketing detallado para todo el horizonte temporal de NaturECO.

CONCEPTOS	Inversión 2.012	Inversión 2.013	Inversión 2.014	Inversión 2.015	Inversión 2.016	Inversión 2017	Inversión 2018
Gabinete de prensa asociado inauguración	2.000 €	-	-	-	-	-	-
Ferias	-	€ 11.727,00	€ 11.727,00	€ 16.734,20	€ 16.734,20	€ 16.734,20	€ 16.734,20
Elaboración y distribución catálogo	-	1.475 €	1.475 €	1.475 €	1.475 €	1.475 €	1.475 €
Web (SEO, Hosting, diseño, mantenimiento)	5.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €
Turoperador Toprural	7.992 €	7.992 €	7.992 €	7.992 €	7.992 €	7.992 €	7.992 €
Publicidad online (SEM, Banners)	-	12.451 €	17.065 €	18.894 €	20.074 €	21.637 €	21.735 €
Promociones en redes sociales	-	-	3.000 €	4.500 €	4.500 €	5.000 €	6.500 €
Plan de fidelización	-	€ 1.800,00	€ 5.050,00	€ 5.960,00	€ 6.870,00	€ 7.835,00	€ 9.500,00
TOTAL Gastos Marketing	15.092 €	37.545 €	48.409 €	57.655 €	59.745 €	62.773 €	66.036 €
Conversión de Inversión de Marketing a Plan financiero	6 meses 2012 + 6 meses 2013	6 meses 2013 + 6 meses 2014	6 meses 2014 + 6 meses 2015	6 meses 2015 + 6 meses 2016	6 meses 2016 + 6 meses 2017	6 meses 2017 + 6 meses 2018	
	€ 33.864,50	€ 42.977,00	€ 53.032,10	€ 58.700,20	€ 61.259,20	€ 64.404,70	

11.12. IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN

En la siguiente tabla se muestra un resumen de las acciones de comunicación de marketing descritas anteriormente que realizaremos y los periodos donde haremos más hincapié.

ACCIONES DE MARKETING	AÑO 20102				AÑO 2013				AÑO 2014				AÑO 2015				AÑO 2016				AÑO 2017			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Gabinete de prensa asociado a inauguración																								
Web y posicionamiento en Google																								
Publicidad online (SEM,Banners)																								
Elaboración y distribución catálogo																								
Ferias internacionales																								
Promociones en redes sociales																								
Plan de fidelización																								

Se realizará un control mensual del plan para ver qué desviaciones se producen, estudiando las diferentes alternativas a tomar para corregir la situación, y así cumplir los objetivos marcados.

Si la situación, por diversos motivos (grandes cambios en el mercado, errónea elaboración y/o realización de la estrategia y del marketing mix, etc) no permitiera corregir las desviaciones producidas, habría que definir un nuevo plan. Para el correcto seguimiento y control del Plan de Marketing, se implantará una metodología de mejora continua PDCA (Plan-Do-Check-Act) que se podrá trasladar a todos y cada uno de los niveles de la empresa.

Esta metodología implica:

- Planificar y fijar los objetivos para cada uno de los indicadores
- Ejecutar las actividades planificadas
- Comprobar los resultados conforme a los objetivos prefijados
- Llevar a cabo las acciones correctoras tras el análisis de las desviaciones de identificación de sus causas, si procede.
- La periodicidad del cálculo de cada indicador varía en función del mismo y estará indicado en el Plan de Control.

La puesta en marcha de esta metodología es especialmente crítica para garantizar el éxito de la empresa en un mercado que avanza rápidamente y aunque el concepto ecoturismo junto con la variedad de servicios extras que NaturECO ofrece no está explotado, hay que estar al tanto e identificar a las empresas nuevas, vigilar sus estrategias, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Por este motivo, se establecerá un control mensual del plan para asegurar que la capacidad de reacción frente a desviaciones es la adecuada. Con ello podremos tener identificados los ingresos que tenemos por nuestras ventas tanto de proyectos llaves en mano como de trabajos de consultoría de eco turismo, para según estas poder controlar nuestro presupuesto de marketing.

A su vez mejoraremos el retorno de inversión de las iniciativas de marketing digital, destinando una parte de nuestro presupuesto a medición y análisis, ya sea con recursos internos, externos o una combinación de ambos. Utilizaremos herramientas como Google Analytics, Google Adwords, Social Mention o Sysomos.

12. PLAN FINANCIERO

12.1. CONDICIONES E HIPÓTESIS FINANCIERAS

NaturECO HOTELES se constituirá el 2 de julio de 2012, como ya se ha comentado inicialmente nos implantaremos en Doñana (Región Sur) y Pirineos (en La Garrotxa, Región Norte).

Consideraremos pues un plan de negocio a 6 años a partir de junio de 2012, tiempo que consideramos adecuado para la plena maduración del proyecto.

Las principales hipótesis que hemos utilizado en el desarrollo del plan financiero son:

- Tipo IVA Soportado: 18%
- Tipo IVA Repercutido: 8% (Pernoctaciones y Restauración); 18% (Excursiones y Haloterapia).
- Tipo de Sociedades:
 - Nos acogeremos a la aplicación de la D.A. 12ª del **Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, en cuya virtud y con base en el Real Decreto-Ley 20/2011, de 30 de diciembre, el periodo impositivo iniciado a partir del 1 de enero de 2012, la base imponible tributará un 20% hasta los primeros 300.000. La base imponible restante, al tipo del 25%.**
 - Para acogerse a esta medida, los requisitos son:
 - a) Periodos impositivos iniciados a partir del 2012.
 - b) Importe Neto de la Cifra de Negocios inferior a 5 millones de euros.

12.2. PLAN DE INVERSIONES Y AMORTIZACIÓN

Estará constituido por todas las inversiones necesarias para la puesta en marcha de NaturECO HOTELES.

12.2.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

▪ INMOVILIZADO MATERIAL

Tanto el hotel de Doñana como el de los Pirineos, serán alquilados, por lo que de esta manera disminuimos nuestros principales inmovilizados materiales, que se detallan a continuación:

- Adaptación Bioconstrucción.
- Sala Haloterapia.
- Mobiliario de oficina.
- Equipo ofimática y comunicaciones.

INMOVILIZADO MATERIAL	
Adaptación Bioconstrucción	84.000,00 €
Sala Haloterapia	17.200,00 €
Mobiliario, material oficina	8.000,00 €
Equipos informáticos	7.420,00 €

Inversión sala haloterapia

Kit DIY 1

Conjunto material y equipamiento de una sala de 25m² (max 15 personas al mismo tiempo)

Se incluye:

Emisor de partículas (Halogenerador: Simple y económico) Todo Sal de mina, procesado y activado (4 / 5 toneladas) con tratamiento Saldium 2 pulverizadores.

Emulsión Salvia Saldium.

Purificador de atmósfera bactericida (2 uni.).

Sal farmacopéutica para consumo durante seis meses.

Manual de instrucciones para el emisor de partículas.

Presupuesto: 4.643€ (IVA incluido)

Notas adicionales:

1- Con el suministro del kit DYI, se supone que ya hay una sala en preparación y en caso de paredes brutas e estalactitas u otras formas, tener atención que el espacio tiene que tener luces y las formas en yeso para aplicar los kits en lo final. Todos los locales para aplicar la sal deben estar pintados de blanco.

2- Valor de servicio de aplicación por presupuesto. En este documento, se asume que el cliente dispone de una sala / espacio preparado para Haloterapia. La siguiente información y sugerencias sirven para aclarar ciertos puntos en el caso de haber elegido el kit. En todos los casos nuestro trabajo de soporte es para siempre.

Requisitos y sugerencias flexibles para la correcta instalación:

- Suelo: Instalación de vinilo en el suelo. No tiene que ser de alta calidad, caro o estético. Sirve sólo para que la sal no tenga contacto directo con el suelo.
- Techo: Techo de cemento, pladur o aglomerado crudo, con pintura blanca con una sola pasada de la mano, de preferencia en la altura de 2,30 metros hasta un máximo de 2,50 m.
- Puerta: Se puede hacer al gusto del cliente. Por razones estéticas se recomienda vidrio, vidrio esmerilado que permite poner el logo, o mixto.
- Paredes: Pueden ser de hormigón, piedra, madera aglomerada o pladur. Si en caso de que su espacio es grande, puede que tenga que instalar paredes falsas o particiones de paneles de pladur. Se recomienda no exceda de 25m².
- Iluminación y decoración: Se usa los Leds, lámparas fluorescentes, focos incorporados. De color o normal en función del presupuesto y el gusto personal del propietario. Las luces pueden ser de color o RGB lámparas fijas o variables.

En caso de no tener una sala adaptada para la instalación del Kit:

Coste estimado adaptación sala de 25 m2: 3.957€

TOTAL COSTE: Adaptación sala + Kit de Haloterapia = 8.600€

Proveedor/Fuente:

Saldium

V.N.Gaia (Portugal)

Telf: (+351) 222 400 770 | Fax: (+351) 222 400 840 geral@saldium.com

▪ **INMOVILIZADO INMATERIAL**

Observamos las partidas que se muestran en la siguiente tabla.

INMOVILIZADO INMATERIAL	
Aplicaciones informáticas	7.500,00 €

El total de inversiones es:

INMOVILIZADO	INVERSIÓN
Inmovilizado Material	116.620,00 €
Inmovilizado Inmaterial	7.500,00 €
TOTAL INVERSIÓN	124.120,00 €

12.2.2. PLAN DE INVERSIONES Y AMORTIZACIÓN

El Plan de Inversiones y Amortización de Inmovilizado que llevaremos a cabo se detalla a continuación.

CUADRO DE INVERSIONES

INMOVILIZADO INMATERIAL	
Aplicaciones informáticas	7.500,00 €

INMOVILIZADO MATERIAL	
Adaptación	
Bioconstrucción	84.000,00 €
Sala Haloterapia	17.200,00 €
Mobiliario, material oficina	8.000,00 €
Equipos informáticos	7.420,00 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

CUADRO DE AMORTIZACIÓN CONTABLE

CONCEPTO	VALOR INICIAL	AMORTIZACIÓN %	CUOTA AÑO 0	CUOTA AÑO 1	CUOTA AÑO 2	CUOTA AÑO 3	CUOTA AÑO 4	CUOTA AÑO 5	PENDIENTE
INMOVILIZADO INMATERIAL									
Aplicaciones Informáticas (Coef. Máx. 25, Per. Máx. 8 años)	7.500,0 €	15%	1.125,0 €	1.125,0 €	1.125,0 €	1.125,0 €	1.125,0 €	1.125,0 €	750,0 €
GASTOS AMORTIZABLES									
De constitución	2.000,0 €	20%	400,0 €	400,0 €	400,0 €	400,0 €	400,0 €	0,0 €	0,0 €
INMOVILIZADO MATERIAL									
Adaptación Bioconstrucción (Coef. Máx. 3%, Per. Máx. 68 años)	84.000,0 €	3%	2.520,0 €	2.520,0 €	2.520,0 €	2.520,0 €	2.520,0 €	2.520,0 €	68.880,0 €
Sala Haloterapia (Coef. Máx. 8%, Per. Máx. 30 años)	17.200,0 €	8%	1.376,0 €	1.376,0 €	1.376,0 €	1.376,0 €	1.376,0 €	1.376,0 €	8.944,0 €
Mobiliario, material oficina (Coef. Máx. 10%, Per. Máx. 20 años)	8.000,0 €	10%	800,0 €	800,0 €	800,0 €	800,0 €	800,0 €	800,0 €	3.200,0 €
Equipos informáticos (Coef. Máx. 25%, Per. Máx. 8 años)	7.420,0 €	15%	1.113,0 €	1.113,0 €	1.113,0 €	1.113,0 €	1.113,0 €	1.113,0 €	742,0 €
TOTAL ANUAL			7.334,0 €	7.334,0 €	7.334,0 €	7.334,0 €	7.334,0 €	6.934,0 €	82.516,0 €

12.3. ESTADOS FINANCIEROS

Analizaremos las estimaciones contables proyectadas a 6 años para establecer la situación y el valor real de NaturECO HOTELES, que nos servirá de base para poder tomar decisiones en cuanto a la financiación y operatividad de la empresa.

Proyectaremos por tanto los siguientes estados financieros:

- Cuenta de Pérdidas y Ganancias (de un Hotel, replicable al franquiciado potencial).
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias (del grupo; Cadena NaturECO HOTELES).
- Plan de Tesorería (del grupo; Cadena NaturECO HOTELES).
- Balance de Situación Previsional (del grupo; Cadena NaturECO HOTELES).

12.3.1. CUENTA DE PYG

Los resultados económicos de NaturECO HOTELES estimados para el periodo comprendido entre 2012 y 2017 se muestran en el Anexo Datos Financieros. Hemos considerado los Beneficios Netos Ajustados de los Hoteles Máster Franquicia, los Ingresos de los franquiciados, y los Gastos de Explotación del Grupo.

A continuación añadimos los resultados económicos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de un Hotel Máster Franquicia, ya que dicha cuenta es la que mostraría los resultados reales para un futuro franquiciado (ya que incluye todos los gastos de explotación, canon de entrada, royalty y fondo de publicidad).

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

CUENTA DE RESULTADOS - Cadena NaturECO HOTELES							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
RESULTADO HOTELES MÁSTER FRANQUICIAS	-94.282,74 €	39.969,67 €	125.182,98 €	207.783,74 €	316.490,01 €	548.218,11 €	1.143.361,76 €
RESULTADO HOTEL DOÑANA	-47.141,37 €	19.984,84 €	62.591,49 €	103.891,87 €	158.245,00 €	274.109,05 €	571.680,88 €
RESULTADO HOTEL PIRINEOS	-47.141,37 €	19.984,84 €	62.591,49 €	103.891,87 €	158.245,00 €	274.109,05 €	571.680,88 €
INGRESOS FRANQUICIADOS	0,00 €	15.000,00 €	129.387,83 €	352.972,30 €	702.821,00 €	1.149.455,97 €	2.349.637,11 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	15.000,00 €	27.000,00 €	39.000,00 €	45.000,00 €	18.000,00 €	144.000,00 €
ROYALTY	0,00 €	0,00 €	98.337,02 €	300.484,93 €	627.373,98 €	1.075.050,35 €	2.101.246,27 €
FONDO DE PUBLICIDAD	0,00 €	0,00 €	4.050,81 €	13.487,38 €	30.447,02 €	56.405,63 €	104.390,84 €
TOTAL INGRESOS	-94.282,74 €	54.969,67 €	254.570,81 €	560.756,04 €	1.019.311,01 €	1.697.674,08 €	3.492.998,87 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	88.742,90 €	120.889,50 €	173.406,91 €	224.014,93 €	254.904,34 €	279.907,26 €	1.141.865,84 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	44.400,00 €	63.036,00 €	97.390,62 €	133.749,78 €	156.670,83 €	174.354,82 €	669.602,05 €
Seguridad Social	10.478,40 €	14.876,50 €	22.984,19 €	31.564,95 €	36.974,32 €	41.147,74 €	158.026,08 €
Publicidad y RRPP	33.864,50 €	42.977,00 €	53.032,10 €	58.700,20 €	61.259,20 €	64.404,70 €	314.237,70 €
RESULTADO EBITDA	-183.025,64 €	-65.919,82 €	81.163,90 €	336.741,11 €	764.406,67 €	1.417.766,82 €	2.351.133,04 €
Dotación para la amortización	1.525,00 €	1.525,00 €	1.525,00 €	1.525,00 €	1.525,00 €	1.125,00 €	8.750,00 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)	-184.550,64 €	-67.444,82 €	79.638,90 €	335.216,11 €	762.881,67 €	1.416.641,82 €	2.342.383,04 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	4.819,19 €	5.540,60 €	4.819,19 €	4.819,19 €	4.819,19 €	4.819,19 €	29.636,56 €
RESULTADO ORDINARIO	-189.369,83 €	-72.985,42 €	74.819,71 €	330.396,91 €	758.062,48 €	1.411.822,63 €	2.312.746,48 €
Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	-189.369,83 €	-72.985,42 €	74.819,71 €	330.396,91 €	758.062,48 €	1.411.822,63 €	2.312.746,48 €
Impuestos (20%-25%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	28.572,27 €	174.515,62 €	337.955,66 €	541.043,55 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	-189.369,83 €	-72.985,42 €	74.819,71 €	301.824,64 €	583.546,86 €	1.073.866,97 €	1.771.702,93 €
Dividendos distribuidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO	-189.369,83 €	-72.985,42 €	74.819,71 €	301.824,64 €	583.546,86 €	1.073.866,97 €	1.771.702,93 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

CUENTA DE RESULTADOS (RESUMIDA) - HOTEL MÁSTER FRANQUICIA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
PERNOCTACIONES	41.292,00 €	121.678,20 €	150.769,08 €	182.464,85 €	228.980,54 €	305.363,93 €	1.030.548,60 €
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)	25.244,69 €	74.995,83 €	96.187,52 €	116.408,76 €	151.038,42 €	208.027,90 €	671.903,11 €
EXCURSIONES - EVENTOS	2.405,17 €	7.238,86 €	9.784,94 €	11.842,00 €	16.099,28 €	23.121,20 €	70.491,45 €
RESTAURACIÓN	15.624,00 €	46.040,40 €	57.047,76 €	69.040,76 €	86.641,29 €	115.543,11 €	389.937,31 €
HALOTERAPIA	7.215,52 €	21.716,57 €	29.354,82 €	35.526,00 €	48.297,85 €	69.363,60 €	211.474,35 €
TOTAL INGRESOS	66.536,69 €	196.674,03 €	246.956,60 €	298.873,61 €	380.018,96 €	513.391,83 €	1.702.451,71 €
Gastos Generales (suministros, seguros)	11.436,00 €	5.718,00 €	4.860,30 €	4.617,29 €	4.386,42 €	4.167,10 €	35.185,11 €
Material de oficina	782,40 €	801,96 €	822,01 €	842,56 €	863,62 €	885,21 €	4.997,77 €
Aprovisionamiento	4.354,56 €	15.876,00 €	19.870,40 €	25.304,76 €	31.707,96 €	43.979,67 €	141.093,35 €
Arrendamiento	36.000,00 €	37.080,00 €	38.192,40 €	39.338,17 €	40.518,32 €	41.733,87 €	232.862,76 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	44.600,00 €	91.876,00 €	94.632,28 €	97.471,25 €	113.788,94 €	117.202,61 €	559.571,08 €
Seguridad Social	10.525,60 €	21.682,74 €	22.333,22 €	23.003,21 €	26.854,19 €	27.659,82 €	132.058,77 €
Initial Fee (Canon de entrada)	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €
Royalty (10%)	0,00 €	19.667,40 €	24.695,66 €	29.887,36 €	38.001,90 €	51.339,18 €	163.591,50 €
Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	0,00 €	0,00 €	800,57 €	1.239,18 €	1.752,45 €	2.474,35 €	6.266,55 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	110.698,56 €	192.702,10 €	206.206,83 €	221.703,78 €	257.873,80 €	289.441,80 €	1.278.626,88 €
RESULTADO EBITDA	-44.161,87 €	3.971,93 €	40.749,76 €	77.169,83 €	122.145,16 €	223.950,02 €	423.824,83 €
Dotación para la amortización	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	17.427,00 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)	-47.066,37 €	1.067,43 €	37.845,26 €	74.265,33 €	119.240,66 €	221.045,52 €	406.397,83 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ORDINARIO	-47.066,37 €	1.067,43 €	37.845,26 €	74.265,33 €	119.240,66 €	221.045,52 €	406.397,83 €
Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible	1.575,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	5.325,00 €
Sello BREEAM - BioConstrucción	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	0,00 €	0,00 €	2.250,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	-50.141,37 €	317,43 €	37.095,26 €	72.765,33 €	118.490,66 €	220.295,52 €	398.822,83 €
Impuestos (20%-25%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	12.007,33 €	23.698,13 €	44.059,10 €	79.764,57 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	-50.141,37 €	317,43 €	37.095,26 €	60.757,99 €	94.792,52 €	176.236,42 €	319.058,26 €
Dividendos distribuidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO	-50.141,37 €	317,43 €	37.095,26 €	60.757,99 €	94.792,52 €	176.236,42 €	319.058,26 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

La evolución de los ingresos derivados de la red de franquiciados se muestra a continuación:

INGRESOS FRANQUICIADOS

El modelo de ingresos se construye con base en los siguientes complementos:

- Initial Fee (Canon de entrada): 3.000,00 €.
- Royalty: 10% sobre los Ingresos de Explotación (Pernotaciones + Servicios Adicionales).
- Fondo de Publicidad: 2% sobre el EBITDA del Ejercicio Económico anterior.

AÑO 0														
	junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES	
INGRESOS FRANQUICIADOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Nº Alojamientos Nuevos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Canon/mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ROYALTY	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Nº Alojamientos Franquiciados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% royalty	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Facturación (Pernotaciones + Servicios Adicionales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FONDO DE PUBLICIDAD	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Nº Alojamientos Franquiciados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% fondo de publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Resultado EBITDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

AÑO 1														
	junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES	
INGRESOS FRANQUICIADOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	15.000,00 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	15.000,00 €
Nº Alojamientos Nuevos	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	
Canon/mes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	5,00 €
ROYALTY	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Nº Alojamientos Franquiciados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% royalty	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Facturación (Pernotaciones + Servicios Adicionales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
FONDO DE PUBLICIDAD	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Nº Alojamientos Franquiciados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% fondo de publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Resultado EBITDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

AÑO 2													
	junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES
INGRESOS FRANQUICIADOS	14.445,34 €	17.935,86 €	17.935,86 €	10.954,82 €	3.014,16 €	2.260,62 €	11.281,86 €	11.658,63 €	7.514,16 €	8.267,70 €	11.281,86 €	12.836,93 €	129.387,83 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	27.000,00 €
Nº Alojamientos Nuevos	0	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	
Canon/mes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	9,00 €
ROYALTY	13.563,73 €	16.577,89 €	16.577,89 €	10.549,56 €	3.014,16 €	2.260,62 €	6.781,86 €	7.158,63 €	3.014,16 €	3.767,70 €	6.781,86 €	8.288,94 €	98.337,02 €
Nº Alojamientos Franquiados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
% royalty	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Facturación - Antigüedad Año 1	27.127,45 €	33.155,78 €	33.155,78 €	21.099,13 €	6.028,32 €	4.521,24 €	13.563,73 €	14.317,27 €	6.028,32 €	7.535,40 €	13.563,73 €	16.577,89 €	5,00 €
FONDO DE PUBLICIDAD	881,62 €	1.357,98 €	1.357,98 €	405,26 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	47,99 €	4.050,81 €
Nº Alojamientos Franquiados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
% fondo de publicidad	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	0,02 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 1	8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	479,86 €	

AÑO 3													
	junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES
INGRESOS FRANQUICIADOS	43.285,62 €	53.279,33 €	53.279,33 €	33.291,92 €	10.236,33 €	8.078,15 €	27.638,33 €	28.316,52 €	16.736,33 €	18.894,51 €	27.638,33 €	32.297,60 €	352.972,30 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	39.000,00 €
Nº Alojamientos Nuevos	0	0	0	0	0	0	13	13	13	13	13	13	13
Canon/mes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	3.000,00 €
ROYALTY	40.450,85 €	49.083,57 €	49.083,57 €	31.818,13 €	10.236,33 €	8.078,15 €	21.027,23 €	21.705,42 €	10.236,33 €	12.394,51 €	21.027,23 €	25.343,59 €	300.484,93 €
Nº Alojamientos Franquiados	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
% royalty	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Facturación - Antigüedad Año 1	27.127,45 €	33.155,78 €	33.155,78 €	21.099,13 €	6.028,32 €	4.521,24 €	13.563,73 €	14.317,27 €	6.028,32 €	7.535,40 €	13.563,73 €	16.577,89 €	
Facturación - Antigüedad Año 2	32.072,29 €	38.486,74 €	38.486,74 €	25.657,83 €	9.621,69 €	8.018,07 €	17.639,76 €	17.639,76 €	9.621,69 €	11.225,30 €	17.639,76 €	20.846,99 €	
FONDO DE PUBLICIDAD	2.834,77 €	4.195,76 €	4.195,76 €	1.473,79 €	0,00 €	0,00 €	111,10 €	111,10 €	0,00 €	0,00 €	111,10 €	454,00 €	13.487,38 €
Nº Alojamientos Franquiados	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
% fondo de publicidad	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 1	8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	479,86 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 2	12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	0,00 €	0,00 €	1.110,98 €	1.110,98 €	0,00 €	0,00 €	1.110,98 €	3.676,30 €	

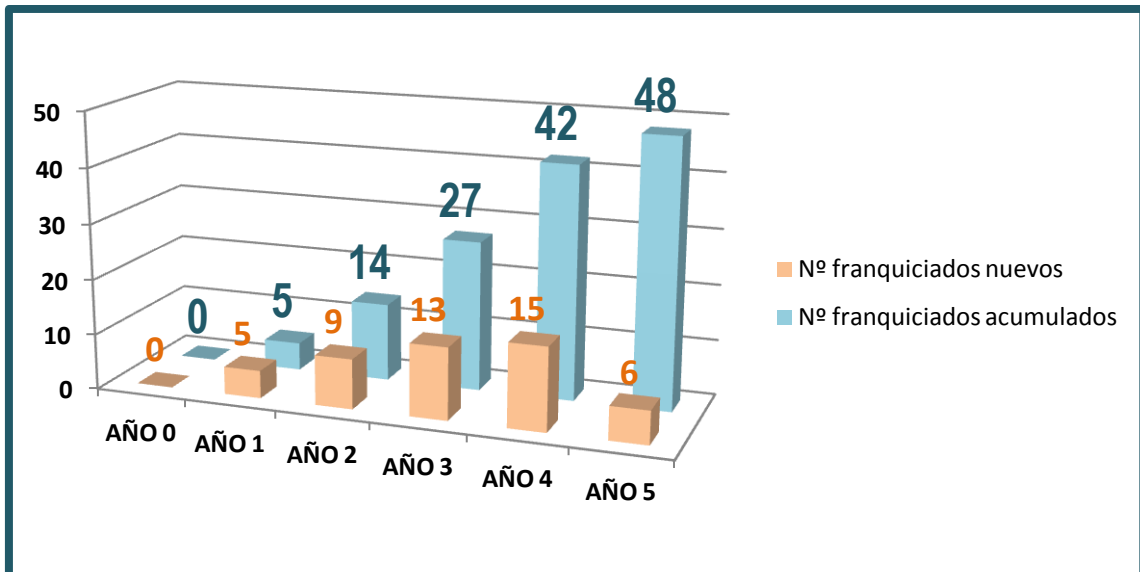
Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

AÑO 4													
	junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES
INGRESOS FRANQUICIADOS	88.790,15 €	108.441,14 €	108.441,14 €	68.650,86 €	23.231,52 €	18.987,16 €	52.563,15 €	53.542,75 €	30.731,52 €	34.975,87 €	52.563,15 €	61.902,62 €	702.821,00 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	45.000,00 €
Nº Alojamientos Nuevos	0	0	0	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15
Canon/mes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	3.000,00 €
ROYALTY	82.652,49 €	99.629,91 €	99.629,91 €	65.254,12 €	23.231,52 €	18.987,16 €	44.453,29 €	45.432,90 €	23.231,52 €	27.475,87 €	44.453,29 €	52.942,00 €	627.373,98 €
Nº Alojamientos Franquiados	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
% royalty	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Facturación - Antigüedad Año 1	27.127,45 €	33.155,78 €	33.155,78 €	21.099,13 €	6.028,32 €	4.521,24 €	13.563,73 €	14.317,27 €	6.028,32 €	7.535,40 €	13.563,73 €	16.577,89 €	
Facturación - Antigüedad Año 2	32.072,29 €	38.486,74 €	38.486,74 €	25.657,83 €	9.621,69 €	8.018,07 €	17.639,76 €	17.639,76 €	9.621,69 €	11.225,30 €	17.639,76 €	20.846,99 €	
Facturación - Antigüedad Año 3	37.043,49 €	43.778,67 €	43.778,67 €	29.466,41 €	13.470,36 €	11.786,56 €	21.889,33 €	21.889,33 €	13.470,36 €	15.154,15 €	21.889,33 €	25.256,92 €	
FONDO DE PUBLICIDAD	6.137,66 €	8.811,23 €	8.811,23 €	3.396,74 €	0,00 €	0,00 €	609,85 €	609,85 €	0,00 €	0,00 €	609,85 €	1.460,61 €	30.447,02 €
Nº Alojamientos Franquiados	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
% fondo de publicidad	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 1	8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	479,86 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 2	12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	0,00 €	0,00 €	1.110,98 €	1.110,98 €	0,00 €	0,00 €	1.110,98 €	3.676,30 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 3	15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	0,00 €	0,00 €	4.098,78 €	4.098,78 €	0,00 €	0,00 €	4.098,78 €	6.741,15 €	

AÑO 5													
	junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES
INGRESOS FRANQUICIADOS	149.088,85 €	180.568,66 €	180.568,66 €	116.186,77 €	43.051,04 €	36.258,13 €	81.820,11 €	84.039,81 €	46.051,04 €	53.001,16 €	81.820,11 €	97.001,64 €	1.149.455,97 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	18.000,00 €
Nº Alojamientos Nuevos	0	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6
Canon/mes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	3.000,00 €
ROYALTY	138.243,93 €	165.440,15 €	165.440,15 €	109.820,85 €	43.057,18 €	36.258,13 €	77.052,45 €	79.121,08 €	43.057,18 €	49.856,24 €	77.052,45 €	90.650,56 €	1.075.050,35 €
Nº Alojamientos Franquiados	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
% royalty	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Facturación - Antigüedad Año 1	27.127,45 €	33.155,78 €	33.155,78 €	21.099,13 €	6.028,32 €	4.521,24 €	13.563,73 €	14.317,27 €	6.028,32 €	7.535,40 €	13.563,73 €	16.577,89 €	
Facturación - Antigüedad Año 2	32.072,29 €	38.486,74 €	38.486,74 €	25.657,83 €	9.621,69 €	8.018,07 €	17.639,76 €	17.639,76 €	9.621,69 €	11.225,30 €	17.639,76 €	20.846,99 €	
Facturación - Antigüedad Año 3	37.043,49 €	43.778,67 €	43.778,67 €	29.466,41 €	13.470,36 €	11.786,56 €	21.889,33 €	21.889,33 €	13.470,36 €	15.154,15 €	21.889,33 €	25.256,92 €	
Facturación - Antigüedad Año 4	45.039,28 €	52.545,83 €	52.545,83 €	36.594,42 €	18.766,37 €	16.889,73 €	28.149,55 €	30.026,19 €	18.766,37 €	20.643,00 €	28.149,55 €	31.902,83 €	
FONDO DE PUBLICIDAD	10.844,92 €	15.128,52 €	15.128,52 €	6.365,92 €	-6,15 €	0,00 €	1.767,65 €	1.918,73 €	-6,15 €	144,93 €	1.767,65 €	3.351,09 €	56.405,63 €
Nº Alojamientos Franquiados	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
% fondo de publicidad	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 1	8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	479,86 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 2	12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	0,00 €	0,00 €	1.110,98 €	1.110,98 €	0,00 €	0,00 €	1.110,98 €	3.676,30 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 3	15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	0,00 €	0,00 €	4.098,78 €	4.098,78 €	0,00 €	0,00 €	4.098,78 €	6.741,15 €	
Resultado EBITDA - Antigüedad Año 4	20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	0,00 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	10.378,82 €	

En los siguientes apartados se analizan las partidas por separado.

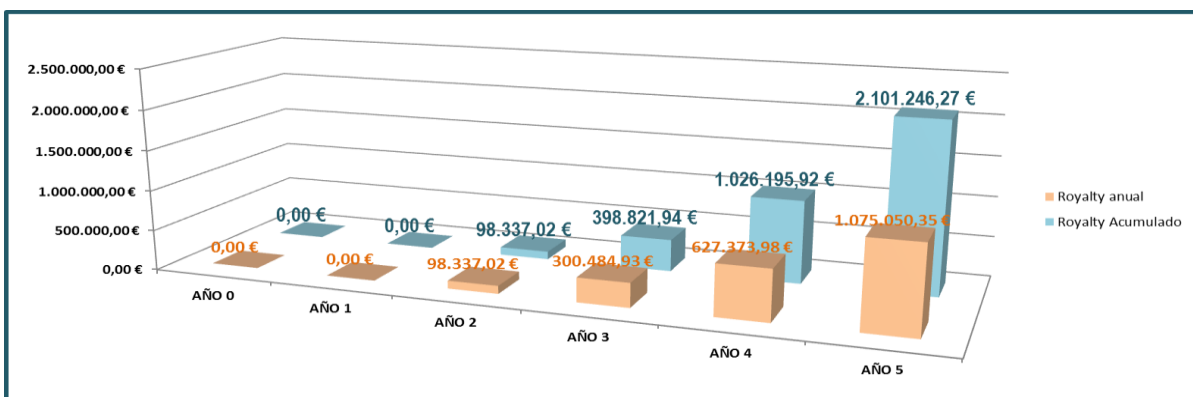
Evolución de Número de Franquiados Asociados



Al observar la evolución se aprecia el éxito de captación de nuevos franquiciados. Éstos se van sumando principalmente de las regiones Sur y Norte, ya que los Alojamientos Máster Franquicia se hallan en estas zonas. No obstante, las regiones de Aragón, Principado de Asturias, Castilla y León, Castilla-La Mancha y Cataluña serán consideradas como áreas clave de expansión por los siguientes motivos; primero, existe un mayor número de alojamientos de turismo sostenible con posibilidades de adaptación a los requisitos de la cadena; segundo, presentan una estancia media superior a la media española y tercero, la existencia de Parques Naturales de especial interés ecológico próximos.

Evolución de Ingresos por Royalty.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Royalty	0,00 €	0,00 €	98.337,02 €	300.484,93 €	627.373,98 €	1.075.050,35 €
Royalty Acumulado	0,00 €	0,00 €	98.337,02 €	398.821,95 €	1.026.195,93 €	2.101.246,28 €
Nº Franquiados (que abonan royalty)	0	0	5	14	27	42

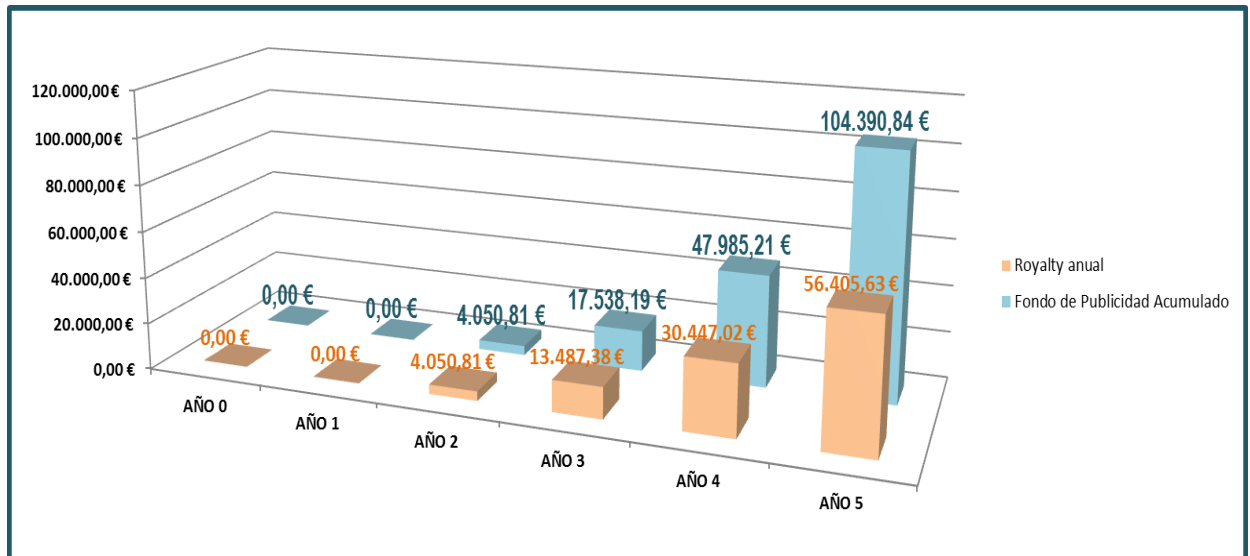


Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

En este gráfico podemos ver cómo evolucionan los Ingresos por Royalty, los cuales serán abonados por los franquiciados que hayan superado el periodo de remodelación y adaptación de 6 meses aproximadamente. Pasado este tiempo, comenzarán a prestar servicios de alojamiento y turismo activo, los cuales generarán unos ingresos de explotación. Sobre éstos se aplicará el royalty del 10%.

Evolución de Ingresos por Fondo de Publicidad.

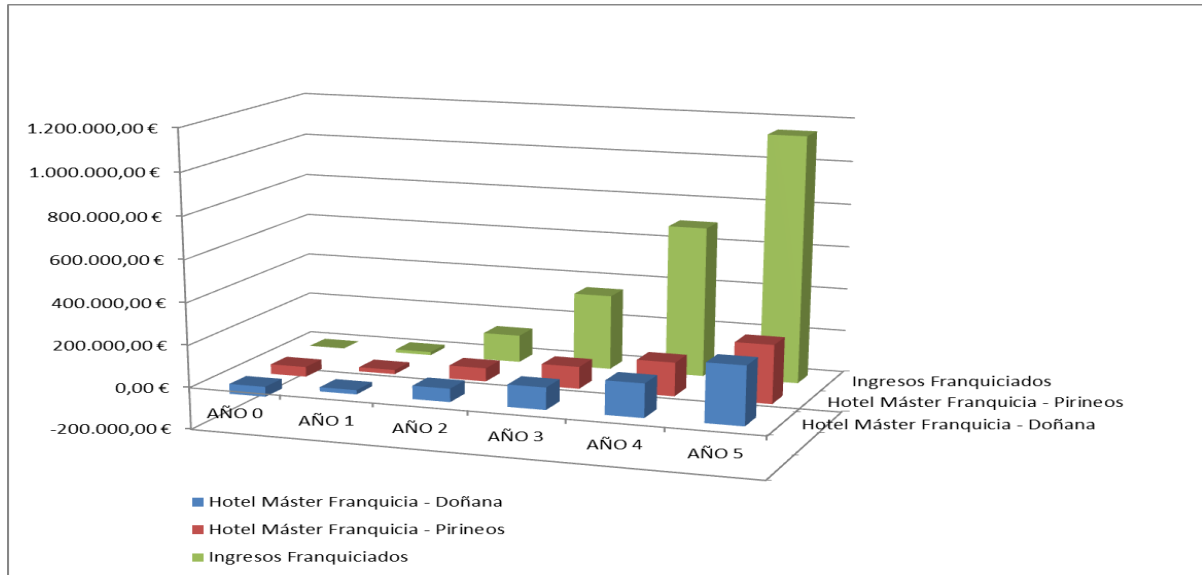
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fondo de Publicidad	0,00 €	0,00 €	4.050,81 €	13.487,38 €	30.447,02 €	56.405,63 €
Fondo de Publicidad Acumulado	0,00 €	0,00 €	4.050,81 €	17.538,19 €	47.985,21 €	104.390,84 €
Nº Franquiciados (que abonan FP)	0	0	5	14	27	42



Evolución de Ingresos - NaturECO HOTELES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 5
Hotel Máster Franquicia - Doñana	-47.141,37 €	19.984,84 €	62.591,49 €	103.891,87 €	158.245,00 €	274.109,05 €	16,15%
Hotel Máster Franquicia - Pirineos	-47.141,37 €	19.984,84 €	62.591,49 €	103.891,87 €	158.245,00 €	274.109,05 €	16,15%
Ingresos Franquiciados	0,00 €	15.000,00 €	129.387,83 €	352.972,30 €	702.821,00 €	1.149.455,97 €	67,71%
TOTALES	-94.282,74 €	54.969,67 €	254.570,81 €	560.756,04 €	1.019.311,01 €	1.697.674,08 €	100%

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES



Como podemos observar en la gráfica anterior, la principal fuente de ingresos de NaturECO HOTELES será los ingresos de franquiciados, con alrededor del 67,71% del volumen de facturación. De esto también se aprecia que conforme pasa el tiempo y van sumándose nuevos franquiciados, su peso va lógicamente incrementándose.

Gastos de Marketing

Hemos tenido en cuenta los presupuestos planificados en el Plan de Marketing.

Gastos Generales

Las siguientes partidas se han establecido en base a:

GASTOS CADENA NaturECO HOTELES

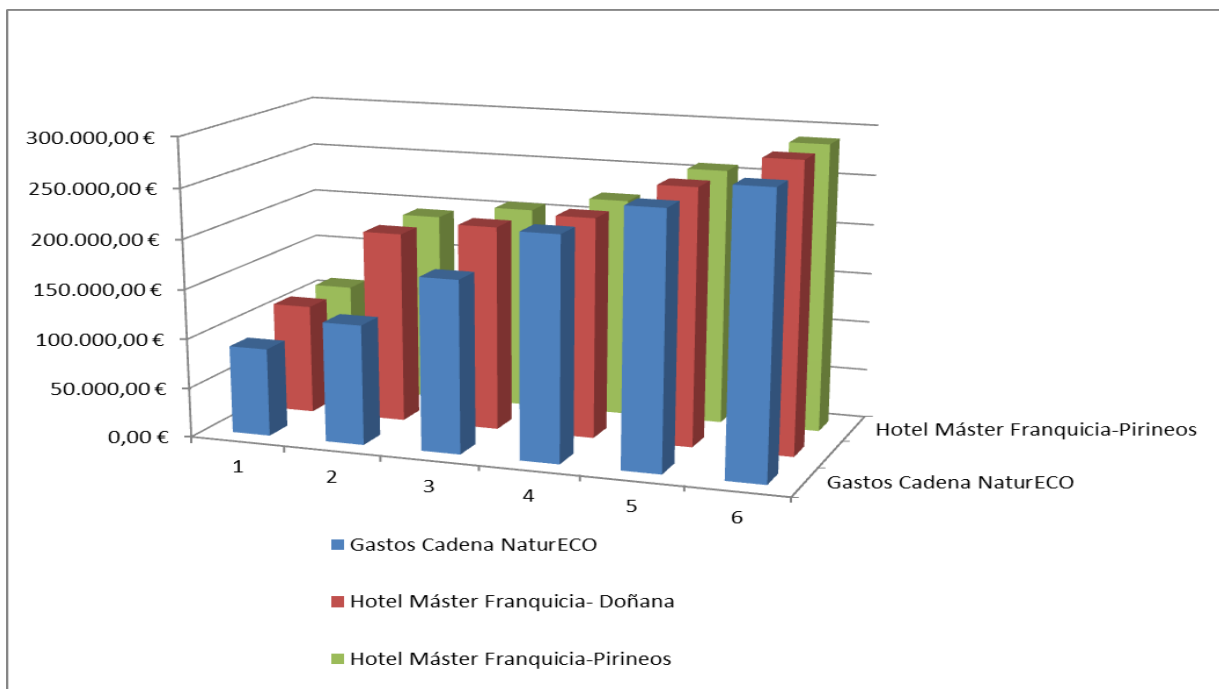
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	44.400,00 €	63.036,00 €	97.390,62 €	133.749,78 €	156.670,83 €	174.354,82 €
Seguridad Social	10.478,40 €	14.876,50 €	22.984,19 €	31.564,95 €	36.974,32 €	41.147,74 €
Publicidad y RRPP	33.864,50 €	42.977,00 €	53.032,10 €	58.700,20 €	61.259,20 €	64.404,70 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	88.742,90 €	120.889,50 €	173.406,91 €	224.014,93 €	254.904,34 €	279.907,26 €

GASTOS HOTEL MÁSTER FRANQUICIA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Generales (suministros, seguros)	11.436,00 €	5.718,00 €	4.860,30 €	4.617,29 €	4.386,42 €	4.167,10 €
Material de oficina	782,40 €	801,96 €	822,01 €	842,56 €	863,62 €	885,21 €
Aprovisionamiento	4.354,56 €	15.876,00 €	19.870,40 €	25.304,76 €	31.707,96 €	43.979,67 €
Arrendamiento	36.000,00 €	37.080,00 €	38.192,40 €	39.338,17 €	40.518,32 €	41.733,87 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	44.600,00 €	91.876,00 €	94.632,28 €	97.471,25 €	113.788,94 €	117.202,61 €
Seguridad Social	10.525,60 €	21.682,74 €	22.333,22 €	23.003,21 €	26.854,19 €	27.659,82 €
Initial Fee (Canon de entrada)	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Royalty (10%)	0,00 €	19.667,40 €	24.695,66 €	29.887,36 €	38.001,90 €	51.339,18 €
Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	0,00 €	0,00 €	800,57 €	1.239,18 €	1.752,45 €	2.474,35 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	110.698,56 €	192.702,10 €	206.206,83 €	221.703,78 €	257.873,80 €	289.441,80 €

(Se han incluido los gastos de canon de entrada, royalty y fondo de publicidad para que sea lo más realista posible a la hora de estudiar los gastos de un futuro franquiciado.)

La estructura de costes se puede ver en la siguiente Gráfica:



En cuanto a las Retribuciones a Trabajadores y Seguridad Social, se ha partido de las tablas del Plan de Recursos Humanos. Los costes de Seguridad Social por trabajador se han calculado como el 23,6% del salario Bruto.

12.3.2. PLAN DE TESORERÍA

Vamos a establecer un margen de seguridad en la tesorería de 40.000 €, para evitar, en la medida de lo posible, que NaturECO HOTELES sufra importantes tensiones de tesorería, especialmente en los años 2013 y 2014, ya que soporta todavía más gastos que los ingresos que genera. Hemos analizado los Flujos de Caja de cada uno de los años, que se puede ver en el Plan de Tesorería.

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Previsión de Tesorería Cadena NaturECO HOTELES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	243.880,00 €	62.431,62 €	46.132,63 €	102.637,59 €	356.048,35 €	885.337,46 €
Cobros - FLUJOS DE ENTRADA	- 75.903,73 €	130.737,60 €	322.478,30 €	669.761,39 €	1.196.656,19 €	1.971.555,23 €
Resultado Hoteles Máster Franquicia	- 88.473,74 €	45.778,67 €	130.991,98 €	213.592,74 €	322.299,01 €	554.027,11 €
Ingresos Franquiciados	- €	15.000,00 €	120.855,51 €	335.340,26 €	674.166,95 €	1.109.986,39 €
Aportaciones socios - Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	30.000,00 €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	12.570,01 €	39.958,93 €	70.630,82 €	120.828,39 €	200.190,24 €	307.541,73 €
Pagos - FLUJOS DE SALIDA	105.544,64 €	147.036,59 €	265.973,35 €	416.350,63 €	667.367,09 €	957.115,74 €
Gastos	105.544,64 €	151.379,67 €	204.667,81 €	259.475,14 €	295.641,05 €	326.387,18 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	40.700,00 €	61.483,00 €	94.527,74 €	130.719,85 €	154.760,74 €	172.881,15 €
Seguridad Social	9.605,20 €	14.509,99 €	22.308,55 €	30.849,89 €	36.523,53 €	40.799,95 €
Publicidad y RRPP	25.398,38 €	40.698,88 €	50.518,33 €	57.283,18 €	60.619,45 €	63.618,33 €
Intereses y comisiones	4.819,19 €	5.540,60 €	4.819,19 €	4.819,19 €	4.819,19 €	4.819,19 €
IVA Soportado	25.021,88 €	29.147,21 €	32.494,02 €	35.803,04 €	38.918,13 €	44.268,55 €
Inversiones/Acreedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Adaptación Bioconstrucción	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Sala Haloterapia	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mobiliario	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipos Informáticos	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Constitución	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Aplicaciones Informáticas	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda Pública	0,00 €	-4.343,07 €	31.305,53 €	101.875,49 €	316.726,04 €	575.728,57 €
HP IS	- €	- €	- €	28.572,27 €	174.515,62 €	337.955,66 €
HP IVA	- €	- 4.343,07 €	28.602,60 €	63.769,02 €	120.954,08 €	197.454,88 €
PAGO IVA PENDIENTE			2.702,93 €	9.534,20 €	21.256,34 €	40.318,03 €
Devolución Préstamo	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	55.000,00 €	55.000,00 €	55.000,00 €
Saldo Final	62.431,62 €	46.132,63 €	102.637,59 €	356.048,35 €	885.337,46 €	1.899.776,94 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Durante el ejercicio 2013-2014 (año 1) ha sido necesario recurrir a un crédito a corto plazo (1año) para garantizar la caja mínima operativa.

Por soportar los primeros años fuertes inversiones hemos aportado un Capital Social de 40.000,00 € para la puesta en marcha de NaturECO HOTELES el año 2012, que cubre tanto nuestras necesidades de liquidez como de mantenimiento de fondos propios positivos (como veremos más adelante en el Balance de Situación). Además, pediremos un Préstamo Bancario por 110.000,00 € a mediados del año 2012. La previsión de saldos de tesorería muy positivos en los 3 últimos años hará que podamos soportar perfectamente el inicio de devolución de dicho préstamo.

Adicionalmente, hemos dotado a la empresa de un préstamo participativo de 220.000 €, para evitar que la empresa muera. Los prestamistas se catalogan dentro del grupo FFF.

Las condiciones de los préstamos serán las siguientes:

PRÉSTAMO BANCARIO			
Capital	110.000,00 €		
Periodo (años)	6		
Mensualidades	72		
Interés nominal anual fijo	4,50%		
ani	5,16		
ik	0,0037		
i/ik	12,245533		
Mensualidad	1.741,58 €		
		18.333,33 €	Amortización anual
Devolución préstamo	125.394,04 €	110.000,00 €	Principal
		15.394,04 €	Intereses
		213,81 €	Gastos financieros mensuales

PRÉSTAMO BANCARIO PUENTE AÑO 1			
capital	30.000,00 €		
periodo (años)	1		
mensualidades	12		
interés nominal anual fijo	4,50%		
ani	0,96		
ik	0,0037		
i/ik	12,245533		
mensualidad	2.560,12 €		
		30.000,00 €	Amortización anual
Devolución préstamo	30.721,41 €	30.000,00 €	Principal
		721,41 €	Intereses
		60,12 €	Gastos financieros mensuales

PRÉSTAMO PARTICIPATIVO		
capital	220.000,00 €	
periodo (años)	6	
mensualidades	72	
interés nominal anual fijo	2,00%	
ani	5,60	
ik	0,0017	
i/ik	12,109607	
mensualidad	3.243,35 €	
		36.666,67 € Amortización anual
Devolución préstamo	233.521,12 €	220.000,00 € Principal
		13.521,12 € Intereses
		187,79 € Gastos financieros mensuales

12.3.3. BALANCE DE SITUACIÓN

La situación financiera y patrimonial de NaturECO HOTELES en el periodo de tiempo comprendido entre 2012 y 2017 puede verse reflejada en el Balance de Situación siguiente:

BALANCE PREVISIONAL

	INICIAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	126.120,00 €	118.786,00 €	111.452,00 €	104.118,00 €	96.784,00 €	89.450,00 €	82.516,00 €
INMOVILIZADO INMATERIAL	7.500,00 €	6.375,00 €	5.250,00 €	4.125,00 €	3.000,00 €	1.875,00 €	750,00 €
Aplicaciones Informáticas	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
AAIM	0,00 €	-1.125,00 €	-2.250,00 €	-3.375,00 €	-4.500,00 €	-5.625,00 €	-6.750,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	116.620,00 €	110.811,00 €	105.002,00 €	99.193,00 €	93.384,00 €	87.575,00 €	81.766,00 €
Adaptación Bioconstrucción	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €
Sala Haloterapia	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €
Mobiliario, material oficina	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Equipos informáticos	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €
AAIM	0,00 €	-5.809,00 €	-11.618,00 €	-17.427,00 €	-23.236,00 €	-29.045,00 €	-34.854,00 €
GASTOS AMORTIZABLES	2.000,00 €	1.600,00 €	1.200,00 €	800,00 €	400,00 €	0,00 €	0,00 €
De constitución	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
AA Gastos de Constitución	0,00 €	-400,00 €	-800,00 €	-1.200,00 €	-1.600,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	243.880,00 €	74.883,49 €	46.132,63 €	111.169,91 €	382.212,71 €	940.155,87 €	1.994.064,94 €
Aprovisionamientos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Clientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.532,32 €	26.164,36 €	54.818,42 €	94.288,00 €
Hacienda Pública Deudora por IVA	0,00 €	12.451,87 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería	243.880,00 €	62.431,62 €	46.132,63 €	102.637,59 €	356.048,35 €	885.337,46 €	1.899.776,94 €
TOTAL ACTIVO	370.000,00 €	193.669,49 €	157.584,63 €	215.287,91 €	478.996,71 €	1.029.605,87 €	2.076.580,94 €

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

FONDOS PROPIOS	40.000,00 €	-149.369,83 €	-222.355,26 €	-147.535,55 €	154.289,09 €	737.835,95 €	1.811.702,93 €
Capital Social	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Reserva Legal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	58.354,69 €
Reserva Voluntaria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	204.241,40 €
Resultado Ejercicios Anteriores	0,00 €	0,00 €	-189.369,83 €	-262.355,26 €	-187.535,55 €	114.289,09 €	435.239,87 €
Remanente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	74.819,71 €	301.824,64 €	320.950,77 €
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	0,00 €	0,00 €	-189.369,83 €	-262.355,26 €	-262.355,26 €	-187.535,55 €	114.289,09 €
Resultado Ejercicio (PyG)	0,00 €	-189.369,83 €	-72.985,42 €	74.819,71 €	301.824,64 €	583.546,86 €	1.073.866,97 €

PASIVO NO CORRIENTE	330.000,00 €	330.000,00 €	360.000,00 €	330.000,00 €	275.000,00 €	220.000,00 €	165.000,00 €
Deudas con bancos	110.000,00 €	110.000,00 €	140.000,00 €	110.000,00 €	91.666,67 €	73.333,33 €	55.000,00 €
Deudas con socios	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	183.333,33 €	146.666,67 €	110.000,00 €

PASIVO CORRIENTE	0,00 €	13.039,33 €	19.939,89 €	32.823,46 €	49.707,62 €	71.769,92 €	99.878,02 €
Hacienda Pública Acreedora por IVA	0,00 €	0,00 €	2.702,93 €	9.534,20 €	21.256,34 €	40.318,03 €	65.818,29 €
Organismos de la Seguridad Social Acreedora	0,00 €	873,20 €	1.239,71 €	1.915,35 €	2.630,41 €	3.081,19 €	3.428,98 €
Acreedores	0,00 €	8.466,13 €	10.744,25 €	13.258,03 €	14.675,05 €	15.314,80 €	16.101,18 €
Remuneraciones pend. de pago	0,00 €	3.700 €	5.253,00 €	8.115,89 €	11.145,82 €	13.055,90 €	14.529,57 €

TOTAL PASIVO	370.000,00 €	193.669,49 €	157.584,63 €	215.287,91 €	478.996,71 €	1.029.605,87 €	2.076.580,94 €
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------

Proyecto Fin Máster MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Analicemos los aspectos más destacables de los distintos bloques patrimoniales que conforman el Activo y el Pasivo del Balance:

Activo No Corriente:

Hay que destacar que las inversiones en Inmovilizado son razonablemente bajas, debido a que los hoteles serán alquilados, y los vehículos serán los nuestros propios. Igualmente, el equipamiento de mobiliario y de comunicaciones necesarios para las operaciones de NaturECO HOTELES son muy limitados por el carácter mismo de los servicios ofrecidos.

Activo Corriente:

En cuanto a las Existencias, en nuestro caso serán nulas, ya que vendemos servicio.

En lo que concierne a la cuenta de Clientes, recordar que en las Hipótesis hemos establecido un Periodo Medio de Cobro a Clientes de 30 días.

Patrimonio Neto

El Capital Social de NaturECO HOTELES, como hemos visto anteriormente será de 40.000 €. Esta cifra nos garantizará tener un saldo positivo de Patrimonio Neto con un colchón suficiente gracias al préstamo participativo conseguido.

La Reserva Legal está establecida por ley en un 10% del Beneficio Neto de cada año. Con un máximo de un 20% sobre el capital social. Asimismo, hemos acordado una política de Reserva Voluntaria basada en el 35% del total del Beneficio Neto. El remanente será considerado, de momento, como Beneficio Neto No Distribuido.

Pasivo No Corriente

Deuda a Largo Plazo tal como se ha establecido en el Plan de Tesorería.

Pasivo Corriente

El Periodo Medio de Pago a Proveedores es de 90 días.

Como podemos ver, las cuentas de Proveedores son mucho más bajas que las de Clientes del Activo Corriente, principalmente debido a dos factores fundamentales:

- a) Este periodo Medio de Pago a Proveedores (90 días) es superior al ponderado de Cobro a Clientes (30 días).
- b) No tenemos inventario de ningún tipo, por lo que el nivel de compras a proveedores es prácticamente inexistente.

El resultado es que tendremos un Fondo de Maniobra Operativo (Clientes+Existencias-Proveedores) negativo en el año 1 y 2, pero muy positivo el resto de periodos, esto representa para NaturECO HOTELES un beneficio para poder absorber bajadas de demanda como la de la actual crisis, manteniendo toda la estructura de costes establecida, durante varios meses, sin recibir ingresos.

12.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

De cara a llevar a cabo un análisis económico-financiero del NaturECO HOTELES estudiaremos los siguientes apartados:

- Ratios de rentabilidad
- Liquidez
- Solvencia
- Estructura y equilibrio financiero – Endeudamiento
- Estructura del activo
- Fondo de maniobra
- Valoración de la inversión – van / tir / payback

12.4.1. RATIOS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad de la empresa se expresa como el Beneficio Generado / Capital Invertido. Teniendo en cuenta los dos bloques patrimoniales (Activo y Pasivo), el Capital Invertido lo podemos valorar ya sea a través de los Fondos Propios (ROE) o, a través del Activo-Inversión realizada (ROI). Los datos de NaturECO HOTELES se recogen en la siguiente tabla.

ANÁLISIS ECONÓMICO						
ROI & ROE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad Financiera (ROE) = BAT/FFPP	-2,68	30,99	1,03	0,98	1,03	0,78
Rentabilidad Económica (ROI) = BAIT/(ANC+AC)	-0,50	-0,35	0,51	1,56	1,59	1,38

Vemos que el ROE > ROI en los años 1 y 2, lo que pone de manifiesto que la potencial rentabilidad que obtendrían los accionistas es mayor que la rentabilidad obtenida por los recursos empleados en la explotación. A partir del año 3, la rentabilidad sobre activos es mayor que la rentabilidad sobre el equity.

Analizando uno por uno:

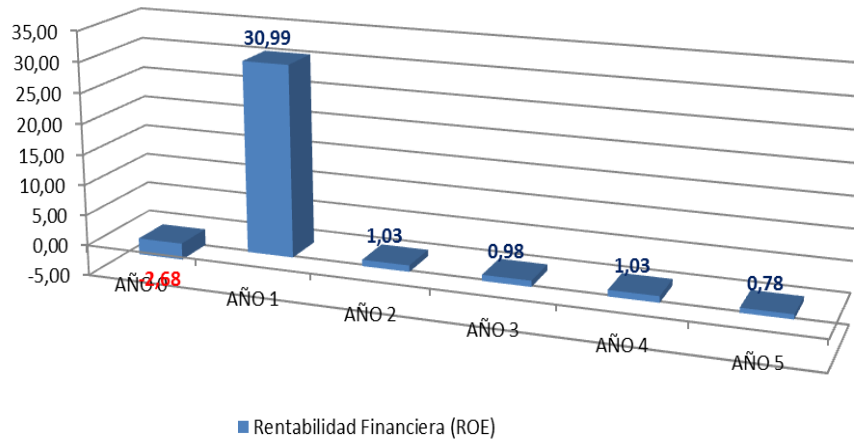
- ROE (Return On Equity / Rentabilidad Financiera): Definido como “Beneficios después de Impuestos / Recursos Propios x 100”. El ROE mide la Rentabilidad Financiera, es decir, el beneficio generado en relación a las aportaciones de los socios.

Vemos que en el año 1, la rentabilidad es muy alta, disminuyendo los siguientes años y volviendo a incrementar los años 4 y 5, quedando una rentabilidad en este último año del 78 %.

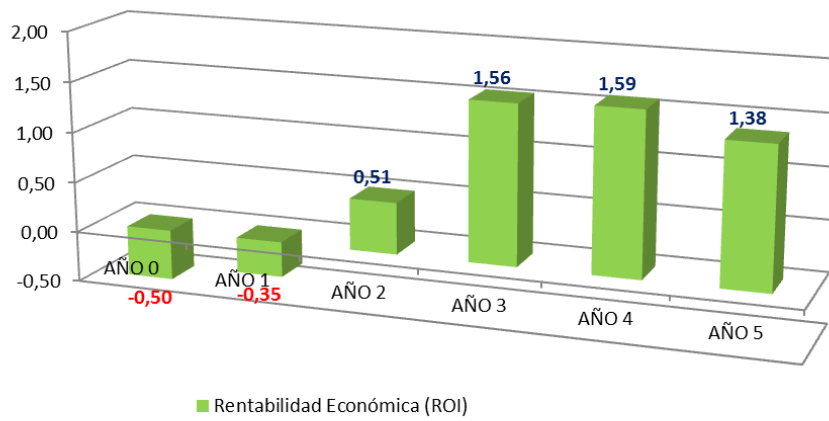
- ROI (Return On Investment / Rentabilidad Económica): Definido como “Beneficio Antes Intereses e Impuestos / Activo Total x 100”. El ROI mide la Rentabilidad Económica, es decir, la rentabilidad del activo independientemente de cómo esté financiado el mismo, es decir, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

Los 2 primeros años se obtiene un ROI negativo, aumentando los años posteriores, terminando con una rentabilidad del 138 %.

Rentabilidad Financiera (ROE)



Rentabilidad Económica (ROI)



12.4.2. RATIOS DE EFICIENCIA y RATIOS FINANCIEROS

Los Ratios de Eficiencia miden qué proporción de los Activos de la empresa están empleando en obtener Ingresos: Ventas / Activo. Se evalúa la calidad de los Activos, la capacidad de generar los beneficios necesarios para hacer frente a las obligaciones de la empresa, con lo cual, debe existir una rotación adecuada.

LIQUIDEZ						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de Liquidez General	5,74	2,31	3,39	7,69	13,10	19,97
Ratio de Liquidez Inmediata - Acid Test	5,74	2,31	3,39	7,69	13,10	19,97
Ratio de Tesorería	4,79	2,31	3,13	7,16	12,34	19,02
Periodo Medio de Cobro - Clientes	0	0	12	17	20	20
Periodo Medio de Pago - Proveedores	91	91	91	91	91	91

SOLVENCIA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de Solvencia	0,56	0,41	0,59	1	3,53	7,84

ENDEUDAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de Endeudamiento	-2,30	-1,71	-2,46	2,10	0,40	0,15
Ratio de Endeudamiento'	-0,82	-0,72	-0,97	0,92	0,20	0,09
Ratio de Estructura del Endeudamiento	26,31	19,05	11,05	6,53	4,07	2,65
Ratio de Estructura del Endeudamiento'	9	8	4	3	2	2
Ratio de Autonomía Financiera	-77	-141	-69	32	72	87
Ratio de Dependencia Financiera	177,13	241,10	168,53	67,79	28,34	12,76
Ratio de Cobertura de Intereses	-37,98	-11,90	16,84	69,88	158,62	294,19

ESTRUCTURA DEL ACTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de Inmovilizado	0,61	0,71	0,48	0,20	0,09	0,04

En resumen:

Solvencia

Definido como "Activo Total / Recursos Ajenos", mide en qué medida los activos de la empresa se están financiando con recursos ajenos, o bien la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus deudas con sus activos. Observamos claramente que la solvencia está garantizada. La tendencia es a aumentarse hasta aproximadamente 8.

Liquidez

Capacidad de la empresa de cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo. Definido como “Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto”. Como podemos observar, no tendremos problemas de liquidez ningún año.

Tesorería

Ratio de Liquidez definido como “(Realizable + Disponible) / Exigible a Corto”. Por tanto hemos calculado “(Clientes + Tesorería) / Pasivo Corriente”. El valor ideal es 1. Todos los años estamos por encima de lo idóneo, por lo que habría que plantearse la reducción de la misma, o bien adquiriendo propiedades, o depósitos bancarios, con el fin de disminuir la tesorería, o bien aplicar una política de dividendos.

Disponibilidad (Acid Test):

Ratio de liquidez que expresa la capacidad de la empresa de hacer frente a pagos inmediatos. Definido como “Disponible / Exigible a Corto”. Su valor ideal es 0,3, siendo los todos años superiores a este valor, por lo que se llegaría a una conclusión similar a la de tesorería.

Endeudamiento o Apalancamiento

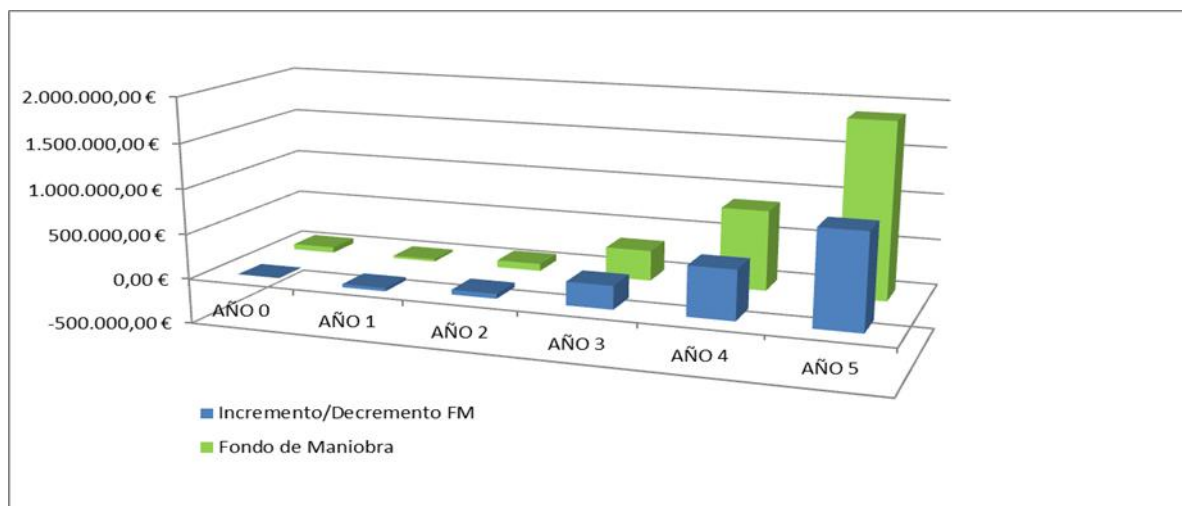
Se define como “Total Deudas / Total Pasivo”. Indica en qué medida estamos financiado con recursos ajenos. El valor ideal está entre 0,4 y 0,6. Vemos que estamos entre esos valores los 2 últimos años, debido a que la deuda empieza a devolverse.

12.4.3. ESTRUCTURA Y EQUILIBRIO FINANCIERO

Analizaremos el balance de situación para ver si está equilibrado desde el punto de vista patrimonial y financiero.

Como hemos visto, es importante que el activo circulante de la empresa sea significativamente mayor que el exigible a corto plazo, para garantizar que no tengamos problemas de liquidez y se puedan atender los pagos. Para ello calcularemos el “Fondo de Maniobra” (Activo Corriente – Pasivo Corriente):

FONDO DE MANIOBRA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDO DE MANIOBRA	61.844,17 €	26.192,74 €	78.346,45 €	332.505,09 €	868.385,95 €	1.894.186,93 €
INCREMENTO/DECREMENTO FM	-	-35.651,42 €	52.153,71 €	254.158,64 €	535.880,86 €	1.025.800,97 €



Como se puede ver, disponemos de un fondo de maniobra (AC-PC) muy amplio, por lo que disponemos de una estabilidad financiera muy holgada.

12.4.4. VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN – VAN / TIR / PAYBACK

Para analizar la rentabilidad de la inversión en NaturECO HOTELES vamos a utilizar las siguientes herramientas de valoración:

- Valor Actual Neto (VAN): definido como “el valor presente de los flujos de caja libres (Capital Free Cash Flow). Las inversiones realizables serán aquellas que nos proporcionan un VAN positivo, ya que generarán recursos adicionales respecto a la situación de no asumir el proyecto.

Para su cálculo tendremos en cuenta los siguientes Flujos de Caja Libre que se ven a continuación:

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN Cadena NaturECO HOTELES

AÑO	0	1	2	3	4	5
BDI	-189.369,83 €	-72.985,42 €	74.819,71 €	301.824,64 €	583.546,86 €	1.073.866,97 €
+ Amortizaciones	4.429,50 €	4.429,50 €	4.429,50 €	4.429,50 €	4.429,50 €	4.029,50 €
- Inversiones	124.120,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CAPITAL FCF	-309.060,33 €	-68.555,92 €	79.249,21 €	306.254,14 €	587.976,36 €	1.077.896,47 €
VALOR ACTUAL CFCF	-309.060,33 €	-57.129,94 €	55.034,17 €	177.230,41 €	283.553,41 €	433.182,42 €
F.D.	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
TD	20%					

VAN =	609.795,12 €
--------------	---------------------

TIR =	53%
--------------	------------

PAYBACK =	4 años y 2 mes
------------------	-----------------------

Se ha considerado el siguiente escenario:

Tasa de descuento: 20%

Desembolso Inicial: 124.120 €

El VAN obtenido es de: 609.795,12 € > 0 €

- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Definida como la tasa de descuento que hace que el VAN de los flujos de caja del proyecto sea igual a 0 €. O lo que es lo mismo, la tasa a la cual el valor presente de salidas de caja es igual a la valor presenta de las entradas de caja. El proyecto es aceptable si la TIR es mayor que la tasa de retorno exigida para el proyecto.

El TIR obtenido es del 53% €, por encima de un requerido 20%, indicando, por tanto, que estamos ante una inversión rentable.

- Payback

Mide el lapso de tiempo que necesitamos para recuperar la inversión inicial del proyecto. Generalmente el máximo valor aceptable está entre 2 y 5 años. En nuestro caso en el escenario realista, el payback sería de 4 años y 2 meses.

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN FRANQUICIADOS

AÑO	0	1	2	3	4	5
BDI	-50.141,37 €	317,43 €	37.095,26 €	60.757,99 €	94.792,52 €	176.236,42 €
+ Amortizaciones	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €	2.904,50 €
- Inversiones	58.310,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CAPITAL FCF	-105.546,87 €	3.221,93 €	39.999,76 €	63.662,49 €	97.697,02 €	179.140,92 €
VALOR ACTUAL CFCF	-105.546,87 €	2.684,94 €	27.777,61 €	36.841,72 €	47.114,69 €	71.992,72 €
F.D.	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
TD	20%					

VAN = 125.697,35 €

TIR = 40%

PAYBACK = 4 años y 7 meses

Se ha considerado el siguiente escenario:

Tasa de descuento: 20%

Desembolso Inicial: 58.310 €

El VAN obtenido es de: 125.697,35 € > 0 €

- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

El TIR obtenido es del 40 % €, muy por encima de un requerido 20%, indicando, por tanto, que estamos ante una inversión rentable.

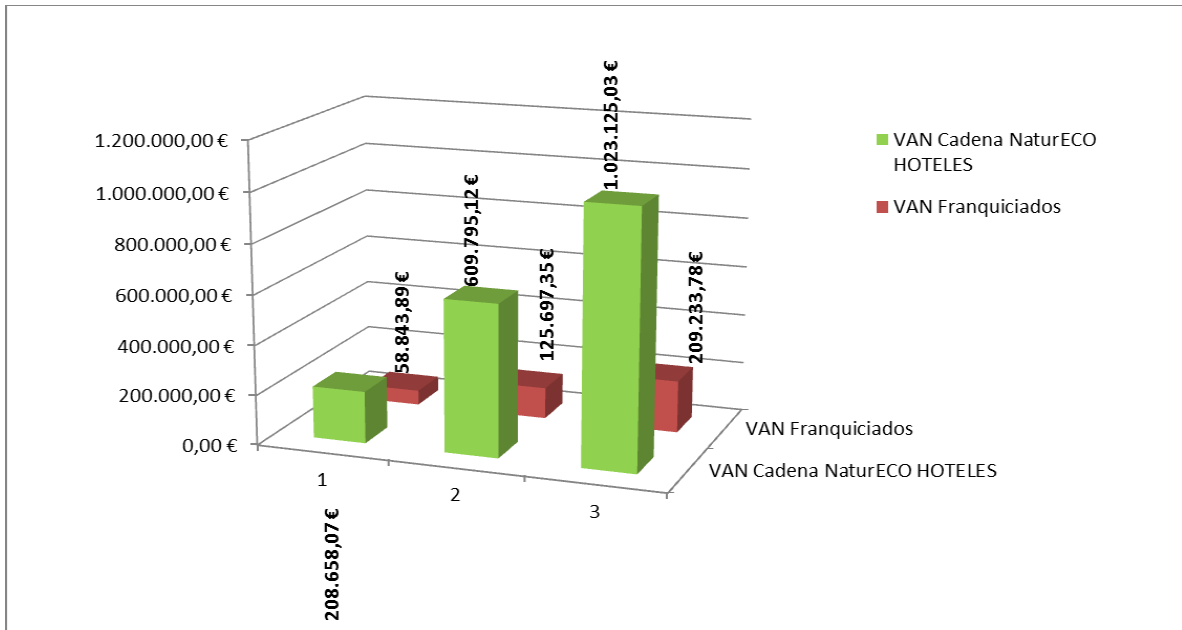
- Payback

En este caso en el escenario realista, el payback sería de 4 años y 7 meses.

12.4.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

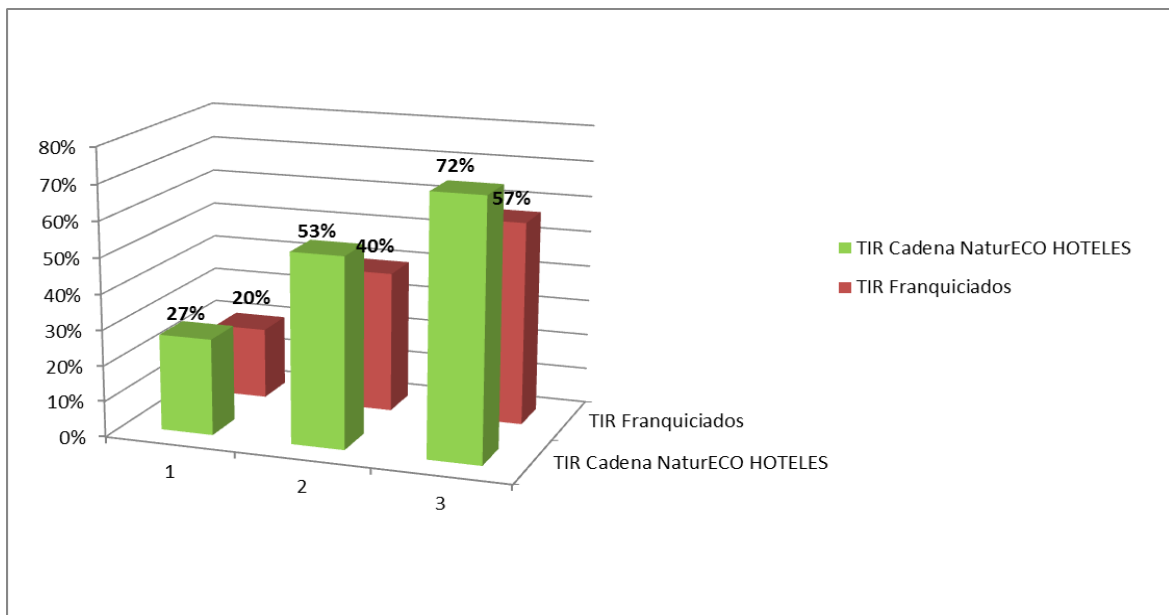
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO PROBABLE			ESCENARIO OPTIMISTA		
	VAN	TIR	PAYBACK	VAN	TIR	PAYBACK	VAN	TIR	PAYBACK
Cadena NaturECO HOTELES	208.658,07 €	27%	5 años y 1 mes	609.795,12 €	53%	4 años y 2 meses	1.023.125,03 €	72%	3 años y 9 meses
Franquiciados	58.843,89 €	20%	5 años y 5 meses	125.697,35 €	40%	4 años y 7 meses	209.233,78 €	57%	3 años y 11 meses



COMPORTAMIENTO DEL VAN

1. Pesimista
2. Probable
3. Optimista



COMPORTAMIENTO DE LA TIR

1. Pesimista
2. Probable
3. Optimista

13. PLAN DE CONTINGENCIA

13.1. OBJETIVOS

Nuestro objetivo a través de este plan de contingencia, es asegurar la capacidad de supervivencia de la empresa NaturECO HOTELES, ante eventos que pongan en peligro su existencia.

También queremos proteger y conservar los activos de la empresa, de riesgos, desastres naturales o actos mal intencionados.

Así como también reducir la probabilidad de las pérdidas, a un mínimo de nivel aceptable, a un costo razonable y asegurar la adecuada recuperación.

Queremos asegurar que existan controles adecuados para reducir el riesgo por fallos o mal funcionamiento tanto del equipo, como del software, de los datos, y de los medios de almacenamiento.

Nuestra función es comunicar a todo el personal activo de la empresa los pasos a seguir en caso de cualquier riesgo.

La vigencia de este plan está sujeta a cambios tecnológicos, de equipamiento y de los sistemas informáticos relacionados con la empresa.

13.2. INFORMACIÓN DE EDIFICIOS

Los hoteles principales de Doñana y La Garrotxa se encuentran aislados de los edificios aledaños, con vigilancia las 24 hs del día. Tanto los hoteles principales, como los futuros franquiciados contarán con sistemas de alarmas.

Las habitaciones en servicio de los hoteles se encuentran ubicadas en el segundo piso de los edificios, para protegerlos de cualquier tipo de inundación. Por debajo del piso principal de cada hotel pasan los cableados, separados los de datos, con los de energía eléctrica.

Todos los hoteles cuentan con salidas de emergencia. También cuentan con extinguidores de clase A, B, C y D (aptos para instalaciones eléctricas), y todos cuentan con sistemas de detección de humo e irrigación. En cada hotel se cuenta con encargados de mantenimiento. Cada persona deberá registrarse manualmente (si no es personal de la empresa) o con su tarjeta magnética (en caso de ser personal de la empresa) para el control de ingreso y salida al edificio.

13.3. FACTORES A TENER EN CUENTA

13.3.1. Análisis de Riesgos

Se tienen en cuenta dos factores:

- Los que afectan a la seguridad del edificio.
- Los que afectan la integridad de los datos.

Los que afectan a la seguridad del edificio:

- Inundación: poco probable, debido a que tanto la Casa Central como las sucursales, se encuentran ubicadas en lugares geográficamente poco inundables.

- Incendio: poco probable, se cuentan con extinguidores y sistemas de irrigación (con detectores de humo).
- Corte de energía eléctrica: probables, se cuenta con generadores eléctricos en los hoteles. **Cortes prolongados** (más de 1 hora): poco probables.
- Robo: poco probable, se cuenta con sistemas de alarmas y con vigilancia las 24 hs al día.
- Virus informáticos: poco probable, se cuenta con firewalls, antivirus, sistemas de monitoreo de entrada y salida de archivos, control de todas las terminales de las sucursales (bloqueo de archivos adjuntos en mails).
- Ataques internos: poco probables, los usuarios de la red de NaturECO no tienen privilegios como para realizar modificaciones sobre el sistema operativo. La actividad en la red (copia de archivos a periféricos) es monitoreada para detectar posibles actitudes sospechosas, o futuros ataques internos.

Los que afectan la integridad de los datos:

- Problemas de comunicación del cliente con los servidores: probable.
- Problemas en el cableado eléctrico de las estaciones de trabajo: poco probable.
- Problemas con los recursos compartidos de la red: poco probable.
- Caída de la base de datos: poco probable.
- Caída temporal del o los servidor/es por falla mecánica: poco probable.
- Pérdida total de un servidor: poco probable.
- Fallo total o parcial del cableado: poco probable.
- Pérdida total o parcial de las estaciones de trabajo: probable.

13.3.2. Evaluación del riesgo (de cada hotel)

Los que afectan a la seguridad del edificio:

- Inundación: ocasionaría pérdidas totales o parciales por lo tanto, actividades interrumpidas hasta solucionar el problema. Costo total de Hardware en hoteles:
- 7.420 €. Costo de Instalación: € 200.
- Incendio: ocasionaría pérdidas totales o parciales. Si la pérdida es total, los costos serían los antes mencionados en el punto anterior.
- Corte de energía eléctrica: ocasionaría discontinuidad en el trabajo. Empeoraría la satisfacción de los usuarios al no poder disfrutar de los básicos productos eléctricos del hotel.
- Robo: pérdidas totales o parciales, según la gravedad de los hechos. Costos de Hardware: antes mencionados.
- Virus informáticos: generaría molestias en el sistema, ya que lo degradan y lo hacen más lento. Habría pérdidas totales o parciales, de la información almacenada.
- Ataques internos: generaría pérdidas totales o parciales, así como también, vulnerabilidad del sistema.

Los que afectan la integridad de los datos:

- Los problemas de comunicación del cliente con los servidores, los problemas en el cableado eléctrico de las estaciones de trabajo, los problemas con los recursos compartidos de la red y la caída de la base de datos: ocasionarían pérdidas totales o parciales, por lo tanto, se produce una interrupción en las actividades, hasta solucionar el problema. Costes: sería un porcentaje de los beneficios que los hoteles tienen dependiendo de la gravedad del problema y de la época en que se ocasione ya que en temporadas altas los beneficios son considerablemente mayores.
- Caída temporal del o los servidor/es por falla mecánica: ocasionarían pérdidas totales o parciales, por lo tanto, se produce una interrupción en las actividades, hasta solucionar el problema. Evaluar costo de reparación del desperfecto mecánico.
- Pérdida total de un servidor: ocasionaría pérdidas totales o parciales, por lo tanto, hay una

interrupción en las actividades, hasta solucionar el problema, además evaluar costo de reparación o de reposición.

- Fallo total o parcial del cableado: ocasionaría pérdidas totales o parciales, por lo tanto, las actividades se encuentran interrumpidas hasta solucionar el problema.
- Pérdida total o parcial de las estaciones de trabajo: ocasionaría pérdidas totales o parciales, por lo tanto, las actividades se encuentran interrumpidas hasta solucionar el problema, en caso de pérdida total, evaluar costos.

13.3.3. Asignación de prioridades

Después de que acontezcan el o los problemas antes mencionados, tendremos que establecer un orden de prioridades, para poder reestablecer los sistemas y así, poder comenzar a operar normalmente, teniendo en cuenta que la empresa tiene que dar servicio de alojamiento, sin descuidar la atención al público.

Orden de prioridades:

1. Hacer funcionar los servidores
2. Reestablecer el sistema Lotus Notes, para tener comunicación con los demás hoteles, y poder estar al corriente del funcionamiento de los mismos.
3. Restablecer los backup's.
4. Hacer funcionar las impresoras.
5. Continuar con la gestión de alojamiento rural en la cadena NaturECO HOTELES.

13.3.4. Elaboración de un documento

Se deberá elaborar un documento, en el que conste todo el plan de contingencia, con las listas de las personas a notificar, sus números de teléfono, mapas y direcciones. También debe estar el orden de prioridades, responsabilidades, procedimientos, diagrama de las instalaciones, sistemas, configuraciones y copias de seguridad.

Aclaración: Las áreas encargadas de coordinar las contingencias son:

- a. Director General: responsable de los dos hoteles principales.
- b. Responsable Comercial Franquicia: responsable de cada hotel franquiciado.
- c. Mantenimiento: encargado de solucionar problemas edilicios, ya sea inundación, humedad, generador eléctrico, o cualquier otro problema relacionado.
- d. Responsable Operaciones: encargado de solucionar todo lo relacionado con redes, sistemas, servidores, hardware, software, cableados de red, etc.
- e. Recepcionista: su función es custodiar las instalaciones del edificio, y avisar al área correspondiente, en caso de incendio o robo.

13.3.5. Mantenimiento del plan de contingencia

Una vez por semana realizar un informe sobre el plan de contingencia, teniendo en cuenta las posibles modificaciones que se pudieran hacer.

Algunas de las cosas en las que habitualmente no se piensa a la hora de comprobar, pueden ahorrar mucho tiempo posteriormente. Por eso periódicamente habrá que hacer lo siguiente:

1. Llamar a los teléfonos de los colaboradores incluidos en la lista del plan de contingencia.
2. Verificar los procedimientos que se emplearán para almacenar y recuperar los datos (backup).
3. Comprobar el correcto funcionamiento del disco extraíble, y del software encargado de realizar dicho backup.
4. Realizar simulacros de incendio, capacitando al personal en el uso de los extinguidores; caída de sistemas o fallos de servidores, para la medición de la efectividad del plan de contingencia.

13.3.6. Distribución y mantenimiento del plan

Distribuir el plan de contingencia a todos los empleados de la compañía, tanto en los hoteles principales, como en cada una de las franquicias que se vayan adquiriendo. Además, realizar una lista con los nombres, teléfonos y direcciones, de las personas encargadas de llevar adelante dicho plan.

Aclaración: en caso de modificarse el plan de contingencia, actualizar todas las copias de cada uno de los empleados, con la posterior destrucción de la copia anterior, para unificar la información.

ANEXOS

ANEXO 1. HALOTERAPIA

Novedad en España

La haloterapia consiste en respirar un ambiente saturado por aerosoles de sal. Sus efectos beneficiosos para el organismo son muy populares en los países del Báltico, sobre todo Rusia y Polonia, donde observaron que las personas que trabajaban en las minas de sal eran inmunes a las enfermedades que afectaban a sus familias. Tras muchas investigaciones se llegó a la conclusión de que el ambiente que respiraban, impregnado de micropartículas de sal, era lo que les protegía de padecerlas. Las primeras cámaras de sal



surgieron para tratar enfermedades respiratorias y alérgicas y, recientemente, se han descubierto sus beneficios para la salud y la belleza de la piel.

La estancia en este ambiente reduce el estrés, trata las enfermedades respiratorias y alérgicas, mejora el aspecto de nuestra piel y previene el envejecimiento cutáneo, entre otros beneficios.

La composición excelente del aire –por una combinación de temperatura, humedad ambiental y

concentración de aerosoles de sal controlada– hace que las vías respiratorias y la piel se purifiquen, se refuerce el sistema inmunológico y se obtenga una sensación de relax absoluta.

La cámara de sal del Balneario Sicilia es un recinto cerrado, similar a una sauna, con las paredes recubiertas de sal, donde se crea un microclima seco de ambiente salino como el que tenían las antiguas minas de sal. Estas partículas de sal son muy pequeñas, con lo que conseguimos, por un lado, que alcancen los alvéolos pulmonares y, por otro, no aportar al organismo más que unos miligramos de sal.



El tratamiento se realiza en **sesiones de unos 25-35 minutos de duración** y, para lograr unos beneficios óptimos, es aconsejable hacer **7 sesiones**.

Beneficios del tratamiento para el usuario

El aerosol salino seco limpia y fortalece el tracto respiratorio

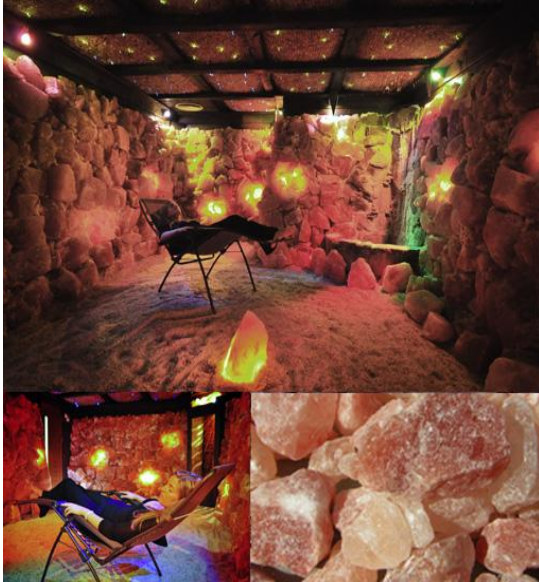
Mejora las propiedades del moco bronquial

Estimula el epitelio bronquial y su actividad

Tiene una actividad bactericida además de estimular el sistema inmunitario

Relaja y tranquiliza, por eso es una gran ayuda en el tratamiento del nerviosismo y la depresión

La combinación de cómodos asientos, música tranquila, iluminación suave y aire fresco y seco nos permiten sumergirnos en una atmósfera de descanso donde poder relajarnos y sentirnos como si estuviéramos a la orilla del mar.



Los beneficios de la haloterapia se obtienen de respirar en un ambiente salino. La concentración de sal que se consigue dentro de la cámara es mucho más alta que la que tenemos a orilla del mar. La sal es un ionizante natural que mejora la calidad del aire, produciendo iones negativos, igual que si estuviéramos junto al mar después de una tormenta.

Éstos son algunos de los elementos beneficiosos para la salud que se encuentran en los cristales de sal:

Yodo: influye en el funcionamiento del tiroides

Calcio: favorece la resistencia del organismo y regula la función del aparato circulatorio

Magnesio: influye en el sistema vascular

Potasio + sodio: muy beneficiosos para la piel

Selenio: influye en los procesos relacionados con el envejecimiento de la piel

Su acción terapéutica se centra en el aparato respiratorio, el cabello y el sistema inmunológico. Pero, además, es un gran aliado de nuestra belleza por sus beneficios sobre la piel.

Indicaciones

El aire salino tiene acción antiestrés, nutritiva y estimulante sobre la piel y el cabello. La sangre fluye hacia la piel mejorando su oxigenación. Es aconsejable en los casos siguientes:

- Enfermedades crónicas pulmonares, asma, bronquitis y neumonía
- Rinitis, sinusitis y faringitis
- Prevención y tratamiento del resfriado común
- Higiene respiratoria y limpieza de las vías respiratorias (contaminación, tabaco,...)
- Alergias con efecto en oído, nariz, garganta,...
- Problemas dermatológicos
- Problemas del sistema nervioso
- Agotamiento y baja resistencia

ANEXO 2. CERTIFICACIÓN BIOSPHERE



BIOSPHERE
RESPONSIBLE
TOURISM

Tipo de certificación: BIOSPHERE HOTEL

Un Centro Alojativo Biosphere Hotel es aquel que se integra en su medio, fomentando el desarrollo social y económico de la comunidad local. Minimizan sus impactos ambientales y colaboran activamente por el desarrollo local, ofreciendo al cliente un producto diferente, basado en la maximización de la experiencia turística a través de la integración del visitante en el entorno ambiental, cultural y social.

Los centros pueden ser hoteles/apartahoteles vacacionales, urbanos, rurales o de patrimonio, en función de su ubicación y características.

Misión

El ITR (Instituto de Turismo Responsable) promociona modelos turísticos que contribuyen de forma efectiva al mantenimiento y la protección de los bienes patrimoniales culturales y naturales de los destinos. Promueve como objetivo final el desarrollo sostenible en el seno de la industria turística y fomenta el empleo de las capacidades endógenas de cada destino y comunidad de acogida.

En el marco de sus objetivos, el ITR colabora con asociaciones de empresarios del sector turístico, así como otras organizaciones, gubernamentales o no gubernamentales de zonas especialmente sensibles para la realización de actividades turísticas por su importancia patrimonial cultural y natural, ubicadas tanto en países desarrollados, como en países en vías de desarrollo, en donde se lleva a cabo proyectos consecuentes con los principios del desarrollo sostenible.

Filosofía y valores

La filosofía del ITR se centra en la valoración del medio ambiente y el patrimonio cultural en el seno de la actividad turística, mediante la promoción, difusión y aplicación de estándares y el desarrollo de un sistema de certificación consecuente. El ITR focaliza una parte importante de su actividad en suministrar instrumentos prácticos para llevar a cabo una política de Turismo Responsable en la industria turística, por parte de las Administraciones responsables, los agentes del sector y las comunidades locales, dado que constituyen los principales exponentes de consolidación de los modelos turísticos de cada destino, bajo los principios de sostenibilidad y responsabilidad.

Clientes

Un Turismo desarrollado de forma racional puede y debe contribuir a promocionar nuevos modelos de desarrollo no agresivos y que enriquezcan el medio desde una perspectiva social y cultural, considerando también la necesidad de moverse por estos nuevos modelos a través de las certificaciones. El ITR comparte la visión de la WTO de que las certificaciones aplicables al turismo pueden jugar un papel cada vez más importante para regular los servicios turísticos, ofreciendo beneficios al medio ambiente y a la sociedad donde ésta se desarrolla.

Uno de los desafíos de mayor relevancia en la actualidad, y que compete a todos los actores involucrados en el turismo, es el diseñar modelos turísticos sostenibles que permitan configurar “productos” y “destinos sostenibles”.

En relación con esta visión, el ITR ha creado el denominado Sistema de Turismo Responsable (STR). Este sistema desarrolla una serie de certificaciones que aseguran la correspondencia con ciertos criterios bajo los principios de la sostenibilidad y la mejora continua en línea con estos principios.

El Sistema de Turismo Responsable crea pues una serie de estándares privados, voluntarios e independientes. The Responsible Tourism System draws from the world of standards in its development as a private, voluntary and independent certification system.

BIOSPHERE RESPONSIBLE TOURISM difiere de otras certificaciones como ISO 9001, ISO 14001, EMAS, etc., ya que además de incluir requisitos de Calidad y Medio ambiente, desarrolla también requisitos de las otras áreas del desarrollo sostenible como son la Responsabilidad Social, Conservación de la Cultura, cumplir con las expectativas de los clientes, mejorar la calidad de vida de la población local, etc.

La certificación BIOSPHERE RESPONSIBLE TOURISM ha recibido numerosos premios durante su vida, ayudando al desarrollo sostenible en la industria del turismo en todo el mundo.

PREMIO EUROPEO DE MEDIO AMBIENTE (EBAE)

La edición 1999-2000 de la Sección Española de los Premios Europeos de Medio Ambiente a la Empresa finalizó con la ceremonia de entrega en abril de 2000. S.A.R. el Príncipe Felipe presidió el acto y entregó los galardones a los representantes de cada una de las empresas premiadas.

La ceremonia de entrega de los premios europeos tuvo lugar en Bruselas a cargo de la Comisaria de Medio Ambiente, Margot Wallström.

Dentro de los proyectos galardonados en la Sección Española destacó el Premio especial otorgado por la prensa al "Sistema de Turismo Responsable" desarrollado por el Instituto de Turismo Responsable.

PREMIOS MADERA VERDE DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL (Mención Especial 2005)

EN 2005 ITR es galardonado con el Premio Madera Verde de Responsabilidad Ambiental, otorgado por la Promoción de Actividades Socioculturales (APAS) en colaboración con la Real Federación Española de Golf. Este premio fue otorgado como reconocimiento a la labor del ITR en relación a los Campos de Golf de Canarias, donde se ha implantado y certificado con éxito las Normas ISO 14001 y BIOSPHERE GOLF. En concreto se han certificado en Tenerife los Campos de "Golf Las Américas", "Golf Costa Adeje", "Golf del Sur" y "Buenavista Golf", en ISO 14001 y BIOSPHERE GOLF; "Buenavista Golf", en ISO 14001, ISO 9001 y BIOSPHERE GOLF y "Golf Los Palos" en BIOSPHERE GOLF.

El ITR persigue con todo ello la consideración del producto de golf de Canarias como "sostenible", llegando así al concepto: "Canarias Golf Sostenible".

SPORT & TOURISM GLOBAL AWARDS

En el marco de celebración del Iles Balears Forum, en Palma de Mallorca, tuvo lugar la ceremonia de entrega del preciado reconocimiento en un acto celebrado en noviembre de 2006, donde el Instituto de Turismo Responsable fue galardonado con el Premio "Sport and Tourism Global Awards" en su segunda edición, en la categoría de organizaciones no lucrativas, centradas en turismo y medioambiente, por su continua labor de sensibilización y difusión de los valores medioambientales en la industria turística internacional.

D. Luis Ramallo, Presidente de Honor del ITR, recogió el prestigioso galardón en compañía del Dr. Tomás Azcárate, Presidente del ITR.

PREMIO INTERNACIONAL DE MEDIOAMBIENTE, OTORGADO POR TUI AG

En mayo de 2006 se celebró en el Salón Noble del Cabildo Insular de Tenerife, la entrega del "Premio Internacional de Medioambiente" otorgado por TUI AG, donde se premió la labor realizada por el Instituto de Turismo Responsable. El evento contó con la presencia de personalidades de diferentes sectores, destacando principalmente las del sector turístico.

El Presidente del Instituto de Turismo Responsable, el Dr. Tomás de Azcárate y Bang recibe de manos del Dr. D. Wolf Michael Iwand, Director de TUI AG Corporate Environmental Management y el Presidente del Cabildo, el Excmo. D. Ricardo Melchior, el Premio Internacional de Medioambiente.

MEDALLA DE ORO POR LA EXCELENCIA 2001, OTORGADO POR THOMSON

En la edición 2001 de los Gold Medal Awards de Thomson El Grupo de Hoteles Biosphere de la isla de Lanzarote se encontró entre los premiados, siendo el ganador del Premio por la Excelencia dada su actuación en relación al medio ambiente.

REQUISITOS DE LA CERTIFICACIÓN

Los requisitos exigidos por los estándares BIOSPHERE se agrupan fundamentalmente en las siguientes áreas:

- La conservación del patrimonio natural, cultural y paisajístico.
- El desarrollo económico y social de la comunidad local.
- La contribución del establecimiento a la calidad de vida de los empleados.
- La conservación del medio ambiente.
- La satisfacción de los clientes en cuanto a su involucración en el sistema y en cuanto a la calidad del servicio.

PROCESO DE CERTIFICACIÓN

- Cumplimentación Diagnóstico Inicial

Elaboración de una encuesta diagnóstico para evaluar el grado de cumplimiento en relación a los requisitos contenidos en el estándar Biosphere aplicable.

- Implantación de los requisitos.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstico el establecimiento se encargará de implantar los requisitos del estándar.

- Asumir compromiso: Redacción de una política de sostenibilidad. La Política debe asumir los principios recogidos en la Carta Mundial de Turismo Sostenible, asumir un compromiso de prevención de impactos negativos y de maximización de impactos positivos en sus políticas y actividades, teniendo muy presentes los impactos ambientales y sociales actuales y futuros relativos a la ubicación, la sensibilidad del medioambiente local y de la naturaleza y escala de los ofrecidos a los clientes o visitantes.

- Plan de Acción para la Sostenibilidad: En base a los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstico el establecimiento elaborará un Plan de Acción que avale su compromiso de mejora continua en relación a los requisitos del estándar de aplicación en aquellas áreas donde se necesita mejorar.

Auditoría interna

Una vez el establecimiento haya adoptado los requisitos mínimos un auditor interno cualificado por ITR, se encargará de realizar la auditoría interna. Posteriormente se resolverán las posibles NC detectadas y se solicitará la realización de la auditoría externa a ITR.

Auditoría externa

Tras recibir la petición de auditoría externa por parte del establecimiento o entidad a auditar, ITR asignará una fecha y auditor cualificado para la realización de la auditoría externa.

El contenido de la auditoría será evaluado por el Comité Técnico

Organismo que será el encargado de determinar, en base a los logros obtenidos, si es merecedor de recibir la certificación o si, por el contrario, necesita resolver una serie de NC antes de recibir la certificación o la renovación anual de la misma.

Disfrute de Beneficios

Una vez certificado el establecimiento tendrá acceso a una serie de beneficios asociados.

Beneficios

Los beneficios derivados de la implantación de la certificación Biosphere son fundamentalmente:

- La preservación y correcta gestión de los valores naturales y paisajísticos, lo que permitirá disfrutar al visitante y al residente de ellos en buenas condiciones a lo largo del tiempo.
- La protección del patrimonio y diversidad cultural, garantizando su permanencia y conservación en el tiempo, así como su puesta en valor como recurso turístico.
- La mejora de la calidad de vida de la comunidad local, garantizando así un clima acogedor y abierto de cara al visitante
- El aumento de la eficiencia en cuanto a la energía, agua, emisiones, residuos y consumos, lo que redundará en el ahorro y conservación del medio ambiente.
- La maximización de la experiencia turística de los visitantes, al facilitarles su plena integración y conocimiento del destino, y con ello su valoración.
- El aumento de la calidad turística, gracias a la implantación de prácticas de calidad a todos los niveles.
- El aumento de la confianza del visitante potencial, al poder ofrecer el destino como aval el reconocimiento del ITR.

Ventajas frente a otras certificaciones

- Campo de actuación más completo: Engloba las tres variables de la sostenibilidad Medioambiente, cultura y desarrollo socio-económico.
- Menor número de procesos documentales: Solo se requerirá la elaboración de aquellos documentos imprescindibles para el mantenimiento de la marca.
- La Certificación Biosphere de desarrollo Sostenible es compatible tanto con la ISO 9001, como ISO 14001 y el Reglamento EMAS. Costes de implantación y certificación altamente asumibles.

ANEXO 3. CERTIFICACIÓN BREEAM



Tipo de certificado a utilizar: BREEAM® ES En Uso

BREEAM® ES En Uso es un sistema de certificación pensado para proporcionar información sobre el comportamiento ambiental de los edificios existentes de uso no doméstico y que estén en funcionamiento. Es aplicable a edificios de cualquier uso no doméstico, como oficinas, comercio, etc. Además es imprescindible que estos edificios lleven un mínimo de dos años en funcionamiento, lo que permitirá evaluar su comportamiento real a través de la información sobre las prestaciones ambientales, las facturas y otros registros de consumos del bien.

El manejo de BREEAM® ES En Uso permite obtener una visión detallada y significativa del comportamiento ambiental del edificio a lo largo de toda su vida útil. El uso de la herramienta constituye la base para establecer objetivos, el desarrollo de un plan de acción y de su implementación y revisión periódica. Además permite la obtención del certificado BREEAM® ES En Uso.

Como todos los esquemas BREEAM® ES en la evaluación de las edificaciones se consideran todas las áreas de la sostenibilidad, es decir, los aspectos económicos, ambientales y también sociales.

BREEAM® ES En Uso está principalmente dirigido a propietarios e inquilinos, inversores, facility managers o consultores para que pueden pre-evaluar ellos mismos el edificio. Podrán pre-evaluar también las prácticas de gestión y desarrollar planes de acción para mejorar su comportamiento ambiental, reduciendo al mismo tiempo el consumo de su inmueble.

Para certificar edificios bajo este esquema es necesario que un Asesor BREEAM ES En Uso audite las pre-evaluaciones. BREEAM® ES En Uso permite obtener dos certificados: Certificado Parte 1 – El edificio, que certifica los aspectos constructivos, de instalaciones, etc. y el Certificado Parte 2 – Gestión de edificio, que certifica las prácticas de facility management.

Beneficios de BREEAM® ES En Uso

La aplicación del esquema BREEAM® ES En Uso supone una serie de beneficios que permitirá a los clientes (inquilinos, gestores de edificios, gestores de inversión, etc.) establecer la sostenibilidad ambiental de sus edificios (y/o carteras de bienes) y de la gestión de los mismos. Al mismo tiempo ayudará a establecer planes de acción con el objetivo de reducir los costes de funcionamiento y a mejorar su sostenibilidad ambiental.

Mejora continua de la edificación: su aplicación sirve de marco o guía para la implementación de medidas enfocadas a la mejora del comportamiento ambiental del edificio. De esta manera, este proceso de evaluación de un inmueble bajo el esquema de certificación BREEAM® ES En Uso, constituye una oportunidad para el desarrollo de modelos de actuación diferidos en función de la programación y que tenga en cuenta este enfoque holístico que define el sistema.

Reduce los costes de funcionamiento y mejora el comportamiento ambiental: La información sobre el comportamiento ambiental del edificio, obtenida tras la aplicación de BREEAM® ES En Uso, constituye la base para la implementación de mejoras, reducir la huella ambiental y los costes de los consumos energéticos y consumos de agua asociados a su uso y mantenimiento. La reducción de los costes de funcionamiento de los edificios gestionados de forma sostenible se establece entre el 8 y 9%*.

Mejora la eficacia organizativa de la empresa: Proporciona la oportunidad de mejorar la productividad del personal y su satisfacción desarrollando su trabajo con un mayor respeto al medio ambiente.

Proporciona una mayor implicación del personal en el desarrollo de una política de negocio medioambiental: Establece un marco transparente de diálogo entre propietarios, arrendatarios y demás partes interesadas.

Incrementa el Valor de negocio más allá de los costes operativos: aumento del valor de mercado de las propiedades inmobiliarias ya que la mejora del comportamiento ambiental del inmueble repercute sobre el valor financiero de la empresa que lo ocupa. Así mismo se incrementan la ocupación y las rentas de alquiler.

¿Cómo funciona BREEAM® ES En Uso?

- La metodología BREEAM® ES En Uso se basa en una herramienta de preguntas y respuestas organizadas en nueve categorías que reflejan los diversos aspectos relacionados con la sostenibilidad que se evalúan.
- En la aplicación BREEAM ES En Uso® participan el Cliente y el Asesor BREEAM ES En Uso®. El Cliente puede realizar la pre-evaluación y el Asesor puede o bien auditar la pre-evaluación llevada a cabo por el Cliente o realizar la evaluación desde el momento inicial (en lugar del Cliente).
- El Cliente puede decidir manejar la herramienta BREEAM® ES En Uso como soporte de desarrollo de un Plan de Acción en una primera fase, sin llegar a certificar hasta que alcanza un determinado nivel de sostenibilidad.
- El desarrollo del proceso de evaluación del edificio por parte del Cliente y/o el Asesor BREEAM ES En Uso®, en nombre del Cliente, consiste en elegir la respuesta correspondiente a cada una de las preguntas recogidas en la Herramienta de Evaluación, apoyándose en las evidencias requeridas. El cuestionario está organizado por categorías y estructurado en la Parte 1 - El Edificio y la Parte 2 - la Gestión del Edificio.
- La Parte 1 - El Edificio, proporciona información de los aspectos constructivos y de instalaciones ya que evalúa aquellos aspectos relacionados con la tipología constructiva o los servicios de los que dispone.
- La Parte 2 - la Gestión del Edificio, proporciona información sobre las políticas y procedimientos de gestión.
- BREEAM® ES realiza el cálculo de la puntuación una vez que el Asesor envía la herramienta cumplimentada. Conocida la puntuación global del edificio, se traduce en una escala de siete niveles de referencia, que da el grado de cumplimiento BREEAM® ES.
- El certificado emitido tras la evaluación no es una imagen estática, ha de ser renovado cada tres años. El cliente tiene la posibilidad de actualizar el certificado de su edificio cuando se han hecho cambios significativos que supongan una variación con respecto al certificado inicial.



BREEAM® ES En Uso permite la certificación de acuerdo a distintos niveles de sostenibilidad, sirviendo a la vez de referencia y guía técnica. Evalúa la sostenibilidad de un inmueble de acuerdo a las nueve Categorías siguientes:

Gestión | Materiales | Transporte | Residuos | Agua | Salud y Bienestar | Contaminación | Energía | Uso del suelo y Ecología

Para la adaptación de BREEAM® ES En Uso se ha contado con la inestimable colaboración de diversas entidades y expertos, que han analizado la aplicabilidad del sistema en tres Casos de Estudio: Torre Agbar en Barcelona, el Hospital Infanta Sofía en San Sebastián de los Reyes, Madrid y el Centro Comercial Islazul también en Madrid.

La buena gestión de los edificios es fundamental para su comportamiento e impacta en toda la vida del mismo, desde las etapas de puesta en marcha hasta el mantenimiento. BREEAM® ES fomenta la gestión eficaz al exigir:

Gestión



- Guía del usuario del edificio
- Manuales de funcionamiento
- Programa educativo y mecanismos de enlace con los usuarios del edificio
- Aplicación de políticas ambientales
- Plan/políticas de mantenimiento planificado, etc.

En los edificios existentes es importante considerar no sólo los materiales empleados, sino también el contenido de energía utilizada para su adecuado mantenimiento, por eso BREEAM® ES aborda:

Materiales



- Protección / resistencia contra incendios (riesgo de incendios, plan de emergencia, sistemas de alarmas de incendios controlados a distancia)
- Diseño Robusto (Protección contra el impacto / durabilidad/ diseño orientado a la longevidad)
- Calidad del inmueble y Seguridad (calidad y estado de mantenimiento)
- Estudio de seguridad, inspección del estado del edificio, políticas de mantenimiento, etc.

Esta categoría trabaja en conjunto con la categoría de Energía, con el objetivo de reducir al mínimo las emisiones de CO2 procedentes del transporte y los procesos de movilidad que genera un edificio. Aquí se considera principalmente:

Transporte



- Cercanía a servicios
- Instalaciones para ciclistas (Modos alternativos de transporte)
- Accesibilidad / disponibilidad de transporte público
- Seguridad de peatones y ciclistas, etc.

Residuos



El tratamiento de los residuos en el inmueble, por eso aborda:

- Almacenamiento de los residuos generados

La escasez de agua es cada vez más común. Tenemos que utilizar los recursos disponibles con moderación. Los gestores de edificios pueden influir en el consumo de los recursos por los ocupantes del edificio. BREEAM® ES otorga puntos si se toman, entre otras, las siguientes medidas:

Agua



- Mantenimiento de accesorios y controles sanitarios
- Control del consumo de agua
- Sistemas de detección de fugas
- Reciclaje del agua de lluvia, etc.

En esta categoría se premia todo aquello orientado a maximizar el confort de los ocupantes, como por ejemplo:

Salud y Bienestar



- Iluminación natural/ Diseño de la iluminación artificial (calidad, niveles, control)
- Calidad del aire interior (tasas de renovación de aire; calidad del aire interior; contaminación microbiana)
- Dotación de agua potable (Dispensadores de agua conectados a la traída)
- Espacio al aire libre
- Satisfacción de los ocupantes, etc.

- Políticas de remodelación, de limpieza, etc.

En esta categoría se abordan efectos ambientales de la contaminación como la lluvia ácida, agotamiento de la capa de ozono, las inundaciones de agua, etc. BREEAM® ES aborda:

Contaminación



- Riesgo de inundaciones
- Gestión / mantenimiento de medidas de control de la contaminación del suelo y el agua
- Contaminación del suelo
- Control de la contaminación lumínica

El CO2 emitido por el funcionamiento de los edificios está ya por encima del 50% de las emisiones totales de CO2. Si se incluye CO2 procedente de la fabricación, el transporte de materiales de construcción y el transporte de las personas, esta cifra aumenta al 75% de las emisiones totales de CO2. Esta categoría se centra en la reducción de las emisiones de CO2 procedentes de las edificaciones, considerando las siguientes cuestiones:

Energía



- Nivel de emisiones de CO₂
- Régimen y programas de mantenimiento
- Auditoría energética
- Gestión energética
- Contadores auxiliares de energía, etc.

A pesar de que las edificaciones existentes tienen más limitado su campo de actuación en este sentido, BREEAM® ES plantea y valora cuestiones como:

Uso del Suelo y Ecología



- ¿Es una zona industrial abandonada o el terreno está contaminado?
- ¿Pueden hacerse mejoras ecológicas?
- ¿Se ponen en peligro la protección de las características ecológicas ya existentes en el lugar?
- ¿Se está haciendo el mejor uso de la huella ecológica del edificio?

Proceso de certificación



	TARIFARIO	Código	IPC-BREEAM-02-02
	Certificación	Edición	14
		Fecha	20/06/2012
		Página	6 de 11
Tarifas de Certificación, Licencias, Formación y Otras			
Tarifas de Certificación			
BREEAM ES En Uso: Tarifas de Registro, Certificación y Renovación de Certificación de Edificios No Residenciales en Uso ¹			
Tarifas		Edificio	
Proceso de Pre-Registro y Registro			
Pre-Registro ²		250,00 €	
Registro ³		350,00 €	
Proceso de Certificación: PARTE 1 y/o PARTE 2			
Certificación PARTE 1: EL EDIFICIO ⁴		750,00 €	
Certificación PARTE 2: LA GESTIÓN DEL EDIFICIO ⁵		750,00 €	
Proceso de Renovación: PARTE 1 y/o PARTE 2			
Renovación de Certificación ⁶		750,00 €	
Renovación Con Cambios Significativos ⁶		750,00 €	
Coste estimado medio sujeto a variaciones adaptación edificio (< 1000 m2)		40.500,00 €	

El coste de adaptación incluirá los siguientes puntos:

- Iluminación interior y exterior
- Climatización
- Sistemas de calefacción
- Protección y desincrustación de cal en circuitos de agua por sistema radioelectromagnético
- Acristalamiento inteligente

Fuente:

Patrizia Lazana
Asesora Bream Es En Uso

ANEXO 4. FINANZAS

CUENTA DE RESULTADOS EXTENDIDA HOTEL MÁSTER FRANQUICIA

CUENTA DE RESULTADOS - HOTEL MÁSTER FRANQUICIA (EXTENDIDA)													TOTALES
AÑO 0													
	junio-12	julio-12	agosto-12	septiembre-12	octubre-12	noviembre-12	diciembre-12	enero-13	febrero-13	marzo-13	abril-13	mayo-13	
PERNOCTACIONES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.880,00 €	9.324,00 €	4.440,00 €	4.884,00 €	8.436,00 €	5.328,00 €	41.292,00 €
Nº Medio Plazas / Alojamiento	34	34	34	34	34	34	40	40	40	40	40	40	40
Nº noches / mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Grado de ocupación medio / mes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	21%	10%	11%	19%	12%	8%
€/ noche	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	37,00 €	37,00 €	37,00 €	37,00 €	37,00 €	37,00 €	111€
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.428,97 €	5.700,41 €	2.714,48 €	2.985,93 €	5.157,52 €	3.257,38 €	25.244,69 €
EXCURSIONES - EVENTOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	517,24	543,10	258,62	284,48	491,38	310,34	2.405,17
nº visitantes / mes	0	0	0	0	0	0	103	109	52	57	98	62	62
Estancia media (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32
% visitantes excursionistas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
€/ excursión	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
RESTAURACIÓN	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.360,00 €	3.528,00 €	1.680,00 €	1.848,00 €	3.192,00 €	2.016,00 €	15.624,00 €
nº visitantes / mes	0	0	0	0	0	0	103	109	52	57	98	62	62
Estancia media (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32
% visitantes comensales desayuno	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Precio Desayuno (€):	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €
% visitantes comensales almuerzo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Precio Almuerzo (€):	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
% visitantes comensales cena	0%	0%	0%	0%	0%	0%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Precio Cena (€):	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
HALOTERAPIA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.551,72 €	1.629,31 €	775,86 €	853,45 €	1.474,14 €	931,03 €	7.215,52 €
nº visitantes / mes	0	0	0	0	0	0	103	109	52	57	98	62	62
Estancia media (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32	2,32
% visitantes haloterapia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
€/ sesión	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
TOTAL INGRESOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	14.308,97 €	15.024,41 €	7.154,48 €	7.869,93 €	13.693,52 €	8.585,38 €	66.536,69 €
GESTIÓN ALOJAMIENTO	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	15.648,62 €	15.818,41 €	13.950,71 €	14.120,50 €	15.478,83 €	14.290,29 €	107.698,56 €
Gastos Generales (suministros, seguros)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.459,35 €	2.582,32 €	1.229,68 €	1.352,65 €	2.336,39 €	1.475,61 €	11.436,00 €
Material de oficina	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	65,20 €	782,40 €
Aprovisionamiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	936,46 €	983,29 €	468,23 €	515,06 €	889,64 €	561,88 €	4.354,56 €
Arrendamiento	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	36.000,00 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.433,33 €	7.433,33 €	7.433,33 €	7.433,33 €	7.433,33 €	7.433,33 €	44.600,00 €
Seguridad Social	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.754,27 €	1.754,27 €	1.754,27 €	1.754,27 €	1.754,27 €	1.754,27 €	10.525,60 €
FRANQUICIA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	3.000,00 €
Initial Fee (Canon de entrada)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	3.000,00 €
Royalty (10%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	3.065,20 €	16.148,62 €	16.318,41 €	14.450,71 €	14.620,50 €	15.978,83 €	14.790,29 €	110.698,56 €
RESULTADO EBITDA	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-1.839,65 €	-1.294,00 €	-7.296,23 €	-6.750,57 €	-2.385,31 €	-6.204,91 €	-44.161,87 €
Dotación para la amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.904,50 €	2.904,50 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-1.839,65 €	-1.294,00 €	-7.296,23 €	-6.750,57 €	-2.385,31 €	-9.109,41 €	-47.066,37 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ORDINARIO	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-1.839,65 €	-1.294,00 €	-7.296,23 €	-6.750,57 €	-2.385,31 €	-9.109,41 €	-47.066,37 €
Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.575,00 €	1.575,00 €
Sello BREEAM - BioConstrucción	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-1.839,65 €	-1.294,00 €	-7.296,23 €	-6.750,57 €	-2.385,31 €	-12.184,41 €	-50.141,37 €
Impuestos (20%-25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-1.839,65 €	-1.294,00 €	-7.296,23 €	-6.750,57 €	-2.385,31 €	-12.184,41 €	-50.141,37 €
Dividendos distribuidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-3.065,20 €	-1.839,65 €	-1.294,00 €	-7.296,23 €	-6.750,57 €	-2.385,31 €	-12.184,41 €	-50.141,37 €

		AÑO 1												
		junio-13	julio-13	agosto-13	septiembre-13	octubre-13	noviembre-13	diciembre-13	enero-14	febrero-14	marzo-14	abril-14	mayo-14	TOTALES
PERNOCTACIONES		16.783,20 €	20.512,80 €	20.512,80 €	13.053,60 €	3.729,60 €	2.797,20 €	8.391,60 €	8.857,80 €	3.729,60 €	4.662,00 €	8.391,60 €	10.256,40 €	121.678,20 €
	Nº Medio Plazas / Alojamiento	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Nº noches / mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Grado de ocupación medio / mes €/ noche	36%	44%	44%	28%	8%	6%	18%	19%	8%	10%	18%	22%	22%
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)		10.344,25 €	12.642,98 €	12.642,98 €	8.045,53 €	2.298,72 €	1.724,04 €	5.172,13 €	5.459,47 €	2.298,72 €	2.873,40 €	5.172,13 €	6.321,49 €	74.995,83 €
	EXCURSIONES - EVENTOS	998,46 €	1.220,34 €	1.220,34 €	776,58 €	221,88 €	166,41 €	499,23 €	526,97 €	221,88 €	277,35 €	499,23 €	610,17 €	7.238,86 €
	nº visitantes / mes	173	211	211	134	38	29	86	91	38	48	86	106	106
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
RESTAURACIÓN		6.350,40 €	7.761,60 €	7.761,60 €	4.939,20 €	1.411,20 €	1.058,40 €	3.175,20 €	3.351,60 €	1.411,20 €	1.764,00 €	3.175,20 €	3.880,80 €	46.040,40 €
	nº visitantes / mes	173	211	211	134	38	29	86	91	38	48	86	106	106
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
	% visitantes comensales desayuno	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HALOTERAPIA		2.995,39 €	3.661,03 €	3.661,03 €	2.329,75 €	665,64 €	499,23 €	1.497,69 €	1.580,90 €	665,64 €	832,05 €	1.497,69 €	1.830,52 €	21.716,57 €
	nº visitantes / mes	173	211	211	134	38	29	86	91	38	48	86	106	106
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
	% visitantes haloterapia	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
TOTAL INGRESOS		27.127,45 €	33.155,78 €	33.155,78 €	21.099,13 €	6.028,32 €	4.521,24 €	13.563,73 €	14.317,27 €	6.028,32 €	7.535,40 €	13.563,73 €	16.577,89 €	196.674,03 €
GESTIÓN ALOJAMIENTO		15.598,54 €	16.260,43 €	16.260,43 €	14.936,66 €	13.281,94 €	13.116,47 €	14.109,30 €	14.192,04 €	13.281,94 €	13.447,41 €	14.109,30 €	14.440,24 €	173.034,70 €
	Gastos Generales (suministros, seguros)	788,69 €	963,95 €	963,95 €	613,43 €	175,26 €	131,45 €	394,34 €	416,25 €	175,26 €	219,08 €	394,34 €	481,98 €	5.718,00 €
	Material de oficina	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	66,83 €	801,96 €
	Aprovisionamiento	2.189,79 €	2.676,41 €	2.676,41 €	1.703,17 €	486,62 €	364,97 €	1.094,90 €	1.155,72 €	486,62 €	608,28 €	1.094,90 €	1.338,21 €	15.876,00 €
	Arendamiento	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	3.090,00 €	37.080,00 €
	Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	7.656,33 €	91.876,00 €
	Seguridad Social	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	1.806,89 €	21.682,74 €
	Initial Fee (Canon de entrada)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Royalty (10%)	2.712,75 €	3.315,58 €	3.315,58 €	2.109,91 €	602,83 €	452,12 €	1.356,37 €	1.431,73 €	602,83 €	753,54 €	1.356,37 €	1.657,79 €	19.667,40 €
	Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN		18.311,29 €	19.576,00 €	19.576,00 €	17.046,57 €	13.884,78 €	13.568,60 €	15.465,67 €	15.623,76 €	13.884,78 €	14.200,95 €	15.465,67 €	16.098,03 €	192.702,10 €
RESULTADO EBITDA		8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	-7.856,45 €	-9.047,35 €	-1.901,95 €	-1.306,49 €	-7.856,45 €	-6.665,55 €	-1.901,95 €	479,86 €	3.971,93 €
Dotación para la amortización													2.904,50 €	2.904,50 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)		8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	-7.856,45 €	-9.047,35 €	-1.901,95 €	-1.306,49 €	-7.856,45 €	-6.665,55 €	-1.901,95 €	-2.424,64 €	1.067,43 €
Ingresos financieros		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ORDINARIO		8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	-7.856,45 €	-9.047,35 €	-1.901,95 €	-1.306,49 €	-7.856,45 €	-6.665,55 €	-1.901,95 €	-2.424,64 €	1.067,43 €
Ingresos extraordinarios		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €
Sello BREEAM - BioConstrucción		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)		8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	-7.856,45 €	-9.047,35 €	-1.901,95 €	-1.306,49 €	-7.856,45 €	-6.665,55 €	-1.901,95 €	-3.174,64 €	317,43 €
Impuestos (20%-25%)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)		8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	-7.856,45 €	-9.047,35 €	-1.901,95 €	-1.306,49 €	-7.856,45 €	-6.665,55 €	-1.901,95 €	-3.174,64 €	317,43 €
Dividendos distribuidos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO		8.816,17 €	13.579,77 €	13.579,77 €	4.052,56 €	-7.856,45 €	-9.047,35 €	-1.901,95 €	-1.306,49 €	-7.856,45 €	-6.665,55 €	-1.901,95 €	-3.174,64 €	317,43 €

		AÑO 2													
		junio-14	julio-14	agosto-14	septiembre-14	octubre-14	noviembre-14	diciembre-14	enero-15	febrero-15	marzo-15	abril-15	mayo-15	TOTALES	
PERNOCTACIONES		19.580,40 €	23.496,48 €	23.496,48 €	15.664,32 €	5.874,12 €	4.895,10 €	10.769,22 €	10.769,22 €	5.874,12 €	6.853,14 €	10.769,22 €	12.727,26 €	150.769,08 €	
	Nº Medio Plazas / Alojamiento	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	Nº noches / mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Grado de ocupación medio / mes	40%	48%	48%	32%	12%	10%	22%	22%	12%	14%	22%	26%	26%	
	€/ noche	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	40,79 €	3696	
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)		12.491,89 €	14.990,26 €	14.990,26 €	9.993,51 €	3.747,57 €	3.122,97 €	6.870,54 €	6.870,54 €	3.747,57 €	4.372,16 €	6.870,54 €	8.119,73 €	96.187,52 €	
EXCURSIONES - EVENTOS		1.270,77 €	1.524,93 €	1.524,93 €	1.016,62 €	381,23 €	317,69 €	698,92 €	698,92 €	381,23 €	444,77 €	698,92 €	826,00 €	9.784,94 €	
	nº visitantes / mes	192	231	231	154	58	48	106	106	58	67	106	125		
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50		
	% visitantes excursionistas	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%		
	€/ excursión	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €		
RESTAURACIÓN		7.408,80 €	8.890,56 €	8.890,56 €	5.927,04 €	2.222,64 €	1.852,20 €	4.074,84 €	4.074,84 €	2.222,64 €	2.593,08 €	4.074,84 €	4.815,72 €	57.047,76 €	
	nº visitantes / mes	192	231	231	154	58	48	106	106	58	67	106	125		
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50		
	% visitantes comensales desayuno	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
	Precio Desayuno (€):	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €	4,41 €		
	% visitantes comensales almuerzo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%		
	Precio Almuerzo (€):	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €		
	% visitantes comensales cena	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%		
	Precio Cena (€):	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €	11,03 €		
HALOTERAPIA		3.812,31 €	4.574,78 €	4.574,78 €	3.049,85 €	1.143,69 €	953,08 €	2.096,77 €	2.096,77 €	1.143,69 €	1.334,31 €	2.096,77 €	2.478,00 €	29.354,82 €	
	nº visitantes / mes	192	231	231	154	58	48	106	106	58	67	106	125		
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50		
	% visitantes haloterapia	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%		
	€/ sesión	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €	33,08 €		
TOTAL INGRESOS		32.072,29 €	38.486,74 €	38.486,74 €	25.657,83 €	9.621,69 €	8.018,07 €	17.639,76 €	17.639,76 €	9.621,69 €	11.225,30 €	17.639,76 €	20.846,99 €	246.956,60 €	
GESTIÓN ALOJAMIENTO		16.210,10 €	16.852,46 €	16.852,46 €	15.567,75 €	13.961,86 €	13.801,27 €	14.764,80 €	14.764,80 €	13.961,86 €	14.122,45 €	14.764,80 €	15.085,98 €	180.710,61 €	
	Gastos Generales (suministros, seguros)	631,21 €	757,45 €	757,45 €	504,97 €	189,36 €	157,80 €	347,16 €	347,16 €	189,36 €	220,92 €	347,16 €	410,29 €	4.860,30 €	
	Material de oficina	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	68,50 €	822,01 €	
	Aprovisionamiento	2.580,57 €	3.096,69 €	3.096,69 €	2.064,46 €	774,17 €	645,14 €	1.419,31 €	1.419,31 €	774,17 €	903,20 €	1.419,31 €	1.677,37 €	19.870,40 €	
	Arrendamiento	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	3.182,70 €	38.192,40 €	
	Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	7.886,02 €	94.632,28 €	
	Seguridad Social	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	1.861,10 €	22.333,22 €	
FRANQUICIA		3.383,55 €	4.120,27 €	4.120,27 €	2.646,83 €	962,17 €	801,81 €	1.763,98 €	1.763,98 €	962,17 €	1.122,53 €	1.763,98 €	2.084,70 €	25.496,23 €	
	Initial Fee (Canon de entrada)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Royalty (10%)	3.207,23 €	3.848,67 €	3.848,67 €	2.565,78 €	962,17 €	801,81 €	1.763,98 €	1.763,98 €	962,17 €	1.122,53 €	1.763,98 €	2.084,70 €	24.695,66 €	
	Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	176,32 €	271,60 €	271,60 €	81,05 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	800,57 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN		19.593,66 €	20.972,73 €	20.972,73 €	18.214,58 €	14.924,03 €	14.603,08 €	16.528,78 €	16.528,78 €	14.924,03 €	15.244,98 €	16.528,78 €	17.170,68 €	206.206,83 €	
RESULTADO EBITDA		12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	-5.302,34 €	-6.585,01 €	1.110,98 €	1.110,98 €	-5.302,34 €	-4.019,68 €	1.110,98 €	3.676,30 €	40.749,76 €	
Dotación para la amortización													2.904,50 €	2.904,50 €	
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)		12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	-5.302,34 €	-6.585,01 €	1.110,98 €	1.110,98 €	-5.302,34 €	-4.019,68 €	1.110,98 €	771,80 €	37.845,26 €	
	Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
RESULTADO ORDINARIO		12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	-5.302,34 €	-6.585,01 €	1.110,98 €	1.110,98 €	-5.302,34 €	-4.019,68 €	1.110,98 €	771,80 €	37.845,26 €	
	Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €	
	Sello BREEAM - BioConstrucción	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)		12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	-5.302,34 €	-6.585,01 €	1.110,98 €	1.110,98 €	-5.302,34 €	-4.019,68 €	1.110,98 €	21,80 €	37.095,26 €	
	Impuestos (20%-25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €	
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)		12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	-5.302,34 €	-6.585,01 €	1.110,98 €	1.110,98 €	-5.302,34 €	-4.019,68 €	1.110,98 €	21,80 €	37.095,26 €	
	Dividendos distribuidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €	
BENEFICIO RETENIDO		12.478,63 €	17.514,01 €	17.514,01 €	7.443,25 €	-5.302,34 €	-6.585,01 €	1.110,98 €	1.110,98 €	-5.302,34 €	-4.019,68 €	1.110,98 €	21,80 €	37.095,26 €	

		AÑO 3												
		junio-15	julio-15	agosto-15	septiembre-15	octubre-15	noviembre-15	diciembre-15	enero-16	febrero-16	marzo-16	abril-16	mayo-16	TOTALES
PERNOCTACIONES		22.615,36 €	26.727,25 €	26.727,25 €	17.989,49 €	8.223,77 €	7.195,80 €	13.363,62 €	13.363,62 €	8.223,77 €	9.251,74 €	13.363,62 €	15.419,57 €	182.464,85 €
	Nº Medio Plazas / Alojamiento	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	Nº noches / mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Grado de ocupación medio / mes	44%	52%	52%	35%	16%	14%	26%	26%	16%	18%	26%	30%	30%
	€/ noche	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	42,83 €	4260
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)		14.428,13 €	17.051,42 €	17.051,42 €	11.476,92 €	5.246,59 €	4.590,77 €	8.525,71 €	8.525,71 €	5.246,59 €	5.902,42 €	8.525,71 €	9.837,36 €	116.408,76 €
	EXCURSIONES - EVENTOS	1.467,74 €	1.734,60 €	1.734,60 €	1.167,52 €	533,72 €	467,01 €	867,30 €	867,30 €	533,72 €	600,44 €	867,30 €	1.000,73 €	11.842,00
	nº visitantes / mes	211	250	250	168	77	67	125	125	77	86	125	144	
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	% visitantes excursionistas	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
	€/ excursión	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	
RESTAURACIÓN		8.557,16 €	10.113,01 €	10.113,01 €	6.806,84 €	3.111,70 €	2.722,73 €	5.056,51 €	5.056,51 €	3.111,70 €	3.500,66 €	5.056,51 €	5.834,43 €	69.040,76 €
	nº visitantes / mes	211	250	250	168	77	67	125	125	77	86	125	144	
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	% visitantes comensales desayuno	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Precio Desayuno (€):	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	4,63 €	
	% visitantes comensales almuerzo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	Precio Almuerzo (€):	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	
	% visitantes comensales cena	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
	Precio Cena (€):	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	11,58 €	
HALOTERAPIA		4.403,22 €	5.203,81 €	5.203,81 €	3.502,56 €	1.601,17 €	1.401,03 €	2.601,90 €	2.601,90 €	1.601,17 €	1.801,32 €	2.601,90 €	3.002,20 €	35.526,00 €
	nº visitantes / mes	211	250	250	168	77	67	125	125	77	86	125	144	
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	% visitantes haloterapia	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
	€/ sesión	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	34,73 €	
TOTAL INGRESOS		37.043,49 €	43.778,67 €	43.778,67 €	29.466,41 €	13.470,36 €	11.786,56 €	21.889,33 €	21.889,33 €	13.470,36 €	15.154,15 €	21.889,33 €	25.256,92 €	298.873,61 €
GESTIÓN ALOJAMIENTO		17.096,58 €	17.770,88 €	17.770,88 €	16.337,99 €	14.736,53 €	14.567,96 €	15.579,41 €	15.579,41 €	14.736,53 €	14.905,11 €	15.579,41 €	15.916,56 €	190.577,24 €
	Gastos Generales (suministros, seguros)	572,28 €	676,33 €	676,33 €	455,23 €	208,10 €	182,09 €	338,17 €	338,17 €	208,10 €	234,12 €	338,17 €	390,19 €	4.617,29 €
	Material de oficina	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	70,21 €	842,56 €
	Aprovisionamiento	3.136,36 €	3.706,61 €	3.706,61 €	2.494,84 €	1.140,50 €	997,93 €	1.853,31 €	1.853,31 €	1.140,50 €	1.283,06 €	1.853,31 €	2.138,43 €	25.304,76 €
	Arrendamiento	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	3.278,18 €	39.338,17 €
	Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	8.122,60 €	97.471,25 €
	Seguridad Social	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	1.916,93 €	23.003,21 €
	FRANQUICIA	3.953,92 €	4.728,15 €	4.728,15 €	3.095,51 €	1.347,04 €	1.178,66 €	2.211,15 €	2.211,15 €	1.347,04 €	1.515,42 €	2.211,15 €	2.599,22 €	31.126,54 €
	Initial Fee (Canon de entrada)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Royalty (10%)	3.704,35 €	4.377,87 €	4.377,87 €	2.946,64 €	1.347,04 €	1.178,66 €	2.188,93 €	2.188,93 €	1.347,04 €	1.515,42 €	2.188,93 €	2.525,69 €	29.887,36 €
Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	249,57 €	350,28 €	350,28 €	148,86 €	0,00 €	0,00 €	22,22 €	22,22 €	0,00 €	0,00 €	22,22 €	73,53 €	1.239,18 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN		21.050,50 €	22.499,03 €	22.499,03 €	19.433,50 €	16.083,57 €	15.746,61 €	17.790,56 €	17.790,56 €	16.083,57 €	16.420,52 €	17.790,56 €	18.515,77 €	221.703,78 €
RESULTADO EBITDA		15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	-2.613,21 €	-3.960,05 €	4.098,78 €	4.098,78 €	-2.613,21 €	-1.266,37 €	4.098,78 €	6.741,15 €	77.169,83 €
Dotación para la amortización													2.904,50 €	2.904,50 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)		15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	-2.613,21 €	-3.960,05 €	4.098,78 €	4.098,78 €	-2.613,21 €	-1.266,37 €	4.098,78 €	3.836,65 €	74.265,33 €
Ingresos financieros		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ORDINARIO		15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	-2.613,21 €	-3.960,05 €	4.098,78 €	4.098,78 €	-2.613,21 €	-1.266,37 €	4.098,78 €	3.836,65 €	74.265,33 €
Ingresos extraordinarios		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €
Sello BREEAM - BioConstrucción		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)		15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	-2.613,21 €	-3.960,05 €	4.098,78 €	4.098,78 €	-2.613,21 €	-1.266,37 €	4.098,78 €	2.336,65 €	72.765,33 €
Impuestos (20%-25%)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.007,33 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)		15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	-2.613,21 €	-3.960,05 €	4.098,78 €	4.098,78 €	-2.613,21 €	-1.266,37 €	4.098,78 €	2.336,65 €	60.757,99 €
Dividendos distribuidos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO		15.992,99 €	21.279,64 €	21.279,64 €	10.032,91 €	-2.613,21 €	-3.960,05 €	4.098,78 €	4.098,78 €	-2.613,21 €	-1.266,37 €	4.098,78 €	2.336,65 €	60.757,99 €

		AÑO 4												
		junio-16	julio-16	agosto-16	septiembre-16	octubre-16	noviembre-16	diciembre-16	enero-17	febrero-17	marzo-17	abril-17	mayo-17	TOTALES
PERNOCTACIONES		27.138,43 €	31.661,51 €	31.661,51 €	22.049,98 €	11.307,68 €	10.176,91 €	16.961,52 €	18.092,29 €	11.307,68 €	12.438,45 €	16.961,52 €	19.223,06 €	228.980,54 €
	Nº Medio Plazas / Alojamiento	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	Nº noches / mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Grado de ocupación medio / mes	48%	56%	56%	39%	20%	18%	30%	32%	20%	22%	30%	34%	34%
	€/ noche	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	47,12 €	4860
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)		17.900,85 €	20.884,32 €	20.884,32 €	14.544,44 €	7.458,69 €	6.712,82 €	11.188,03 €	11.933,90 €	7.458,69 €	8.204,56 €	11.188,03 €	12.679,77 €	151.038,42 €
EXCURSIONES - EVENTOS		1.908,06 €	2.226,07 €	2.226,07 €	1.550,30 €	795,03 €	715,52 €	1.192,54	1.272,04	795,03	874,53	1.192,54	1.351,54	16.099,28
	nº visitantes / mes	231	269	269	187	96	86	144	154	96	106	144	163	
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	% visitantes excursionistas	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	
	€/ excursión	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	
RESTAURACIÓN		10.268,60 €	11.980,03 €	11.980,03 €	8.343,23 €	4.278,58 €	3.850,72 €	6.417,87 €	6.845,73 €	4.278,58 €	4.706,44 €	6.417,87 €	7.273,59 €	86.641,29 €
	nº visitantes / mes	231	269	269	187	96	86	144	154	96	106	144	163	
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	% visitantes comensales desayuno	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Precio Desayuno (€):	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	5,09 €	
	% visitantes comensales almuerzo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	Precio Almuerzo (€):	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	
	% visitantes comensales cena	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
	Precio Cena (€):	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	12,73 €	
HALOTERAPIA		5.724,19 €	6.678,22 €	6.678,22 €	4.650,90 €	2.385,08 €	2.146,57 €	3.577,62 €	3.816,13 €	2.385,08 €	2.623,59 €	3.577,62 €	4.054,63 €	48.297,85 €
	nº visitantes / mes	231	269	269	187	96	86	144	154	96	106	144	163	
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	% visitantes haloterapia	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	
	€/ sesión	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	38,20 €	
TOTAL INGRESOS		45.039,28 €	52.545,83 €	52.545,83 €	36.594,42 €	18.766,37 €	16.889,73 €	28.149,55 €	30.026,19 €	18.766,37 €	20.643,00 €	28.149,55 €	31.902,83 €	380.018,96 €
GESTIÓN ALOJAMIENTO		19.446,61 €	20.159,58 €	20.159,58 €	18.644,51 €	16.951,19 €	16.772,95 €	17.842,41 €	18.020,66 €	16.951,19 €	17.129,44 €	17.842,41 €	18.198,90 €	218.119,45 €
	Gastos Generales (suministros, seguros)	519,87 €	606,52 €	606,52 €	422,40 €	216,61 €	194,95 €	324,92 €	346,58 €	216,61 €	238,27 €	324,92 €	368,24 €	4.386,42 €
	Material de oficina	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	71,97 €	863,62 €
	Aprovisionamiento	3.757,98 €	4.384,31 €	4.384,31 €	3.053,36 €	1.565,83 €	1.409,24 €	2.348,74 €	2.505,32 €	1.565,83 €	1.722,41 €	2.348,74 €	2.661,90 €	31.707,96 €
	Arrendamiento	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	3.376,53 €	40.518,32 €
	Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	9.482,41 €	113.788,94 €
	Seguridad Social	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	2.237,85 €	26.854,19 €
FRANQUICIA		4.823,79 €	5.680,18 €	5.680,18 €	3.860,10 €	1.876,64 €	1.688,97 €	2.896,93 €	3.084,59 €	1.876,64 €	2.064,30 €	2.896,93 €	3.325,11 €	39.754,35 €
	Initial Fee (Canon de entrada)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Royalty (10%)	4.503,93 €	5.254,58 €	5.254,58 €	3.659,44 €	1.876,64 €	1.688,97 €	2.814,96 €	3.002,62 €	1.876,64 €	2.064,30 €	2.814,96 €	3.190,28 €	38.001,90 €
	Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	319,86 €	425,59 €	425,59 €	200,66 €	0,00 €	0,00 €	81,98 €	81,98 €	0,00 €	0,00 €	81,98 €	134,82 €	1.752,45 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN		24.270,40 €	25.839,76 €	25.839,76 €	22.504,61 €	18.827,83 €	18.461,92 €	20.739,34 €	21.105,25 €	18.827,83 €	19.193,74 €	20.739,34 €	21.524,01 €	257.873,80 €
RESULTADO EBITDA		20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	-1.572,19 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	10.378,82 €	122.145,16 €
	Dotación para la amortización												2.904,50 €	2.904,50 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)		20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	-1.572,19 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	7.474,32 €	119.240,66 €
	Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ORDINARIO		20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	-1.572,19 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	7.474,32 €	119.240,66 €
	Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €
	Sello BREEAM - BioConstrucción	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)		20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	-1.572,19 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	6.724,32 €	118.490,66 €
	Impuestos (20%-25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23.698,13 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)		20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	-1.572,19 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	6.724,32 €	94.792,52 €
	Dividendos distribuidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO		20.768,89 €	26.706,07 €	26.706,07 €	14.089,81 €	-61,46 €	-1.572,19 €	7.410,21 €	8.920,94 €	-61,46 €	1.449,27 €	7.410,21 €	6.724,32 €	94.792,52 €

		AÑO 5													
		junio-16	julio-16	agosto-16	septiembre-16	octubre-16	noviembre-16	diciembre-16	enero-17	febrero-17	marzo-17	abril-17	mayo-17	TOTALES	
PERNOCTACIONES		32.339,97 €	37.315,35 €	37.315,35 €	26.742,67 €	14.926,14 €	13.682,29 €	27.986,51 €	29.230,36 €	14.926,14 €	22.389,21 €	24.876,90 €	23.633,05 €	305.363,93 €	
	Nº Medio Plazas / Alojamiento	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	Nº noches / mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Grado de ocupación medio / mes	52%	60%	60%	43%	24%	22%	45%	47%	24%	36%	40%	38%	41%	
	€/ noche	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	51,83 €	5892	
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)		22.031,47 €	25.420,93 €	25.420,93 €	18.218,33 €	10.168,37 €	9.321,01 €	19.065,69 €	19.913,06 €	10.168,37 €	15.252,56 €	16.947,28 €	16.099,92 €	208.027,90 €	
EXCURSIONES - EVENTOS		2.448,68 €	2.825,40 €	2.825,40 €	2.024,87 €	1.130,16 €	1.035,98 €	2.119,05 €	2.213,23 €	1.130,16 €	1.695,24 €	1.883,60 €	1.789,42 €	23.121,20 €	
	nº visitantes / mes	250	288	288	207	115	106	216	226	115	173	192	182		
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50		
	% visitantes excursionistas	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%		
	€/ excursión	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €		
RESTAURACIÓN		12.236,74 €	14.119,32 €	14.119,32 €	10.118,85 €	5.647,73 €	5.177,08 €	10.589,49 €	11.060,13 €	5.647,73 €	8.471,59 €	9.412,88 €	8.942,24 €	115.543,11 €	
	nº visitantes / mes	250	288	288	207	115	106	216	226	115	173	192	182		
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50		
	% visitantes comensales desayuno	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
	Precio Desayuno (€):	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €	5,60 €		
	% visitantes comensales almuerzo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%		
	Precio Almuerzo (€):	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €		
	% visitantes comensales cena	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%		
	Precio Cena (€):	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €	14,01 €		
HALOTERAPIA		7.346,04 €	8.476,20 €	8.476,20 €	6.074,61 €	3.390,48 €	3.107,94 €	6.357,15 €	6.639,69 €	3.390,48 €	5.085,72 €	5.650,80 €	5.368,26 €	69.363,60 €	
	nº visitantes / mes	250	288	288	207	115	106	216	226	115	173	192	182		
	Estancia media (días)	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50		
	% visitantes haloterapia	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%		
	€/ sesión	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €	42,02 €		
TOTAL INGRESOS		54.371,44 €	62.736,27 €	62.736,27 €	44.961,00 €	25.094,51 €	23.003,30 €	47.052,20 €	49.143,41 €	25.094,51 €	37.641,76 €	41.824,18 €	39.732,97 €	513.391,83 €	
GESTIÓN ALOJAMIENTO		20.722,51 €	21.506,97 €	21.506,97 €	19.839,98 €	17.976,87 €	17.780,75 €	20.036,10 €	20.232,21 €	17.976,87 €	19.153,57 €	19.545,80 €	19.349,69 €	235.628,27 €	
	Gastos Generales (suministros, seguros)	441,32 €	509,22 €	509,22 €	364,94 €	203,69 €	186,71 €	381,91 €	398,89 €	203,69 €	305,53 €	339,48 €	322,50 €	4.167,10 €	
	Material de oficina	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	73,77 €	885,21 €	
	Aprovisionamiento	4.657,72 €	5.374,30 €	5.374,30 €	3.851,58 €	2.149,72 €	1.970,58 €	4.030,72 €	4.209,87 €	2.149,72 €	3.224,58 €	3.582,87 €	3.403,72 €	43.979,67 €	
	Arrendamiento	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	3.477,82 €	41.733,87 €	
	Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	9.766,88 €	117.202,61 €	
	Seguridad Social	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	2.304,98 €	27.659,82 €	
FRANQUICIA		5.852,52 €	6.807,75 €	6.807,75 €	4.777,90 €	2.508,22 €	2.300,33 €	4.853,42 €	5.092,76 €	2.508,22 €	3.793,16 €	4.330,62 €	4.180,87 €	53.813,53 €	
	Initial Fee (Canon de entrada)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Royalty (10%)	5.437,14 €	6.273,63 €	6.273,63 €	4.496,10 €	2.509,45 €	2.300,33 €	4.705,22 €	4.914,34 €	2.509,45 €	3.764,18 €	4.182,42 €	3.973,30 €	51.339,18 €	
	Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	415,38 €	534,12 €	534,12 €	281,80 €	-1,23 €	0,00 €	148,20 €	178,42 €	-1,23 €	28,99 €	148,20 €	207,58 €	2.474,35 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN		26.575,03 €	28.314,72 €	28.314,72 €	24.617,87 €	20.485,09 €	20.081,08 €	24.889,52 €	25.324,97 €	20.485,09 €	22.946,73 €	23.876,42 €	23.530,56 €	289.441,80 €	
RESULTADO EBITDA		27.796,41 €	34.421,55 €	34.421,55 €	20.343,12 €	4.609,42 €	2.922,22 €	22.162,68 €	23.818,44 €	4.609,42 €	14.695,03 €	17.947,76 €	16.202,41 €	223.950,02 €	
Dotación para la amortización													2.904,50 €	2.904,50 €	
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)		27.796,41 €	34.421,55 €	34.421,55 €	20.343,12 €	4.609,42 €	2.922,22 €	22.162,68 €	23.818,44 €	4.609,42 €	14.695,03 €	17.947,76 €	13.297,91 €	221.045,52 €	
	Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
RESULTADO ORDINARIO		27.796,41 €	34.421,55 €	34.421,55 €	20.343,12 €	4.609,42 €	2.922,22 €	22.162,68 €	23.818,44 €	4.609,42 €	14.695,03 €	17.947,76 €	13.297,91 €	221.045,52 €	
	Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
	Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €	
	Sello BREEAM - BioConstrucción	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)		27.796,41 €	34.421,55 €	34.421,55 €	20.343,12 €	4.609,42 €	2.922,22 €	22.162,68 €	23.818,44 €	4.609,42 €	14.695,03 €	17.947,76 €	12.547,91 €	220.295,52 €	
	Impuestos (20%-25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44.059,10 €	
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)		27.796,41 €	34.421,55 €	34.421,55 €	20.343,12 €	4.609,42 €	2.922,22 €	22.162,68 €	23.818,44 €	4.609,42 €	14.695,03 €	17.947,76 €	12.547,91 €	176.236,42 €	
	Dividendos distribuidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €	
BENEFICIO RETENIDO		27.796,41 €	34.421,55 €	34.421,55 €	20.343,12 €	4.609,42 €	2.922,22 €	22.162,68 €	23.818,44 €	4.609,42 €	14.695,03 €	17.947,76 €	12.547,91 €	176.236,42 €	

IVA NaturECO HOTELES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TIPO IVA
PERNOCTACIONES	41.292,00 €	121.678,20 €	150.769,08 €	182.464,85 €	228.980,54 €	305.363,93 €	8%
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)	25.244,69 €	74.995,83 €	96.187,52 €	116.408,76 €	151.038,42 €	208.027,90 €	
EXCURSIONES - EVENTOS	2.405,17 €	7.238,86 €	9.784,94 €	11.842,00 €	16.099,28 €	23.121,20 €	18%
RESTAURACIÓN	15.624,00 €	46.040,40 €	57.047,76 €	69.040,76 €	86.641,29 €	115.543,11 €	8%
HALOTERAPIA	7.215,52 €	21.716,57 €	29.354,82 €	35.526,00 €	48.297,85 €	69.363,60 €	18%
TOTAL INGRESOS	66.536,69 €	196.674,03 €	246.956,60 €	298.873,61 €	380.018,96 €	513.391,83 €	
INGRESOS FRANQUICIADOS	0,00 €	15.000,00 €	129.387,83 €	352.972,30 €	702.821,00 €	1.149.455,97 €	

IVA REPERCUTIDO (2 HOTELES MÁSTER FRANQUICIA)	12.570,01 €	37.258,93 €	47.341,01 €	57.293,38 €	73.682,46 €	100.639,65 €
IVA REPERCUTIDO (FRANQUICIADOS)	0,00 €	2.700,00 €	23.289,81 €	63.535,01 €	126.507,78 €	206.902,08 €

IVA REPERCUTIDO NaturECO HOTELES	12.570,01 €	39.958,93 €	70.630,82 €	120.828,39 €	200.190,24 €	307.541,73 €
---	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Gastos Generales (suministros, seguros)	11.436,00 €	5.718,00 €	4.860,30 €	4.617,29 €	4.386,42 €	4.167,10 €	18%
Material de oficina	782,40 €	801,96 €	822,01 €	842,56 €	863,62 €	885,21 €	
Aprovisionamiento	4.354,56 €	15.876,00 €	19.870,40 €	25.304,76 €	31.707,96 €	43.979,67 €	
Arrendamiento	36.000,00 €	37.080,00 €	38.192,40 €	39.338,17 €	40.518,32 €	41.733,87 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN (DOÑANA)	52.572,96 €	59.475,96 €	63.745,11 €	70.102,78 €	77.476,32 €	90.765,85 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN (2 HOTELES MÁSTER FRANQUICIA)	105.145,92 €	118.951,92 €	127.490,22 €	140.205,55 €	154.952,64 €	181.531,70 €	
Publicidad y RRPP	33.864,50 €	42.977,00 €	53.032,10 €	58.700,20 €	61.259,20 €	64.404,70 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	33.864,50 €	42.977,00 €	53.032,10 €	58.700,20 €	61.259,20 €	64.404,70 €	
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN NaturECO HOTELES	139.010,42 €	161.928,92 €	180.522,32 €	198.905,75 €	216.211,84 €	245.936,40 €	

IVA SOPORTADO NaturECO HOTELES	25.021,88 €	29.147,21 €	32.494,02 €	35.803,04 €	38.918,13 €	44.000,00 €
---------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

RESUMEN EJECUTIVO



MBA FULL TIME 2011-2012

**LIDÓN PAVÓN, Ana Belén
CUSTODIO PÉREZ, John
MORENTE NAVAJAS, Antonio
ROMERO SÁNCHEZ, Luis
SUÁREZ-BUSTAMANTE FIGUEROA, Natalia**

**TUTOR:
FRAGERO GUERRA, ANTONIO**

ÍNDICE

1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	3
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	4
2.1. Posicionamiento, Factores Clave de Éxito y Objetivos Estratégicos.....	4
2.2. Público objetivo.....	5
2.3. Objetivo de ventas.....	6
2.4. Objetivo de rentabilidad.....	7
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	8
3.1. ¿Qué es el ecoturismo?.....	8
3.2. Ecoturismo en el mundo.....	8
3.3. Espacios naturales como recurso turístico.....	8
3.4. Localización de NaturECO HOTELES.....	9
4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	11
4.1. Plan de marketing.....	11
4.2. Captación de franquiciados.....	14
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
5.1. Equipo directivo.....	16
5.2. Organigrama.....	16
5.3. Plantilla de trabajadores.....	17
6. PLAN FINANCIERO.....	18
6.1. El capital social.....	18
6.2. Plan de inversiones.....	18
6.3. Estados financieros. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	19
6.4. Estados financieros. Balance de situación.....	23
6.5. Análisis económico-financiero.....	24
7. CONCLUSIONES.....	27

1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La principal línea de negocio de **NaturECO HOTELES** será la creación de un modelo de franquicia basado en la gestión de hoteles ecoturistas. Estos hoteles estarán localizados en entornos paisajísticos de gran interés ecológico, poniendo en valor la importancia de una gestión sostenible de los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas y sociales, a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales y la diversidad biológica.

La manera de llevar a cabo esta idea de negocio será mediante la gestión, el primer año, de dos alojamientos propios alquilados, siendo el principal objetivo **incrementar el grado de ocupación** de dichos alojamientos con respecto a la media del sector. Estos dos alojamientos serán nuestros Master Franquicia, convirtiéndose en nuestra carta de presentación y principal arma de venta para replicar con facilidad nuestro modelo de negocio en forma de franquicia por las demás áreas de interés paisajístico del territorio.

¿Cómo conseguimos aumentar el grado de ocupación de nuestros hoteles?

- **Cualificación de nuestra oferta** mediante obtención de **Certificaciones** en **Turismo Sostenible** y en **Bio-Construcción**, ambas reconocidas a nivel internacional.
- Acceso a Catálogos y **Turoperadores específicos**.
- **Gestión profesionalizada** de alojamientos, haciendo especial hincapié en el área de **marketing**.
- Ofreciendo una gran variedad de servicios adicionales a los visitantes, destacando, entre todos ellos, el **servicio de haloterapia**, siendo la primera cadena hotelera española en ofrecerlo en sus alojamientos.

En resumen, podemos definir nuestra Visión, Misión y Valores como:



Ser una **empresa sostenible de referencia** con vocación de **desarrollo, innovación** y orientación fundamental a la gestión certificada del **ecoturismo**.



VISIÓN: Ser una **marca referente** en **alojamientos de vacaciones responsables**, entendida como una actitud de sensibilidad con el **entorno (ambiental y cultural)** y con las **personas (satisfacción de clientes, economía, salud y gestión responsable)**, con presencia en los principales Espacios Naturales Protegidos de **España y Europa**.



VALORES: Ser **triplemente rentable** (analizar los efectos **económicos, sociales y ambientales**) para mejorar el desempeño sobre el entorno. Compromiso de **respeto con el medioambiente**. Compromiso de **calidad con las personas** (clientes, empleados, comunidad local,...).

En definitiva, queremos convertirnos en la primera franquicia de gestión de alojamientos en la industria del ecoturismo nacional.

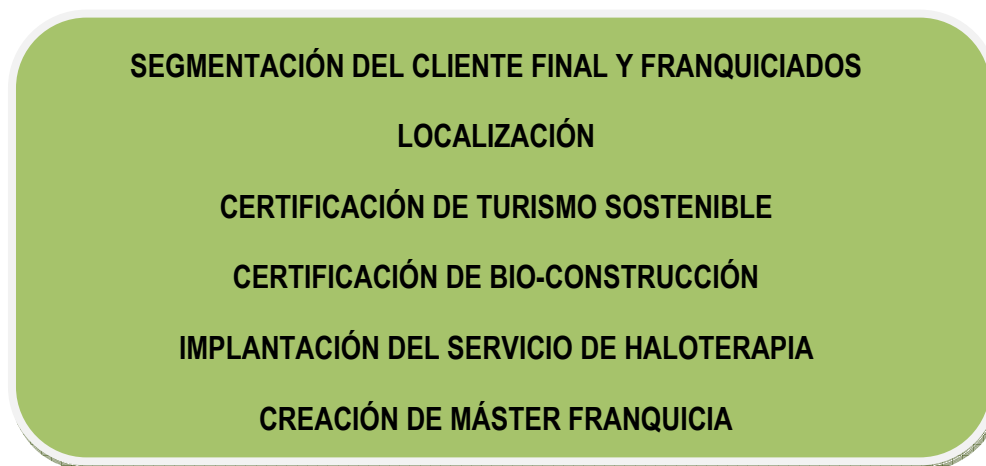
2. ENFOQUE ESTRATÉGICO

2.1. POSICIONAMIENTO, FACTORES CLAVE DE ÉXITO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y ANÁLISIS DAFO

NaturECO HOTELES va a posicionarse como la primera marca de hoteles que cuenta como principales criterios de diferenciación:

1. Sostenibilidad en la construcción.
2. Implementación de una política ecoturista.

Los principales **factores claves de éxito** a tener en cuenta a la hora de replicar nuestro **modelo de franquicia** en el futuro serán los siguientes:



NaturECO HOTELES competirá en el mercado mediante una estrategia de **diferenciación**, la se estará presente en el diseño y ejecución de todos los planes de acción. Consideramos esta estrategia la más adecuada dada la situación del sector y la oferta que nosotros proponemos.

Así también consideramos fundamental la estrategia de **outsourcing o externalización** en aquellos servicios en los que no tengamos la suficiente capacidad de gestión, infraestructuras o necesaria competitividad. Con lo cual, subcontrataremos a aquellas personas y empresas que nos ofrezcan las mejores condiciones y precios, siempre acorde con la calidad requerida. Esta estrategia será fundamental para conseguir una mejor satisfacción del cliente al tratar con profesionales especializados mientras que conseguimos disminuir nuestros costes fijos. Este tipo de estrategia se llevará a cabo, especialmente, con algunos de los servicios de ocio activo ofrecidos por nuestra cadena.

Asimismo, adoptaremos una estrategia de **internacionalización** para NaturECO HOTELES, una vez transcurridos los cinco primeros años de implantación del modelo de negocio en España y con una red de franquiciados consolidada que suponga una buena cobertura del territorio español. Pensamos que es un modelo que puede replicarse sin ninguna modificación sustancial en el extranjero, principalmente en Europa, al contar con dos sellos de certificación reconocidas internacionalmente en la industria turística.

Los Objetivos Estratégicos de NaturECO HOTELES serán:

- Incrementar el **grado de ocupación** de los hoteles de nuestra cadena hasta el **41%**.
- Obtener una **rentabilidad mínima** del **30%**.
- Constituir al final del quinto año una **red de franquicias** de: **50 hoteles**.

Nuestro análisis DAFO

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Gestión profesionalizada- Diferenciación- Certificaciones reconocidas internacionalmente- Servicio de Haloterapia- Facilidad de replica del modelo mediante franquicias	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Inversión a realizar media- Desconocimiento en España del ecoturismo- Necesidad de creación de una nueva marca, no reconocida en el mercado
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Desaceleración turismo sol y playa- Incremento movimiento turístico vía aérea- Aumento de concienciación medioambiental- Aumento del interés del turismo natural- Aumento de la preocupación de la sociedad por el bienestar físico y mental- Fomento y promoción del turismo sostenible por parte de la UE	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Aparición de nuevos destinos turísticos- Pocas barreras de entrada- Estacionalidad de la demanda turística- Recesión económica

2.2. PÚBLICO OBJETIVO

La mayoría de nuestros clientes poseen como factor común la participación activa en la conservación y cuidado del medio ambiente, es decir, tienen una sensibilidad medioambiental alta. Nos dirigiremos, principalmente, a clientes con:

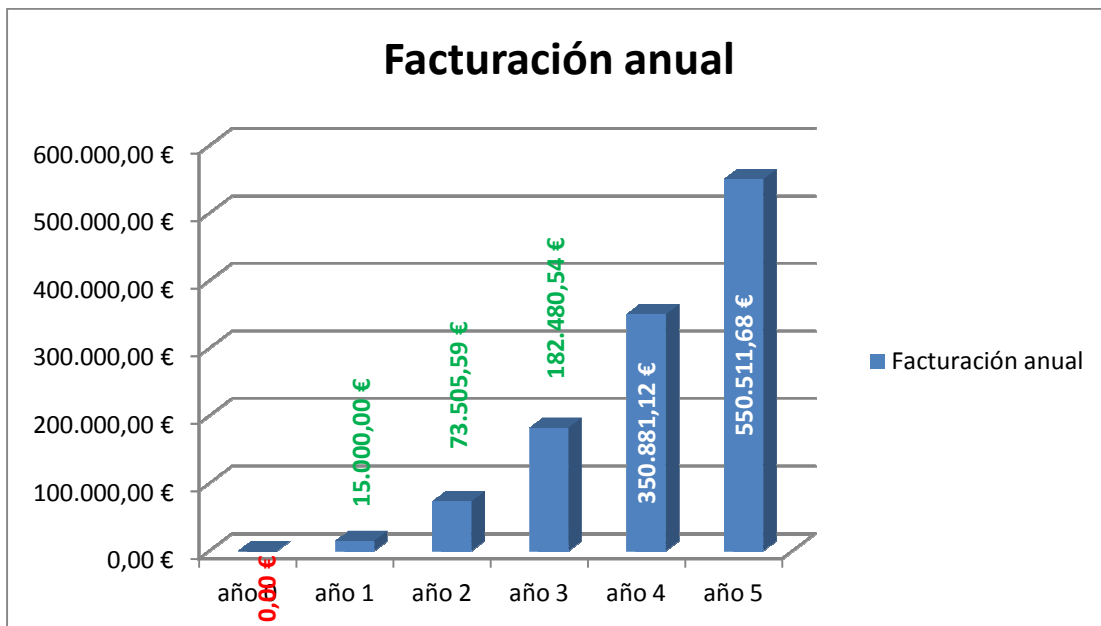
1. Un **nivel de educación** medio, medio-alto.
2. Un rango de **edad** amplio de entre 30 – 60 años.
3. Un **poder adquisitivo** medio.
4. **Procedencia:**
 - Clientes nacionales: Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana.
 - Clientes internacionales: Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos y países nórdicos.

Respecto al cliente franquiciado, los alojamientos rurales a los que nos dirigiremos deberán tener una serie de requisitos:

- **Capacidad** no inferior a 40 plazas en su conjunto y un máximo de 80 plazas. Este límite inferior atiende a un requisito de capacidad suficiente para asumir con solvencia los costes de la inversión inicial.
- Inmuebles de **dos plantas**, salvo en el caso del edificio de servicios comunes que podrá contar con una tercera planta.
- **Localización:** Encontrarse en una **zona de interés paisajístico importante**.

2.3. OBJETIVO DE VENTAS

El objetivo de ventas de NaturECO HOTELES viene acorde con la expansión que vamos a realizar. El primer año, asumiremos un resultado negativo, dada la inversión e implantación del modelo de gestión. No obstante, para los años siguientes y sabiendo que nos vamos a expandir por todo el territorio nacional, pensamos en un objetivo de facturación final del quinto año de más de 1 millón de euros.



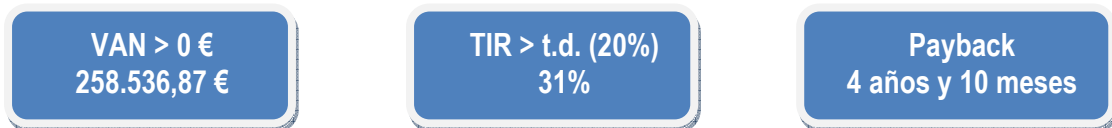
Evolución de Ingresos - NaturECO HOTELES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% AÑO 5
Hotel Máster Franquicia - Doñana	-46.416,85 €	23.713,27 €	60.632,12 €	107.940,30 €	139.373,20 €	265.068,29 €	24,53%
Hotel Máster Franquicia - Pirineos	-46.416,85 €	23.713,27 €	60.632,12 €	107.940,30 €	139.373,20 €	265.068,29 €	24,53%
Ingresos Franquiciados	0,00 €	15.000,00 €	73.505,59 €	182.480,54 €	350.881,12 €	550.511,68 €	50,94%
TOTALES	-92.833,71 €	62.426,53 €	194.769,84 €	398.361,14 €	629.627,53 €	1.080.648,26 €	100%

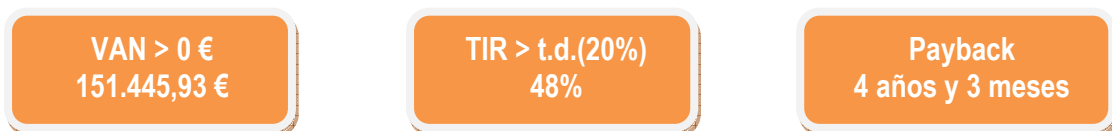
2.4. OBJETIVO DE RENTABILIDAD

El objetivo de rentabilidad viene asociado a la relación entre el capital invertido y el beneficio obtenido. Nuestro margen de rentabilidad vendrá en función de nuestra capacidad de captación de nuevos franquiciados y de hacer atractivo y eficiente nuestro negocio.

Teniendo en cuenta la evolución de los Capital Free Cash Flow de la Red de Franquicias durante los 5 años de previsión obtendremos unos valores de rentabilidad bastante aceptables, para una inversión inicial de 124.120,00 €:



Por otra parte, si tenemos en cuenta la evolución de los Capital Free Cash Flow de un Hotel Franquiciado de la Red durante los 5 años de previsión obtendremos unos valores de rentabilidad muy positivos, para una inversión inicial de 58.310,00 €:



3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. ¿QUÉ ES EL ECOTURISMO?

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) define el ecoturismo como:

“aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio-económicamente benéfico de las poblaciones locales”.

Nuestra cadena de alojamientos, atendiendo a criterios de bio-construcción, apuesta por una firme implantación de medidas de ahorro energético y de uso racional de los recursos, apoyándose en energías renovables, fomento de lo autóctono y de obras sociales y culturales que favorezcan el desarrollo personal; así como la integración social y la sensibilidad medioambiental.

Es nuestro deseo, mediante las iniciativas que llevaremos a cabo, la promoción, el conocimiento y la proyección de este tipo de turismo e industria hotelera, más concretamente los hoteles rurales. Comenzar a apostar por modelos de gestión más sostenibles, como el que proponemos, representa una importante clave de futuro y de perdurabilidad en el tiempo.

3.2. ECOTURISMO EN EL MUNDO

La Organización Mundial de Turismo (World Tourism Organization) estima que para el año 2012 habrá 315 millones de ecoturistas viajando por el mundo y para el año 2020 la cifra se incrementará a 462 millones, aproximadamente el 30% de los viajeros internacionales totales.

El Ecoturismo en todas sus modalidades constituye la oferta turística de mayor crecimiento a nivel mundial, a la vez que es el mejor modelo de desarrollo sostenible del sector turístico.

3.3. ESPACIOS NATURALES COMO RECURSO TURÍSTICO

El turismo de naturaleza es una de las tendencias ya consolidadas en el **turismo español**. Asociado al fuerte crecimiento del tiempo dedicado al ocio y recreo durante la segunda mitad del pasado siglo, se detecta en los últimos años un aumento espectacular de la afluencia de visitantes a los espacios naturales, y de forma especial a los espacios naturales protegidos.

El **ocio turístico en los espacios naturales** aparece en España en la década de los 70-80. Desde entonces la afluencia a estos espacios en nuestro país ha experimentado un considerable incremento: de 4,2 millones de visitantes en 1973 a 20 millones en 1982, o 26 millones en los últimos años, según datos de EUROPARC-España (Organización en la que participan las

instituciones implicadas en la planificación y gestión de los espacios protegidos y en la defensa de la naturaleza en España).

Entre los factores que han determinado la afluencia de visitantes a los espacios naturales se encuentran los siguientes:

1. Incremento del número de espacios protegidos.
2. Mayor concienciación de la sociedad por temas relacionados con la conservación de la naturaleza, el medio ambiente y la sostenibilidad en general.
3. Gran divulgación de estos espacios en los medios de comunicación tradicionales y más recientemente en Internet y Redes Sociales.
4. La oferta de actividades al aire libre, en pleno contacto con la naturaleza.
5. Las formas y estilos de vida urbanos que alejan a la sociedad del medio natural.
6. Incremento del porcentaje de la renta disponible destinado al turismo.

3.4. LOCALIZACIÓN DE NaturECO HOTELES

Hemos decidido establecer nuestros dos primeros hoteles en Andalucía y Cataluña. En los inicios, la distancia entre ambos centros de negocio hará que sea difícil la gestión de los mismos, pero consideramos que ambas localizaciones son imprescindibles si pretendemos establecer un estándar a nivel nacional y replicarlo por igual tanto en la región norte como en la región sur de la Península. Por otro lado, esta estrategia también nos servirá para paliar la estacionalidad que caracteriza a la industria turística.

¿POR QUÉ ANDALUCÍA?

Andalucía, región situada al sur de la península Ibérica, ubicada entre dos mares y dos continentes: Europa y África; el Mediterráneo y el Atlántico, cuenta actualmente con una Red de 150 espacios protegidos; verdaderos monumentos naturales y reservas de extraordinario valor y belleza, siendo pionera a escala nacional y europea con un 20% de su territorio protegido. Su riqueza y diversidad natural es única y privilegiada. Las tierras y los mares andaluces, gracias a su posición geográfica, a la variedad de climas y a una compleja historia de millones de años, tienen un elevado número de especies animales y vegetales.



DOÑANA

Uno de los espacios naturales más valiosos del continente, un oasis decisivo en ese pasillo invisible que enlaza Europa con África. La biodiversidad de este extenso territorio alcanza valores excepcionales que se materializan, aun para los ojos del visitante ocasional, en un impresionante muestrario de fauna en el que sobresale la extensísima nómina de aves acuáticas. En los últimos años, numerosos visitantes, tanto nacionales como internacionales, y encuadrados en la industria turística, se han acercado a conocer y a disfrutar de Doñana.

¿POR QUÉ CATALUÑA?

Cataluña, situada al noreste de la península Ibérica, tiene una superficie de 32.000 km² y una población de unos 6.000.000 de habitantes. La historia, la lengua y una tradición cultural, política y jurídica diferenciada, han configurado la personalidad de la región y de su gente. Su territorio presenta paisajes muy variados y de gran belleza, y contiene un rico patrimonio monumental.

Asimismo, Cataluña es una de las regiones mejor conectadas con el exterior por vía aérea, además de ser una región con una renta per cápita superior a la media española. En definitiva, desde el punto de vista del negocio, constituye una puerta de acceso entre Europa y España.

ZONA VOLCÁNICA LA GARROTXA

Situada entre los Pirineos y el Mediterráneo, la comarca catalana prepirenaica de La Garrotxa (Girona) es una zona de montaña media que tiene como principal singularidad la de albergar la más importante y mejor conservada zona volcánica de la Península Ibérica. Se trata de una tierra de volcanes, aunque no significa que nos hallemos ante un territorio inhóspito y estéril, sino todo lo contrario, ya que junto a los conos y coladas de lavas, el visitante que se acerque a estas tierras podrá apreciar un paisaje suavemente montañoso, verde y tapizado por variados bosques. En definitiva, La Garrotxa es un territorio de suaves contrastes naturales y rurales, que resulta sumamente acogedor para el visitante, y una oportunidad inmejorable, desde el punto de vista comercial y posicionamiento, para NaturECO HOTELES.



4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

4.1. PLAN DE MARKETING

La imagen de nuestra empresa constará principalmente de una marca comercial, un logo y un lema.

Hemos decidido utilizar el nombre de NaturECO HOTELES con el objeto de identificar y diferenciar claramente nuestro producto dentro del mercado. Es un nombre simple y claro, que puede ser entendido tanto en español como en inglés fruto de la combinación de dos palabras como son naturaleza (nature) y ecoturismo (ecotourism), palabra esta última imprescindible si lo que pretendemos es dar a conocer y promover el ecoturismo en el territorio español.

En cuanto al logotipo elegido, servirá de signo de distinción frente a la competencia, permitiendo a cualquier persona saber a simple vista qué tipo de alojamiento se oferta detrás de dicho logo. Está compuesto por el nombre de nuestra marca comercial y varios distintivos que hacen ver que se trata de un alojamiento respetuoso con el medioambiente, todo en tonos verdes, color que evoca naturaleza, medioambiente y esperanza.



Con respecto al lema éste será: **“Una experiencia auténtica”** en relación muy directa con el interés por lo auténtico que tiene una persona que realiza turismo en la naturaleza. Cuando la población habitualmente residente en zonas urbanas decide viajar, buscan romper con la rutina, vivir algo diferente, salir de su día a día, escapar. El contacto con la naturaleza a través de diferentes actividades les proporciona las sensaciones que buscaban. Quieren haber estado donde las cosas son reales y auténticas para poder decir “Yo estuve allí”.

En resumen, la imagen de marca se concreta con los atributos y valores mostrados en la tabla siguiente:

ATRIBUTOS	BENEFICIO	VALOR
Buena relación calidad/precio	Buen rendimiento de la inversión	Ahorro, rendimiento
Cercanía y accesibilidad	Facilidad de acceso a los productos ofrecidos	Confianza

NaturECO cuenta con dos certificados que cualifican nuestros hoteles como ecoturistas:



- **Certificado Biosphere.** Certificado de turismo sostenible. La Certificación Biosphere es un sistema de certificación privado, voluntario e independiente otorgado por el ITR (Instituto de Turismo Responsable) y tiene el atractivo de que no sólo establece requerimientos exclusivamente de calidad (como los exigidos por la ISO 9001), o sobre medioambiente (como es el caso de la ISO 14001, EMAS, etc.) sino que además incluye requerimientos de sostenibilidad, como son la responsabilidad social, la conservación de los bienes culturales, la satisfacción de las expectativas de los turistas sobre el destino, el aumento de la calidad de vida de la población de acogida, etc.

-**Certificado Breeam.** Certificado de bioconstrucción. BREEAM (BRE Environmental Assessment Method) es el método de evaluación medioambiental de edificios líder y de mayor aplicación en todo el mundo. Establece los estándares de las mejores calidades en diseño sostenible y se ha convertido en la medida de referencia usada para el rendimiento medioambiental de un edificio.



Para fijar el precio seguimos el siguiente esquema:

- Selección de los objetivos del precio
- Estimación de costes
- Análisis de costes, precios y ofertas de la competencia
- Selección de un método para la fijación de precios
- Selección del precio final

Objetivo de precio: Fácil penetración en el mercado.

El coste estimado de cualquier Hotel NaturECO por persona y noche es de 25,24 € (dato del año 1), considerando los gastos imputables sólo al alojamiento.

Por otra parte, pensamos que es vital para la expansión y conocimiento de nuestra cadena de hoteles la creación y un buen diseño de nuestra propia página web.



RESUMEN EJECUTIVO – Proyecto MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

Con un diseño innovador y dinámico, supondrá la presencia en internet de la compañía. A nivel corporativo supondrá una herramienta de presentación para todos aquellos navegantes que estén interesados en conocer nuestra actividad.

Y también, la presencia en las redes sociales:



A continuación, les presentamos una tabla con todos los costes de la inversión en marketing detallado para todo el horizonte temporal de NaturECO.

CONCEPTOS	Inversión 2.012	Inversión 2.013	Inversión 2.014	Inversión 2.015	Inversión 2.016	Inversión 2017	Inversión 2018
Gabinete de prensa asociado inauguración	2,000 €	-	-	-	-	-	-
Ferías	-	15864,08 €	4137,08 €	4137,08 €	4137,08 €	4137,08 €	4137,08 €
Elaboración y distribución catálogo	-	-	1,475 €	1,475 €	1,475 €	1,475 €	1,475 €
Web y posicionamiento en Google (Diseño, mantenimiento y SEO)	20,000 €	15,000 €	6,490 €	6,240 €	6,240 €	6,24 €	6,240 €
Publicidad online (SEM, Banners)	-	15,451 €	17,065 €	20,894 €	21,074 €	22,637 €	23,735 €
Promociones en redes sociales	-	2,000 €	5,000 €	5,000 €	5,000 €	5,000 €	5,000 €
Plan de fidelización	-	4,000 €	5,500 €	6,000 €	7,500 €	9,000 €	10,500 €
TOTAL Gastos Marketing	22000	52315,08	39667,08	43746,08	45426,08	48489,08	51087,08
Conversión de Inversión de Marketing a Plan financiero	6 meses 2012 + 6 meses 2013	6 meses 2013 + 6 meses 2014	6 meses 2014 + 6 meses 2015	6 meses 2015 + 6 meses 2016	6 meses 2016 + 6 meses 2017	6 meses 2017 + 6 meses 2018	
	48157,54	45991,08	41706,58	44586,08	46957,58	49788,08	

RESUMEN EJECUTIVO – Proyecto MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

En cuanto a los gastos de marketing, su muestra a continuación una relación del tanto por ciento de gastos de marketing con respecto a la facturación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación NaturECO	-92.833,71 €	62.426,53 €	194.769,84 €	398.361,14 €	629.627,53 €	1.080.648,26 €
Inversión en marketing	48.157,54 €	45.991,08 €	41.706,58 €	44.586,08 €	46.957,58 €	49.788,08 €
%	-51,88%	73,67%	21,41%	11,19%	7,46%	4,61%

4.2. CAPTACIÓN DE FRANQUICIADOS

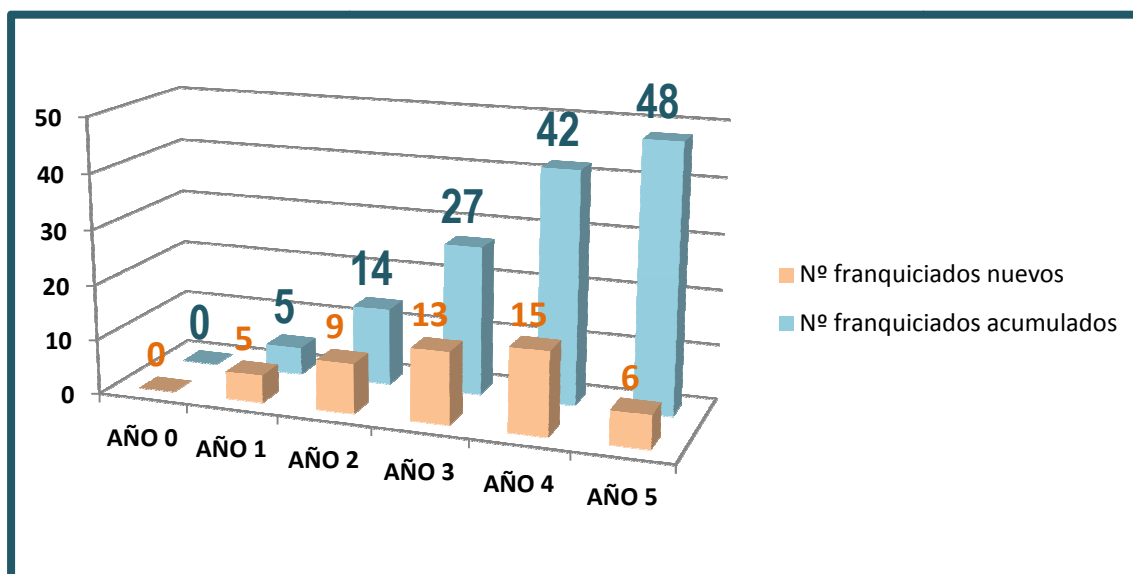
Una vez implantada y asentada la gestión de los Hoteles Máster Franquicia (Doñana y Pirineos), comenzaremos la labor de captación de franquiciados. Será en este momento cuando nuestra fuerza de ventas adquiera un peso importante, necesitando un comercial y personal de visitas por cada 10 nuevos franquiciados.

El modelo de ingresos para los franquiciados se construye con base en los siguientes complementos:

- Initial Fee (Canon de entrada): 3.000,00 €.
- Royalty: 5% sobre los Ingresos de Explotación (Pernoctaciones + Servicios Adicionales).
- Fondo de Publicidad: 2% sobre el EBITDA del Ejercicio Económico anterior.

La evolución esperada en el número de franquiciados captados y el volumen de ingresos generados durante el horizonte temporal estudiado serán reflejados en los siguientes gráficos:

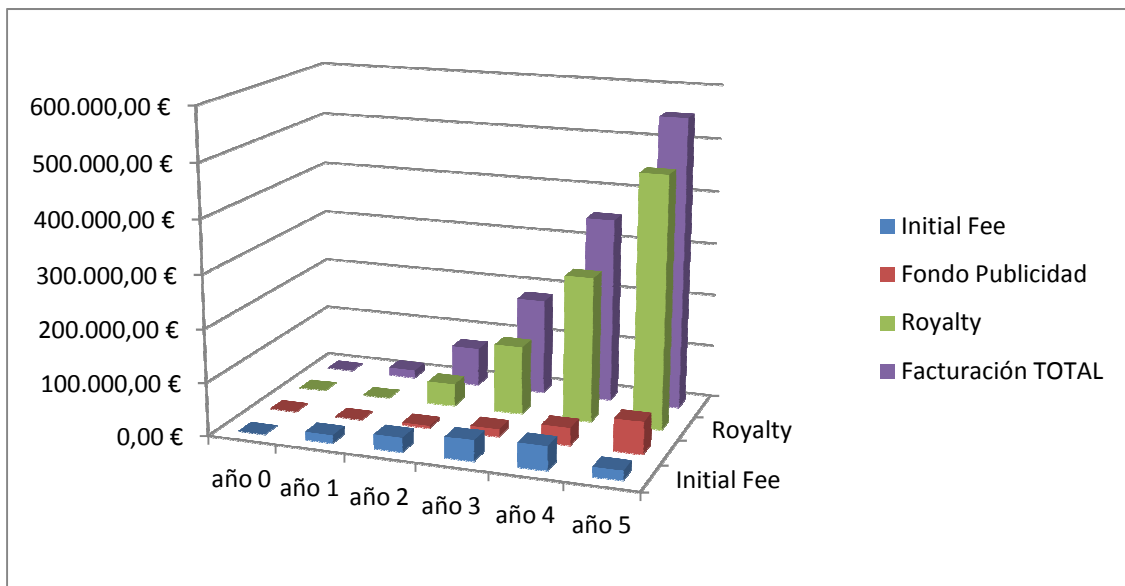
Evolución de Número de Franquiciados Asociados



	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nº Franquiciados nuevos	0	5	9	13	15	6
Nº Franquiciados Acumulados	0	5	14	27	42	48

Evolución del volumen de Ingresos generados por la red de franquicias

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS FRANQUICIADOS	0,00 €	15.000,00 €	73.505,59 €	182.480,54€	350.881,12 €	550.511,68 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	15.000,00 €	27.000,00 €	39.000,00 €	45.000,00 €	18.000,00 €
ROYALTY	0,00 €	0,00 €	42.262,45 €	129.254,39€	273.037,10 €	472.343,11 €
FONDO DE PUBLICIDAD	0,00 €	0,00 €	4.243,15 €	14.226,14 €	32.844,03 €	60.168,57 €



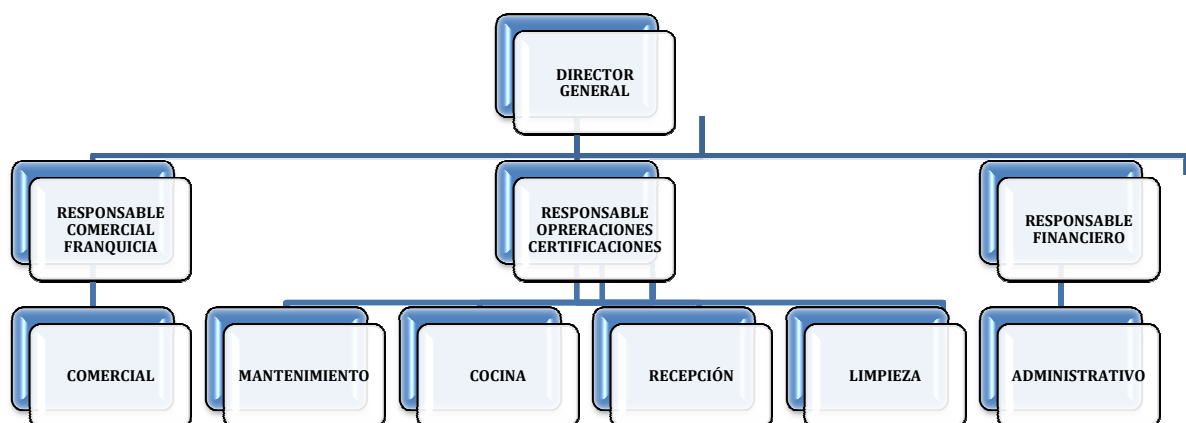
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1. EQUIPO DIRECTIVO



5.2. ORGANIGRAMA

Las funciones y relaciones jerárquicas que se establecerán en NaturECO HOTELES se muestran a continuación:



5.3. PLANTILLA DE TRABAJADORES

La evolución de la plantilla de NaturECO HOTELES durante el horizonte temporal será la siguiente:

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Director General	1	1	1	1	1	1
Responsable Comercial - Franquicia	0	0	1	1	1	1
Responsable Operaciones - Certificaciones	1	1	1	1	1	1
Responsable Financiero	0	0	0	1	1	1
Administrativo	0	1	1	1	1	1
Comercial	0	1	2	3	5	5
Cocina	2	2	2	2	3	3
Mantenimiento	1	1	1	1	1	1
Recepción	1	1	1	1	2	2
Limpieza	2	2	2	2	2	2
	8	10	12	14	18	18

6. PLAN FINANCIERO

Ponemos en marcha NaturECO HOTELES a mediados de 2012 con un Capital Social de 10.000 € y un plan de inversiones de 5 años por un total de 124.120,00 €.

El EBITDA es negativo los dos primeros años, aunque se hace positivo el segundo año representando un 16,78% de la facturación. La tendencia alcista la mantendrá, llegando a representar el último año un 75'45% de la facturación. El Beneficio Retenido en el año 5 será del 57'65% de la facturación, con un neto positivo de flujo de caja de cerca de 1.000.000 €.

Como hemos reflejado anteriormente, el VAN de la Cadena NaturECO HOTELES es de 258.536'87 €, con una TIR el 31% y recuperando la inversión inicial en 4 años y 10 meses.

6.1. EL CAPITAL SOCIAL

El capital social será constituido con 2.000 € de cada uno de los 5 promotores de la idea, haciendo un total de 10.000€. Este montante es suficiente para la constitución de la Sociedad Limitada, cuyo límite está en 3.000 €.

6.2. PLAN DE INVERSIONES

Los dos Hoteles Máster Franquicia serán alquilados por los que nuestra inversión en inmovilizada será baja.

CUADRO DE INVERSIONES

INMOVILIZADO INMATERIAL	
Aplicaciones informáticas	7.500,00 €

INMOVILIZADO MATERIAL	
Adaptación Bioconstrucción	84.000,00 €
Sala Haloterapia	17.200,00 €
Mobiliario, material oficina	8.000,00 €
Equipos informáticos	7.420,00 €

6.3. ESTADOS FINANCIEROS. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Hemos considerado que los Hoteles Máster Franquicia van a tener una performance similar, con lo que contribuirán a la Cadena NaturECO HOTELES con el mismo resultado económico. Posteriormente, hemos agregado los beneficios procedentes de los franquiciados.

Añadir que nuestro modelo de ingresos en cada Hotel Máster Franquicia se asentará sobre dos pilares fundamentalmente:

- Pernoctaciones
- Servicios Adicionales (Excursiones + Restauración + Haloterapia)

En la tabla siguiente se presenta la cuenta de pérdida y ganancias de un Hotel Máster Franquicia para los próximos 5 años.

CUENTA DE RESULTADOS - HOTEL MÁSTER FRANQUICIA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERNOCTACIONES	30.240,00 €	98.658,00 €	122.245,20 €	154.989,45 €	194.00,85 €	271.172,60 €
SERVICIOS ADICIONALES (TURISMO ACTIVO)	21.390,46 €	70.391,79 €	90.482,74 €	114.719,19 €	149.14,01 €	215.185,36 €
EXCURSIONES - EVENTOS	2.172,41 €	7.238,86 €	9.784,94 €	12.405,90 €	16.865,91 €	25.323,22 €
RESTAURACIÓN	12.700,80 €	41.436,36 €	51.342,98 €	65.095,57 €	81.690,05 €	113.892,49 €
HALOTERAPIA	6.517,24 €	21.716,57 €	29.354,82 €	37.217,71 €	50.597,74 €	75.969,65 €
TOTAL INGRESOS	51.630,46 €	169.049,79 €	212.727,94 €	29.708,64 €	343.654,86 €	486.357,96 €
Gastos Generales (suministros, seguros)	11.436,00 €	5.718,00 €	4.860,30 €	4.617,29 €	4.386,42 €	4.167,10 €
Material de oficina	782,40 €	801,96 €	822,01 €	842,56 €	863,62 €	885,21 €
Aprovisionamiento	4.354,56 €	15.876,00 €	19.870,40 €	25.304,76 €	31.707,96 €	43.979,67 €
Arrendamiento	36.000,00 €	37.080,00 €	38.192,40 €	39.303,17 €	40.518,32 €	41.733,87 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	32.600,00 €	67.156,00 €	69.170,68 €	71.245,80 €	100.282,83 €	103.291,32 €
Seguridad Social	7.693,60 €	15.848,82 €	16.324,28 €	16.814,01 €	23.666,75 €	24.376,75 €
Initial Fee (Canon de entrada)	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Royalty (5%)	0,00 €	8.452,49 €	10.636,40 €	13.485,43 €	7.182,74 €	24.317,90 €
Fondo de Publicidad (2% EBITDA)	0,00 €	-86,97 €	829,13 €	1.040,45 €	1.940,40 €	2.462,12 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	95.866,56 €	150.846,30 €	160.705,60 €	172.688,46 €	220.549,05 €	245.213,94 €
RESULTADO EBITDA	-44.236,10 €	18.203,49 €	52.022,34 €	97.020,17 €	123.103,81 €	241.144,03 €
Dotación para la amortización	2.105,75 €	2.105,75 €	2.105,75 €	2.105,75 €	2.105,75 €	2.105,75 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)	-46.341,85 €	16.097,74 €	49.916,59 €	94.914,42 €	121.000,06 €	239.038,28 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ORDINARIO	-46.341,85 €	16.097,74 €	49.916,59 €	94.914,42 €	121.000,06 €	239.038,28 €
Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sello BIOSPHERE - Turismo Sostenible	1.575,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Sello BREEAM - BioConstrucción	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	-49.416,85 €	15.347,74 €	49.166,59 €	93.414,42 €	120.250,06 €	238.288,28 €
Impuestos (20%-25%)	0,00 €	0,00 €	3.019,50 €	18.682,88 €	24.050,01 €	47.657,66 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	-49.416,85 €	15.347,74 €	46.147,10 €	74.731,54 €	96.200,05 €	190.630,62 €
Dividendos distribuidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO	-49.416,85 €	15.347,74 €	46.147,10 €	74.731,54 €	96.200,05 €	190.630,62 €

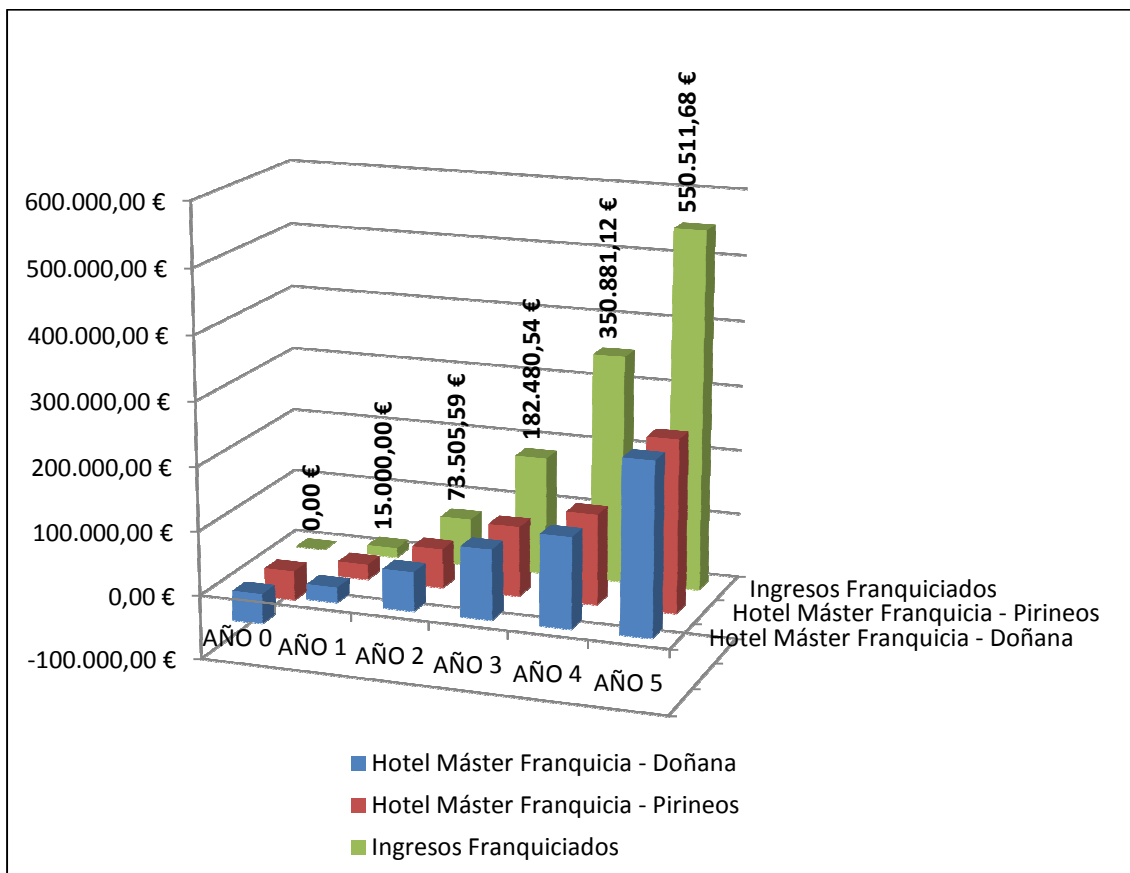
RESUMEN EJECUTIVO – Proyecto MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

En la tabla siguiente se presenta la cuenta de pérdida y ganancias de la Cadena NaturECO HOTELES para los próximos 5 años.

CUENTA DE RESULTADOS - Cadena NaturECO HOTELES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESULTADO HOTELES MÁSTER FRANQUICIAS	-92.833,71 €	47.426,53 €	121.264,24 €	215.880,61 €	278.46,41 €	530.136,58 €
RESULTADO HOTEL DOÑANA	-46.416,85 €	23.713,27 €	60.632,12 €	107.940,30 €	139.373,20 €	265.068,29 €
RESULTADO HOTEL PIRINEOS	-46.416,85 €	23.713,27 €	60.632,12 €	107.940,30 €	139.373,20 €	265.068,29 €
INGRESOS FRANQUICIADOS	0,00 €	15.000,00 €	73.505,59 €	182.480,54 €	350.881,1€	550.511,68 €
INITIAL FEE (CANON DE ENTRADA)	0,00 €	15.000,00 €	27.000,00 €	39.000,00 €	45.000,00 €	18.000,00 €
ROYALTY	0,00 €	0,00 €	42.262,45 €	129.254,39 €	273.037,0 €	472.343,11 €
FONDO DE PUBLICIDAD	0,00 €	0,00 €	4.243,15 €	14.226,14 €	32.844,03 €	60.168,57 €
TOTAL INGRESOS	-92.833,71 €	62.426,53 €	194.769,84 €	398.361,14 €	629.27,53 €	1.080.648,26 €
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN	103.035,94 €	123.903,58 €	162.081,39 €	209.900,81 €	240.602,72 €	265.290,64 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	44.400,00 €	63.086,00 €	97.390,62 €	133.749,78 €	156.670,83 €	174.354,0 €
Seguridad Social	10.478,40 €	14.876,50 €	22.984,19 €	31.564,95 €	36.974,32 €	41.147,74 €
Publicidad y RRPP	48.157,54 €	45.991,08 €	41.706,58 €	4.586,08 €	46.957,58 €	49.788,08 €
RESULTADO EBITDA	-195.869,65 €	-61.477,04 €	32.688,45 €	188.460,33 €	388.24,81 €	815.357,62 €
Dotación para la amortización	1.337,50 €	1.337,50 €	1.337,50 €	1.337,50 €	1.337,50 €	937,50 €
RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)	-197.207,15 €	-62.814,54 €	31.350,95 €	187.122,83 €	386.91,31 €	814.420,12 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	3.686,76 €	4.408,17 €	3.686,76 €	3.686,76 €	3.686,76 €	3.686,76 €
RESULTADO ORDINARIO	-200.893,91 €	-67.222,72 €	27.664,18 €	183.436,06 €	383.22,55 €	810.733,36 €
Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	-200.893,91 €	-67.222,72 €	27.664,18 €	183.436,06 €	380.00,55 €	810.733,36 €
Impuestos (20%-25%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	66.746,0 €	187.683,34 €
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	-200.893,91 €	-67.222,72 €	27.664,18 €	183.436,06 €	313.254,51 €	623.050,02 €
Dividendos distribuidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO RETENIDO	-200.893,91 €	-67.222,72 €	27.664,18 €	183.436,06 €	312.54,51 €	623.050,02 €

Evolución de Ingresos - NaturECO HOTELES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% AÑO 5
Hotel Máster Franquicia - Doñana	-46.416,85 €	23.713,27 €	60.632,12 €	107.940,30 €	139.373,20 €	265.068,29 €	24,53%
Hotel Máster Franquicia - Pirineos	-46.416,85 €	23.713,27 €	60.632,12 €	107.940,30 €	139.373,20 €	265.068,29 €	24,53%
Ingresos Franquiciados	0,00 €	15.000,00 €	73.505,59 €	182.480,54 €	350.881,12 €	550.511,68 €	50,94%
TOTALES	-92.833,71 €	62.426,53 €	194.769,84 €	398.361,14 €	629.627,53 €	1.080.648,26 €	100%



Como podemos observar en la gráfica anterior, la principal fuente de ingresos de NaturECO HOTELES será los ingresos de franquiciados, con alrededor del 50,94 % del volumen de facturación. De esto también se aprecia que conforme pasa el tiempo y van sumándose nuevos franquiciados, su peso va lógicamente incrementándose.

RESUMEN EJECUTIVO – Proyecto MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

En la siguiente tabla puede verse la previsión de tesorería para el horizonte temporal analizado. Destacamos la existencia de saldos positivos de caja cada año, con lo cual evitamos las eventuales tensiones de tesorería.

Previsión de Tesorería Cadena NaturECO HOTELES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	213.880,00 €	17.551,85 €	6.314,18 €	12.816,97 €	150.191,18 €	418.072,59 €
Cobros - FLUJOS DE ENTRADA	- 78.623,41 €	132.177,08 €	250.201,30 €	480.416,00 €	751.941,76 €	1.263.141,83 €
Resultado Hoteles Máster Franquicia	- 88.622,21 €	51.638,03 €	125.475,74 €	220.092,11 €	282.957,91 €	534.348,08 €
Ingresos Franquiciados	- €	15.000,00 €	69.630,13 €	174.399,29 €	337.347,74 €	531.625,80 €
Aportaciones socios - Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	30.000,00 €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	9.998,80 €	35.539,05 €	55.095,43 €	85.924,60 €	131.636,11 €	197.167,95 €
Pagos - FLUJOS DE SALIDA	117.704,74 €	143.414,76 €	243.698,51 €	343.041,79 €	484.060,36 €	691.240,09 €
Gastos	117.704,74 €	156.623,59 €	193.756,17 €	242.385,00 €	277.679,58 €	308.085,89 €
Gastos Personal (Sueldos y Salarios)	40.700,00 €	61.483,00 €	94.527,74 €	130.719,85 €	154.760,74 €	172.881,50 €
Seguridad Social	9.605,20 €	14.509,99 €	22.308,55 €	30.849,89 €	36.523,53 €	40.799,95 €
Publicidad y RRPP	36.118,16 €	46.532,70 €	42.777,71 €	4.866,21 €	46.364,71 €	49.080,46 €
Intereses y comisiones	3.686,76 €	4.408,17 €	3.686,76 €	3.686,76 €	3.686,76 €	3.686,76 €
IVA Soportado	27.594,62 €	29.689,74 €	30.455,42 €	33.262,49 €	36.343,84 €	41.637,56 €
Inversiones/Acreedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Adaptación Bioconstrucción	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Sala Haloterapia	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mobiliario	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipos Informáticos	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Constitución	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Aplicaciones Informáticas	0,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda Pública	0,00 €	-13.208,83 €	19.942,33 €	45.656,58 €	151.380,77 €	328.154,20 €
HP IS	- €	- €	- €	- €	66.746,04 €	187.683,34 €
HP IVA	- €	- 13.208,83 €	18.480,00 €	39.496,58 €	71.469,20 €	116.647,79 €
PAGO IVA PENDIENTE			1.462,33 €	6.160,00 €	13.165,53 €	23.823,07 €
Devolución Préstamo	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	55.000,00 €	55.000,00 €	55.000,00 €
Saldo Final	17.551,85 €	6.314,18 €	12.816,97 €	150.191,18 €	418.072,59 €	989.974,33 €

RESUMEN EJECUTIVO – Proyecto MBA Full Time 2011.2012 – NaturECO HOTELES

6.4. ESTADOS FINANCIEROS. BALANCE PREVISIÓN

	INICIAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	126.120,00 €	120.571,00 €	115.022,00 €	109.473,00 €	103.924,00 €	98.375,00 €	93.226,00 €
INMOVILIZADO INMATERIAL	7.500,00 €	6.562,50 €	5.625,00 €	4.687,50 €	3.750,00 €	2.812,50 €	1.875,00 €
Aplicaciones Informáticas	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
AAIM	0,00 €	-937,50 €	-1.875,00 €	-2.812,50 €	-3.750,00 €	-4.687,50 €	-5.625,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	116.620,00 €	112.408,50 €	108.197,00 €	103.985,50 €	99.774,00 €	95.562,50 €	91.351,00 €
Adaptación Bioconstrucción	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €	84.000,00 €
Sala Haloterapia	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €	17.200,00 €
Mobiliario, material oficina	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Equipos informáticos	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €	7.420,00 €
AAIM	0,00 €	-4.211,50 €	-8.423,00 €	-12.634,50 €	-16.846,00 €	-21.057,50 €	-25.269,00 €
GASTOS AMORTIZABLES	2.000,00 €	1.600,00 €	1.200,00 €	80,00 €	400,00 €	0,00 €	0,00 €
De constitución	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
AA Gastos de Constitución	0,00 €	-400,00 €	-800,00 €	-1200,00 €	-1.600,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	213.880,00 €	35.147,67 €	6.314,18 €	16692,44 €	162.147,89 €	443.562,68 €	1.034.350,31 €
Aprovisionamientos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Clientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.875,47 €	11.956,71 €	25.490,09 €	4.375,97 €
Hacienda Pública Deudora por IVA	0,00 €	17.595,82 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tesorería	213.880,00 €	17.551,85 €	6.314,18 €	12.816,97 €	150.19118 €	418.072,59 €	989.974,33 €
TOTAL ACTIVO	340.000,00 €	155.718,67 €	121.336,18 €	126.165,44 €	266.071,89 €	541.937,68 €	1.127.576,31 €
FONDOS PROPIOS	10.000,00 €	-190.893,91 €	-258.116,63 €	-230.452,44 €	47.016,38 €	270.238,13 €	893.288,14 €
Capital Social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reserva Legal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	31.725,45 €
Reserva Voluntaria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	111.039,08 €
Resultado Ejercicios Anteriores	0,00 €	0,00 €	-200.893,91 €	-268.116,63 €	-240.452,44 €	-57.016,38 €	117.473,60 €
Remanente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	27.664,18 €	183.430,6 €	174.489,98 €
Resultado Negativo de Ejercicios Anteriores	0,00 €	0,00 €	-200.893,91 €	-268.116,63 €	-268.116,63 €	-240.452,44 €	-57.016,38 €
Resultado Ejercicio (PyG)	0,00 €	-200.893,91 €	-67.222,72 €	27.664,18 €	183.436,6 €	317.254,51 €	623.050,02 €
PASIVO NO CORRIENTE	330.000,00 €	330.000,00 €	360.000,00 €	330.000,00 €	275.000,00 €	220.000,00 €	165.000,00 €
Deudas con bancos	110.000,00 €	110.000,00 €	140.000,00 €	110.000,00 €	91.666,67 €	73.333,33 €	55.000,00 €
Deudas con socios	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	183.333,33 €	146.666,67 €	110.000,00 €
PASIVO CORRIENTE	0,00 €	16.612,59 €	19.452,81 €	26.617,88 €	38.088,27 €	5699,56 €	69.288,16 €
Hacienda Pública Acreedora por IVA	0,00 €	0,00 €	1.462,33 €	6.160,00 €	13.165,53 €	23.823,07 €	38.882,60 €
Organismos de la Seguridad Social Acreedora	0,00 €	873,20 €	1.239,71 €	1.915,35 €	2.630,41 €	3.081,19 €	3.428,88 €
Acreedores	0,00 €	12.039,39 €	11.497,77 €	10.426,65 €	11.146,52 €	1.739,40 €	12.447,02 €
Remuneraciones pend. de pago	0,00 €	3.700,00 €	5.253,00 €	8.115,89 €	11.145,82 €	13.055,90 €	14.529,57 €
TOTAL PASIVO	340.000,00 €	155.718,67 €	121.336,18 €	126.165,44 €	266.071,89 €	541.937,68 €	1.127.576,31 €

6.5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

RATIOS DE RENTABILIDAD

ROI & ROE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad Financiera (ROE) = BAT/FFPP	1,05	0,26	-0,12	-3,90	1,42	0,91
Rentabilidad Económica (ROI) = BAIT/(ANC+AC)	-0,58	-0,40	0,26	1,48	1,46	1,50
	ROE>ROI	ROE>ROI	ROE<ROI	ROE<ROI	ROE<ROI	ROE<ROI

Vemos que el ROE > ROI en los dos primeros años, lo que pone de manifiesto que la potencial rentabilidad que obtendrían los accionistas es mayor que la rentabilidad obtenida por los recursos empleados en la explotación. A partir del tercer año, la rentabilidad sobre activos es mayor que la rentabilidad sobre el equity.

RATIOS DE EFICIENCIA

RATIOS EFICIENCIA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACIÓN DEL ACTIVO (Ventas/Activo Total)	-0,60	0,51	1,54	1,50	1,16	0,96
ROTACIÓN DEL CIRCULANTE (Activo Corriente/Exigible Total)	0,35	0,30	0,31	0,33	0,36	0,40
COBERTURA INMOVILIZADO (R. Permanentes/Activo No Corriente)	0,422	0,283	0,302	0,829	2,228	6,414
GRADO DE AUTONOMÍA (Capital Propio/Activo Total)	-1,23	-2,13	-1,83	-0,18	0,50	0,79

ENDEUDAMIENTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO (Recursos ajenos/Pasivo Total)	2,23	3,13	2,83	1,18	0,50	0,21
CALIDAD DE LA DEUDA (Exigible a corto/Exigible Total)	0,05	0,05	0,07	0,12	0,19	0,30
ENDEUDAMIENTO A C/P (Exigible a c/p /Pasivo Neto)	-0,087	-0,075	-0,116	-0,810	0,191	0,078
ENDEUDAMIENTO A L/P (Exigible a L/P / Pasivo Neto)	-1,73	-1,39	-1,43	-5,85	0,81	0,18

ESTRUCTURA II	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FIRMEZA (Activo No Corriente/Exigible a L/P)	0,37	0,32	0,33	0,38	0,45	0,57
GARANTÍA (Activo No Corriente/Exigible Total)	0,35	0,30	0,31	0,33	0,36	0,40
COBERTURA INMOVILIZADO (R. Permanentes/Activo No Corriente)	-1,583	-2,244	-2,105	-0,452	2,747	9,582
GRADO DE AUTONOMÍA (Capital Propio/Activo Total)	-1,23	-2,13	-1,83	-0,18	0,50	0,79

ESTRUCTURA Y EQUILIBRIO FINANCIERO

FONDO DE MANIOBRA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FONDO DE MANIOBRA	18.535,09 €	-13.138,63 €	-9.925,44 €	12.4059,62 €	391.863,13 €	965.062,14 €
INCREMENTO /DECREMENTO FM		-31.673,72 €	3.213,18 €	133.985,06 €	267.803,51 €	573.199,02 €

Como se puede ver, disponemos de un fondo de maniobra (AC-PC) muy amplio, por lo que disponemos de una estabilidad financiera muy holgada.

VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN Cadena NaturECO HOTELES

AÑO	0	1	2	3	4	5
BDI	-200.893,91	-67.222,72	27.664,18	183.436,06	317.254,51	623.050,02
+ Amortizaciones	3.443,25	3.443,25	3.443,25	3.443,25	3.443,25	3.043,25
- Inversiones	124.120,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL FCF	-321.570,66	-63.779,47	31.107,43	186.879,31	320.697,76	626.093,27
VALOR ACTUAL CFCF	-321.570,66	-53.149,55	21.602,39	108.147,75	154.657,48	251.612,84
F.D.	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
TD	20%					

VAN = 258.536,87 €

TIR = 31%

PAYBACK = 4 años y 10 meses

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN FRANQUICIADOS

AÑO	0	1	2	3	4	5
BDI	-49.416,85	15.347,74	46.147,10	74.731,54	96.200,05	190.630,62
+ Amortizaciones	2.105,75	2.105,75	2.105,75	2.105,75	2.105,75	2.105,75
- Inversiones	58.310,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL FCF	-105.621,10	17.453,49	48.252,85	76.837,29	98.305,80	192.736,37
VALOR ACTUAL CFCF	-105.621,10	14.544,58	33.508,92	44.466,02	47.408,27	77.456,42
F.D.	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
TD	20%					

VAN =	151.445,93 €
-------	--------------

TIR =	48%
-------	-----

PAYBACK =	4 años y 3 meses
-----------	------------------

7. CONCLUIONES

En un entorno marcado por la preocupación ambiental y la crisis económica y energética nace NaturECO HOTELES. Irrumpe en la industria turística con una oferta renovada y creando una red de franquicias, sector en alza en los últimos años.

Con un equipo joven y muy cualificado formado por licenciados más posgrado EOI, NaturECO HOTELES quiere implantarse como empresa de referencia en el sector a nivel nacional y en los próximos años ampliar su área de actuación a países europeos y emergentes con gran posibilidades de desarrollo.

Aun teniendo presente el momento actual de incertidumbre económica por el que atravesamos, en NaturECO HOTELES no tenemos ninguna duda de nuestro éxito tanto a corto, como a medio, como a largo plazo.

Basándonos en una fuerte campaña publicitaria en la que se dé a conocer nuestra empresa en el sector y con un gran esfuerzo por parte del equipo humano que forma NaturECO HOTELES, los resultados serán inmediatos debido a la excelente oferta de experiencias que ofrecemos. Punto fundamental en nuestro fuerte crecimiento serán la mayor conciencia ambiental, y la de operar en una industria que resiste bien y sigue siendo rentable en el momento presente, como es la industria del turismo, en este caso, del ecoturismo.

