



PROYECTO SIESTA'S HOTEL

Tutor:

Serafín Carballo

Integrantes:

Teresa Fernández

Libby Mota

Rosa Núñez

Luis Fernando Pérez

Blanca Revuelta

INDICE

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.1 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL EN ESPAÑA	6
1.2 ENTORNO ECONÓMICO	7
1.2.1 Internacional	7
1.2.2 Español	8
1.3 ENTORNO SOCIOLÓGICO, CULTURA Y DEMOGRÁFICO	9
1.4 TECNOLÓGICO.....	12
1.5 OTRAS INDUSTRIAS	13
 2. ANÁLISIS DEL SECTOR	 15
2.1. TAMAÑO DEL SECTOR ACTUAL Y POTENCIAL	15
2.2. ESTRUCTURA SECTORIAL	18
2.3. COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES	18
2.4. COMPETENCIA SUSTITUTIVA O ALTERNATIVA.....	20
2.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS	22
2.6. CLIENTES.....	24
2.7. PROVEEDORES	24
2.7.1. Proveedores de Servicios de limpieza.....	25
2.7.2. Mobiliario.....	25
2.7.3. Informática	25
2.7.4. Lavandería.....	26
2.7.5. Diseño	26
2.7.6. Vending.....	27
2.8. BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	27
2.8.1. Barreras de Entrada	27
2.8.2. Barreras de Salida.....	28
2.9. ESTRUCTURA DE COSTES	28
2.10. COMUNICACIÓN	30
2.11. TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA INDUSTRIA	30
 3. DAFO.....	 34
3.1. DEBILIDADES	34
3.2. OPORTUNIDADES	34
3.3. AMENAZAS	34
3.4. FORTALEZAS.....	34
3.5. MATRIZ DAFO	35

4. PRÓPOSITO ESTRATÉGICO..... 36

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... 37

6. PLAN DE PROCESOS..... 39

6.1.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	39
6.2.	DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	39
6.3.	INVERSIÓN INICIAL.....	43
6.4.	RECURSOS HUMANOS.....	50
6.5.	MAPA DE PROCESOS.....	52
6.6.	PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	53
6.7.	PROCESOS OPERATIVOS.....	53
6.7.1.	Comunicación.....	53
6.7.2.	Recepción / Oferta.....	54
6.7.3.	Llegada del Cliente.....	54
6.7.4.	Facturación.....	55
6.7.5.	Salida del Cliente.....	55
6.7.6.	Servicios de Atención al Cliente.....	55
6.7.7.	Evaluación de Satisfacción del Cliente.....	56
6.8.	PROCESOS DE SOPORTE.....	56
6.8.1.	Limpieza de Cápsulas e Instalaciones.....	56
6.8.2.	Lavandería.....	58
6.8.3.	Mantenimiento y Climatización.....	59
6.8.4.	Informática.....	59
6.8.5.	Compras y Control de Stock.....	60
6.8.6.	Vending.....	60
6.9.	INDICADORES DE LOS PROCESOS DE SOPORTE.....	60
6.9.1.	Comunicación.....	60
6.9.2.	Evaluación Satisfacción del Cliente.....	61
6.9.3.	Vending.....	61
6.9.4.	Limpieza.....	61

7. PLAN DE MARKETING..... 63

7.1.	MISIÓN.....	63
7.2.	VISIÓN.....	63
7.3.	FILOSOFÍA.....	63
7.3.1.	Metas.....	64
7.3.2.	Clientes y Usuarios Finales.....	65
7.3.3.	Necesidades Satisfechas.....	66
7.4.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	66

7.4.1.	Mercado Potencial	72
7.4.2.	Mercado Meta.....	72
7.4.3.	Mercado Objetivo.....	72
7.5.	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	73
7.6.	POSICIONAMIENTO	73
7.7.	MARKETING MIX.....	74
7.7.1.	Producto	74
7.7.2.	Precio.....	75
7.7.3.	Distribución	75
7.7.4.	Comunicación	76
7.7.5.	Personas	80
7.7.6.	Ambiente Físico.....	80
7.8.	IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA	83
7.8.1.	Nombre	83
7.8.2.	Colores Corporativos	83
7.8.3.	Logotipo	84
7.9.	PRESUPUESTOS.....	85
7.9.1.	Escenario Realista.....	85
7.9.2.	Escenario Optimista.....	85
7.9.3.	Escenario Pesimista	85
7.10.	VENTAS.....	86
7.10.1.	Escenario Normal.....	86
7.10.2.	Escenario Optimista.....	86
7.10.3.	Escenario Pesimista.....	87
7.11.	CONTROL.....	87
7.11.1.	Escenario Pesimista.....	88
7.11.2.	Escenario Optimista.....	90

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 93

8.1.	COMPETENCIAS Y VALORES	94
8.2.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	94
8.3.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	96
8.4.	POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN	102
8.5.	SALARIOS	103
8.6.	POLÍTICAS DE PERSONAL.....	103
8.6.1.	Políticas de Selección.....	103
8.6.2.	Políticas de Reclutamiento	104
8.6.3.	Políticas de Formación	108
8.6.4.	Políticas de Motivación	110
8.6.5.	Política de Comunicación Interna	110
8.7.	OBJETIVOS	111

9. PLAN FINANCIERO 114

9.1.	FINANCIACIÓN	114
9.2.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	114
9.2.1.	Ingresos.....	114
9.2.2.	Costes Fijos.....	115
9.2.3.	Costes Variables	115
9.2.4.	Amortizaciones.....	116
9.2.5.	Cash Flow y Tesorería	116
9.3.	BALANCE DE SITUACIÓN	118
9.3.1.	Activo	118
9.3.2.	Pasivo.....	119
9.4.	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO	120
9.4.1.	Liquidez.....	120
9.4.2.	Endeudamiento	120
9.4.3.	Económico	121
9.5.	ESCENARIOS	123
9.5.1.	Pesimista.....	123
9.5.2.	Optimista.....	123
9.5.3.	Análisis de Sensibilidad	123
9.6.	PLAN DE CONTIGENCIA	124
9.7.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	125

10. ANEXOS 128

ANEXO 1:	Gráficos Entorno Económico	128
ANEXO 2:	Aeropuerto y Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas.	130
ANEXO 3:	Estructura de Costes de Hoteles.....	133
ANEXO 4:	Políticas y Gestión del Medio Ambiente	136
ANEXO 5:	Encuesta	143
ANEXO 7:	Balances de Situación.....	147
ANEXO 8:	Estados de Pérdidas y Ganancias	149
ANEXO 9:	Planos de las Instalaciones.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....		152



ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL EN ESPAÑA

El día 9 de marzo de 2008 se celebraron las elecciones nacionales. El resultado fue favorable para el partido socialista.

Las normativas y legislación que afectan al sector turístico son varias y se tendrá que tener en cuenta en todo momento cual de ellas es la más aplicable. En términos generales, podemos decir que la normativa que se aplica es la marcada por el gobierno, a escala nacional, siempre y cuando no exista una normativa en el ámbito autonómico puesto que en ese caso la normativa aplicable sería esta última.

En el caso de Madrid, que es donde situaremos el hotel, existe normativa propia que será la que deberemos aplicar. En concreto las leyes que afectarán al hotel son las siguientes:

- Ley 9/2001 17 de Julio del Suelo de la Comunidad de Madrid
- Ley 9/1995, de medidas de política territorial, suelo y urbanismo
- Decreto 77/2006, de 28 de septiembre de 2006, por el que se modifica la ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 159/2003, de 10 de julio, de ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.

Este proyecto no tiene ninguna subvención relacionada directamente con la creación de hoteles a excepción de que éste fomente el turismo en España, por otra parte la comunidad de Madrid cuenta con ayudas a los emprendedores (mujeres emprendedoras).

Se puede concluir que el entorno político y legal no nos perjudica.

1.2 ENTORNO ECONÓMICO

1.2.1 Internacional

La economía mundial ha mantenido un sólido crecimiento sostenido en los últimos trimestres, que se sitúa en tasas del 4%⁴. Si bien, cabe destacar las tensiones en los mercados financieros, derivadas de los efectos de la crisis “subprime” procedente de Estados Unidos, las cuales podrían continuar y provocar una desaceleración mundial más pronunciada.

Otros riesgos para las perspectivas son: la posibilidad de que se aviven las presiones inflacionarias, la volatilidad de los mercados petroleros, el impacto de las entradas voluminosas de capital en los países de mercados emergentes y los persistentes y profundos desequilibrios mundiales.

Se estima un crecimiento anual del PIB real, en promedio entre el 1,5% y el 2,5% en el 2008, y entre el 1,6% y el 2,6% en el 2009.

La oferta de trabajo aumentará como resultado de la mejora de las perspectivas de empleo y de las reformas de los mercados de trabajo llevadas a cabo en varios países de la zona del euro apuntando a incrementos salariales no siendo así en el caso de la productividad que se mantendrá prácticamente constante. Se espera que el ahorro se mantenga más o menos constante con un ligero debilitamiento de la demanda.

El endurecimiento de las condiciones de financiación provocará una ralentización de la inversión empresarial. El crecimiento de las exportaciones seguirá impulsando la actividad económica, y es

previsible que las importaciones disminuyan ligeramente.

El euro se ha apreciado significativamente respecto de las principales monedas exceptuando al Yen Japonés. A principios de diciembre el Euro cotizaba a 1,47 Dólares de los Estados Unidos, esto es, un 7,4% por encima del nivel observado a finales de agosto y aproximadamente de un 12% por encima del registrado a comienzos del 2007. Existen diferentes factores que han influido en la situación del tipo de cambio como son: la inquietud respecto a la situación de liquidez en los mercados monetarios y de crédito mundiales, la aversión al riesgo de los inversores y la volatilidad de los mercados financieros.

1.2.2 Español

En el tercer trimestre de 2007, el producto interior bruto (PIB) generado por la economía española ascendió a 264.003 millones de euros, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Esta cifra supone un crecimiento del 3,8% interanual en términos reales. De este modo, se aplanan el perfil de suave desaceleración observado en los tres primeros trimestres del ejercicio, el cual, tiene su origen en la desaceleración de la demanda nacional. Este resultado ha sido parcialmente compensado por una aportación menos negativa del sector exterior. La demanda exterior neta de la economía española mejora fruto de comportamientos expansivos tanto de las exportaciones como de las importaciones, aunque de mayor intensidad en el caso de las primeras.

El consumo de los hogares, sufrió una desaceleración de su crecimiento resultado de que la confianza de los consumidores cada vez es menor. En otro ámbito, el consumo de las administraciones públicas se acelera hasta el 5,8%, ocho décimas más que el trimestre pasado, debido a la remuneración de asalariados y a los consumos intermedios de estas

administraciones.

La demanda de inversión en capital fijo desacelera un punto su tasa de variación interanual hasta el 5,6%, de forma similar en todos sus productos a escala agregada.

Desde el punto de vista de la oferta los rasgos básicos que más destacan son los suaves repuntes del valor añadido de las ramas primarias y de los servicios, así como la desaceleración de las actividades energéticas, industriales y de la construcción.

El Índice de Precios de Consumo (IPC) sumó dos décimas en diciembre, hasta el 4,3% interanual, su nivel más alto en doce años. El IPCA se ha situado en el 4,3% en diciembre, por encima del 4,1% registrado en noviembre y su nivel más alto desde enero de 1997 según los datos adelantados por el INE.

En el Anexo 1 del entorno económico se pueden contemplar los distintos gráficos con la evolución de las principales magnitudes descritas en el análisis.

1.3 ENTORNO SOCIOLÓGICO, CULTURA Y DEMOGRÁFICO

España es una de las primeras potencias turísticas del mundo. No obstante, dicho sector durante este nuevo milenio, se ha visto afectado negativamente por una serie de factores como son los atentados del 11-S y 11-M, la guerra de Irak ó la gripe aviaria entre otros. Nuestros destinos resultan más competitivos si los comparamos con el resto de los ofertados por otros países europeos (Gran Bretaña, Alemania, Francia e Italia), basándose en tres ejes: la calidad, el turismo cultural y las nuevas tecnologías.

Además, en estos difíciles años (principios S.XX hasta ahora) el turismo ha resistido frente a los competidores directos debido a que el turismo de negocio en España es menor que el registrado en Francia e Italia (sufriendo el mismo una disminución) por lo que no se ve tan afectada, España depende menos del turismo norteamericano y japonés que es el que más ha se ha reducido en estos años y gracias a la política estatal de turismo donde el presupuesto de Turespaña ha crecido.

Según distintos estudios de mercado se espera que el turismo siga creciendo, así la Organización Mundial del Turismo (OMT), prevé que en el 2020 España reciba 74 millones de turistas, donde tomará mayor fuerza un tipo que es el asiático (sobre todo chinos y japoneses).

Desde un punto de vista sociológico una serie de acontecimientos merecen gran importancia:

- Aunque el modelo de sol y playa no esté agotado totalmente se necesitarán reestructuraciones de los destinos maduros para adaptarlos a las nuevas tendencias del turismo. Por ejemplo, se pasará del Sun al Sun Plus y ya no resultará tan significativo el turismo familiar de sol y playa organizado por tour operador y vuelo charter. De hecho, disminuyen el número de turistas que llegan con un paquete contratado de viaje.
- Surgen hoteles sin niños donde priman actividades suaves como el golf, yoga, bienestar general, etc.
- Las compañías de bajo coste con sus tarifas reducidas hacen que se incrementen el número de viajes. El tiempo de ocio se verá reducido por el ritmo de vida actual (conciliación de la vida laboral y familiar) por lo que los desplazamientos se caracterizarán por ser breves.

- Las nuevas tecnologías de la información permitirán más flexibilidad. Internet está desestructurando el producto turístico y facilitando el "dynamic packaging".

El turista europeo que viaja a España lo hace mayoritariamente en avión (74,4% en los 10 primeros meses del año 2007), dando gran importancia a las condiciones y características del alojamiento hostelero (63,8%). Los principales mercados emisores son: Reino Unido (14,6 millones), Alemania (9 millones) y Francia (8,5 millones). Los nuevos segmentos de clientes que están surgiendo en el sector del turismo, ubicados entre la clase media y la media-alta reflejan la transformación de la sociedad occidental y del concepto de familia: personas mayores solas y con nietos, ciudadanos expatriados (ex inmigrantes), singles, segmento gay, nuevos turistas extranjeros con alto potencial de gasto (por ejemplo, del este de Europa), profesionales autónomos "dinkies" ("Double Income, No Kids"), o parejas con trabajo y sin hijos Lats ("Living Apart Together"), o parejas que no comparten residencia, segmentos solidarios (ONGs).

En lo que se refiere al tipo de alojamiento, la demanda hotelera ha crecido casi un 5%, en contraste con el descenso del 2,3% contabilizado en el resto de establecimientos como apartamentos, camping y turismo rural. En total, casi dos terceras partes de los turistas pasaron la noche en un hotel en sus viajes a España en el 2007 (en concreto, 35,9 millones, el 64,2%).

El empleo, medido en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, sitúa su crecimiento interanual en el 3,0%, dos décimas menos que en el trimestre anterior. Esta tasa supone la creación de 560 mil empleos netos a tiempo completo en un año.

1.4 TECNOLÓGICO

En la industria de los hoteles, el gran avance tecnológico que ha representado Internet ha sido enorme porque actualmente una persona que quiera viajar a cualquier parte del mundo, puede saber exactamente que tipo de hoteles encontrará en el lugar de destino de su viaje. Asimismo, podrá conocer el precio, el sitio (fotos) y la opinión de otros viajeros (foros). Esto proporciona referencias a las personas que están planeando sus vacaciones.

El sistema interno de comunicación de las grandes cadenas hoteleras es fundamental y cada vez más sofisticado. Se puede poner como ejemplo a un ejecutivo que tenga que viajar entre dos grandes ciudades como Londres y Nueva York. Si éste se hospeda en Nueva York, podrá tener ciertas preferencias. Éstas se quedarán grabadas en la base de datos, cuando viaje a Londres y se aloje en un hotel de la misma cadena, es muy probable que al llegar a su habitación se de cuenta que todas las cosas que exigió en el pasado están disponibles en ella. Lo anterior es un claro ejemplo del cambio tecnológico que ha sufrido la hostelería en los últimos años.

Otro ejemplo de cambio tecnológico es la aparición de hoteles completamente automatizados desde la entrada (check in) es por medio de computadoras que piden la tarjeta de crédito y la salida (check out) es por medio de una “llave” electrónica la cual contiene información sobre el huésped desde el día que se registro hasta el día que tiene que abandonar el hotel.

El ejemplo anterior es posible por medio de sistemas operativos e informáticos como lo son: ERP, CRM, BSC, etc. Lo cual ayuda a una administración más eficiente con mayor control operativo y ayuda a mejorar la visión estratégica.

1.5 OTRAS INDUSTRIAS

La industria de hoteles depende en gran medida de la industria aérea. En los últimos años, han surgido líneas aéreas de bajo coste y la manera de hacer las reservaciones es por medio de Internet.

Las personas que no tenían la posibilidad de viajar, como son los estudiantes o personas que no cuenta con mucho poder adquisitivo, en la actualidad pueden organizar sus propios viajes a bajo coste. Esto ha sido posible por las tecnologías que han nacido en los últimos años.

Las aerolíneas de bajo coste han ayudado a que se incremente la oferta de hoteles, albergues, hostales, entre otros, que ofrecen un servicio de calidad a bajo precio.

Por otro lado, una disciplina que puede afectar a un hotel de las características de este proyecto, es el diseño de interiores. Se necesitan proveedores con experiencia, flexibles en cuanto al diseño (cápsulas) y con un tiempo corto de entrega. Hay pocos proveedores que cumplan estos requisitos, por lo tanto, ellos poseen el poder de negociación si ellos tiene algún tipo de problema que afecta al buen funcionamiento de su empresa eso afectaría directamente al proceso de construcción e instalación del hotel lo que afectaría en tiempo y costes a este proyecto.



ANÁLISIS DEL SECTOR

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. TAMAÑO DEL SECTOR ACTUAL Y POTENCIAL

Nuestro negocio, está dirigido a las personas que pasan horas muertas en el aeropuerto, bien por conexiones entre vuelos, bien por retrasos, es una necesidad que no está cubierta, puesto que, aunque hay hoteles que están en los alrededores del aeropuerto, no hay ninguno dentro del mismo, ni tampoco que cobre justamente por las horas consumidas.

Dado que somos un hotel, podemos incluirnos dentro del sector de servicios de hostelería, a continuación señalaremos lo más destacado de este sector.

En la Web del INE, podemos obtener los siguientes datos sobre la ocupación hotelera, las pernoctaciones en establecimientos hoteleros alcanzaron la cifra de 272,7 millones en 2007, lo que supone un aumento del 2,1% respecto a 2006, aunque esta tasa de crecimiento es 4,2 puntos inferior a la registrada en el año 2006.

Las pernoctaciones de residentes aumentaron un 1,6%, mientras que las de no residentes se incrementaron un 2,5%.

Por su parte, el Índice de Precios Hoteleros (IPH) registró una subida del 2,5% en media durante el año 2007.

El Índice de Ingresos Hoteleros (IIH), que a diferencia del IPH también tiene en cuenta la variación en la estructura tarifaria, se incrementó un 3,1% de media.

La cuenta hotelera registró unos ingresos de 10.700 millones de euros en 2006, según un informe de la consultora DBK.

El número de hoteles estimados en España en 2007 es de aproximadamente 15.000, lo que equivale a alrededor de 1.298.846 plazas, y el grado de ocupación de las mismas fue de 56,19% de media, en el año 2007.

Alemanes y británicos concentraron el 29,2% y el 28,2% del total de pernoctaciones de extranjeros en hoteles durante 2007, respectivamente.

El número de viajeros en el año 2007 fueron 84.733.722 el punto turístico con mayor número de pernoctaciones de España es la Comunidad de Madrid con casi 4 millones.

Un sector que nos afecta directamente es el de transporte aéreo.

Actualmente, España cuenta con 47 aeropuertos y reciben aproximadamente 210 millones de pasajeros al año.

De la página Web de AENA, podemos obtener información sobre el número de pasajeros que embarcan y desembarcan en cada uno de sus aeropuertos, como podemos observar en la tabla, en la que hemos incluido los aeropuertos más transitados. El de Madrid-Barajas es el que más número de pasajeros presenta.

AEROPUERTO ESCALA	Pasajeros Año 2007
Total	208.916.459
MADRID /BARAJAS	22.807.776
BARCELONA	15.297.907
PALMA DE MALLORCA	6.548.104
LONDRES/GATWICK	6.090.041
GRAN CANARIA	4.588.609
MANCHESTER /INTERNACIONAL	4.569.801
AMSTERDAM/SCHIPHOL	4.192.079
TENERIFE NORTE/ LOS RODEOS	3.947.285
LONDRES /STANSTED	3.849.745
PARIS/ CHARLES DE GAULLE	3.731.959
MÁLAGA	3.553.799
FRANKFURT/INTERNACIONAL	3.539.083
SEVILLA	3.217.554
BILBAO	3.202.067
DUSSELDORF	3.012.553

En el año 2007, el aeropuerto de Madrid-Barajas registró un tráfico de 52.143.275 pasajeros, que engloban los de tránsito (29.335.499) y los que embarcan y desembarcan (22.807.776); 483.284 operaciones y 322.244 toneladas de mercancías.

Madrid/Barajas registra un tráfico mayoritariamente regular, sólo el 5% es charter. La mitad de los vuelos son nacionales, estando enfocados los internacionales principalmente a la Unión Europea.

El perfil del usuario de Madrid/Barajas muestra que el 38% de los pasajeros son extranjeros y que negocios y ocio se reparten al 50% el total de los vuelos.

Posición Aventajada para Canalizar el Tráfico Europeo a Hispanoamérica.

País de destino	Ciudad de Origen					
	Amsterdam	Frankfurt	Londres	Madrid	París	Otros
Argentina		14%	14%	39%	14%	19%
Brasil	4%	12%	8%	24%	10%	42%
Chile				100%		
Colombia		6%	12%	47%	35%	
Perú				100%		
Venezuela	21%	4%	11%	21%	14%	29%
Total	9%	10%	8%	27%	16%	30%

Con la ampliación, Madrid – Barajas se consolidará como uno de los aeropuertos *hub** europeos más importantes, especialmente como plataforma de conexión entre Iberoamérica y Europa. De esta forma, se obtendrá una excepcional conectividad, se incrementará el número de destinos posibles y se elevarán las expectativas sociales y económicas.

El Edificio Terminal está preparado para dar servicio a más de 35 millones de pasajeros anuales en el 2010. Con las ampliaciones previstas dará servicio hasta 70 millones de pasajeros al año.

*Esta fórmula concentra el tráfico en un aeropuerto y lo dispersa radialmente, sustituyendo una multiplicidad de rutas origen/destino por un sistema basado en la conexión de pares de rutas, el 'Hub'.

2.2. ESTRUCTURA SECTORIAL

Actualmente, España cuenta con 47 aeropuertos y reciben aproximadamente 210 millones de pasajeros al año. Esta cifra ha generado que todos los aeropuertos cuenten con grandes áreas y servicios comerciales en los edificios terminales y los recintos del aeropuerto.

El desarrollo comercial para Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea –AENA– es clave. Es por ello que cuenta con una área dedicada a investigar que nuevas oportunidades de negocio con buena rentabilidad y que puedan implantarse dentro de la estructura ya existente o bien realizarlas ampliaciones de edificios terminales necesarias.

AENA lleva a cabo concursos de licitación para la contratación de concesiones comerciales en los aeropuertos. Las propuestas de nuevas líneas de negocio deben ser conceptos comerciales innovadores y atractivos.

2.3. COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

En especial Madrid y Barcelona, se ha impulsado en los últimos años, un gran desarrollo comercial dentro de los aeropuertos para hacer más agradable la experiencia y la estancia del viajero.

El aeropuerto de Barajas en Madrid es uno de los más modernos del mundo, se encuentra situado en el centro de España y a tan solo doce kilómetros del centro urbano de Madrid.

Actualmente, en los aeropuertos españoles se pueden encontrar un gran número de empresas y áreas de descanso dedicadas a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente, que pasa a

veces mucho tiempo dentro del aeropuerto y que tiene una alta intención de compra.

Estas empresas de diferentes líneas de negocio **compiten por el tiempo de los pasajeros** y hacen que su estancia sea más amena y segura.

Como competidor actual, se puede mencionar las áreas de descanso de las terminales, ya que cada vez son más cómodas, confortables y muy accesibles a las áreas de restauración y compras donde el viajero puede utilizar su tiempo de espera.

También se puede mencionar como competidores actuales a *Elysium Beauty Spa* en la T4 de Barajas. Este se encuentra antes de pasar los controles de policía, por lo que es accesible tanto a viajeros como a acompañantes y el *Elysium Travel Spa*, está en la terminal satélite de la T4, junto a la sala VIP de Iberia. En la actualidad, se están acondicionando centros similares en la terminal 1 y 2 de Barajas y se prevén más aperturas tanto en Barajas como en otros aeropuertos.

Otro competidor potencial que se puede mencionar es Yotel. Yotel es una cadena de hoteles cápsula instalados recientemente dentro de las terminales de los aeropuertos de Gatwick y Heatrow en Londres. En este año, se espera una nueva apertura en Amsterdam, Holanda. Uno de los planes de Yotel es poder desarrollar este concepto de hoteles cápsulas por todo el mundo mediante franquicias o *Joint ventures* que les ayude a realizar este ambicioso proyecto.

Dentro de su página Web www.yotel.com, se puede observar que buscan expandirse a los aeropuertos más importantes del mundo como lo son: Barcelona, Beijing, Chicago, Dubai, Dublín, Edimburgo, Hong Kong, Londres, Madrid, Mumbai, Nueva York, Paris, Roma, Singapur, San Francisco, Sydney y Tokio.

2.4. COMPETENCIA SUSTITUTIVA O ALTERNATIVA

Como competidores sustitutos o alternativos se pueden considerar los hoteles que se encuentran en los alrededores del aeropuerto. Para ello, hemos estimado cuanto costaría coger un taxi desde la terminal del aeropuerto hasta un hotel a 4 kilómetros de distancia:

Bajada de Bandera	1,85€
Suplemento	5,50€
Precio por 4km	<u>4,00€</u>
TOTAL	11,35€

A continuación, se enumeran los hoteles en orden de cercanía entre 1 y 4,5 kilómetros a la redonda con sus precios aproximados por noche.

1. HOTEL DON LUIS	3	Desde 85€
2. HOTEL CLEMENTE BARAJAS	4	75€
3. HOTEL IBIS AEROPUERTO	2	69€
4. TRYP ALAMEDA AEROPUERTO	4	72€
5. SHS AEROPUERTO	3	52€
6. BEST WESTERN HOTEL VILLA DE BARAJAS	3	69€
7. TRYP DIANA	4	134€
8. HOTEL HIGH TECH MADRID AEROPUERTO	4	200€
9. HOTEL KRIZ CAZADORA	3	47€
10. MELIA BARAJAS	4	106€
11. AUDITORIUM MADRID	4	75€
12. SHS HOTEL AEROPUERTO	3	60€
13. NH BARAJAS	3	65€
14. OCCIDENTAL CONVENCION BARAJAS	4	90€
15. EXPRESS BY HOLIDAY INN MADRID AIRPORT	3	65€
16. AC COSLADA	4	60€
17. NOVOTEL MADRID CAMPO DE LAS NACIONES	4	65€
18. SOFTEL MADRID CAMPO DE LAS NACIONES	4	85€
19. HOTEL MADRID ACIS BARAJAS Y GALATEA	3	66€
20. TRYP ALCALA 611	4	66€
21. OSUNA	3	65€
22. NH VILLA DE COSLADA	4	65€



Entre otras líneas de negocio que compiten por el tiempo de los pasajeros se pueden mencionar:

- Salas VIP del Aeropuerto
- Explotaciones comerciales:
 - Tiendas libres de impuestos.
 - Tiendas en régimen fiscal normal.
 - Servicios comerciales regulados: loterías, estancos y farmacias.
 - Financieros/bancarios: cambio de moneda, cajeros automáticos y oficinas.
 - Servicios de telecomunicaciones: telefonía pública y acceso a Internet.
 - Máquinas expendedoras y recreativas.
 - Centros de negocio.
 - Centros de ocio.
- Restauración:
 - Cafeterías.
 - Restaurantes.

- Comida rápida.
- Heladerías.
- Máquinas vending.

En el Anexo 2 se puede observar como se encuentran repartidas las áreas de restauración y compras en la Terminal 4 del aeropuerto de Barajas.

A continuación se presenta, el reparto en € y el porcentaje de cuota de mercado para cada una de las líneas de negocio que opera en los aeropuertos españoles:

Reparto de las líneas de negocio			
Línea de negocio	Importe (€)	Cuota	Variación 2006 / 2005
Aparcamientos de Vehículos	115.762.020,11	22,33%	37,58%
Tiendas Libres de Impuestos	99.097.589,36	19,12%	26,10%
Alquiler de Vehículos	64.333.361,34	12,41%	6,31%
Tiendas	63.367.887,94	12,22%	17,90%
Restauración	54.537.937,47	10,52%	17,98%
Arrendamientos	38.939.911,46	7,51%	12,67%
Publicidad	30.251.650,03	5,84%	31,77%
Combustibles	22.609.929,01	4,36%	4,10%
Explotaciones Comerciales (1)	18.480.991,41	3,56%	0,71%
Consumos (2)	10.732.142,77	2,07%	2,10%
Otros (3)	263.549,09	0,05%	
Salas	46.624,89	0,01%	
Total	518.423.594,88	100,00%	

(1) Explotaciones comerciales: incluye agencias de viajes, máquinas expendedoras, servicios bancarios y otras explotaciones comerciales.

(2) Consumos: incluye suministros y otros servicios prestados a las concesiones.

(3) Otros: incluye filmaciones y grabaciones y explotaciones agrícolas.

2.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS

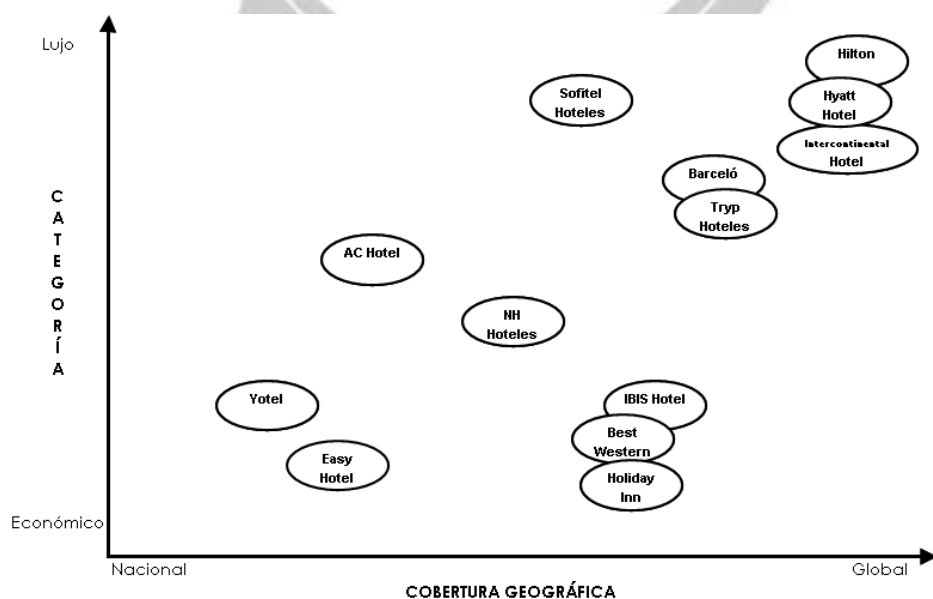
Identificación:

- Trusts de inversiones inmobiliarias que apuestan fuertemente por la industria hotelera, aumentando el grado de concentración del sector. (separación de actividades de gestión hostelera e inmobiliaria).
- Sector bancario: participación accionarial de entidades bancarias y fondos de inversión transnacional (como la gestora de Fondos de inversión Mercapital en Occidental Hotels ó la

británica 3i en el grupo AC) en el sector inmobiliario- hotelero español.

- Compañías aéreas, que de cara a diversificar su cartera de productos se dedican al sector hostelero. Es el caso de Easy Jet.
- Cadenas hoteleras: cuya cobertura geográfica se halla dentro del área donde queremos instalar el negocio: Hilton, Sampil-Barceló.

A continuación, presentamos el mapa estratégico donde tomamos como variables el ámbito de cobertura geográfica (nacional ó global) y la categoría de hotel (lujo y económico). Se posicionó cada empresa en función de esas variables y se agruparon. Analizamos así los competidores directos e indirectos. Nuestro posicionamiento se aproximaría al de Yotel en términos de categoría y en cuanto a cobertura geográfica nos situaríamos a nivel nacional atendiendo un nicho de mercado no cubierto.



Fuente: Elaboración Propia

2.6. CLIENTES

Todas las personas que viajan y tengan que tomar un avión y/o hacer una conexión en el aeropuerto de Barajas (alrededor de 52 millones de personas en el último año) son los clientes potenciales para cualquier tipo de negocio que se ofrece dentro del aeropuerto. Son personas de todas las partes del mundo pero en su mayoría de Europa.

Los clientes en este mercado cuenta con poco poder de negociación porque AENA limita el número de negocios que se pueden abrir dentro del aeropuerto. La mayor parte de las personas que usan las instalaciones del Aeropuerto de Barajas es por dos motivos: negocios y turismo. Las proyecciones del sector turismo dicen que va a tener un crecimiento sostenido en los siguientes años y la economía en términos generales va a contar con buena "salud", por lo tanto, la cantidad de viajeros que pasarán por el aeropuerto por negocios o por turismo va crecer en los próximos años esto hace atractivo este sector.

2.7. PROVEEDORES

Siesta's Hotel necesitará contar con proveedores de diferentes industrias entre las cuales se puede mencionar:

- Limpieza
- Mobiliario
- Diseño de interiores
- Informática
- Lavandería
- Vending

2.7.1. Proveedores de Servicios de limpieza

- *La Hormiga Blanca* (www.lahormigablanca.com). Servicios de limpieza y mantenimiento integral de edificios. Fiabilidad, continuidad y capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes.
- *Servicios y Mantenimientos Madrileños* (www.s-mm.com). Servicios de limpieza y mantenimiento integral. Grupo de profesionales altamente cualificados, con varios años de experiencia y conocedores de las exigencias del mercado en el sector.
- *Limpiezas Serlimp* (www.serlimp.com). Empresa Moderna, eficaz y en expansión que dispone de los medios técnicos más avanzados que existen actualmente en el mercado. Con una experiencia acumulada de más de 30 años.
- *Limpiezas Unidas* (www.limpiezasunidas.com). Empresa con más de veinticinco años de experiencia.

2.7.2. Mobiliario

- *Miobiofi* (www.mobiofi.com). Muebles de oficina de todo tipo desde sillas, escritorios, biombo, entre otros.
- *Soluciones Diez* (www.solucionesdiez.com). Empresa dedicada a la distribución de muebles tanto de oficinas como para hoteles de alta calidad.
- *Corte Inglés* (www.elcorteingles.es) Empresa que tiene una amplia gama de productos desde interiores hasta jardines.
- *IKEA* (www.ikea.es). Esta empresa cuenta diferentes tipos de productos que van desde iluminación y accesorios hasta decoración, se ofrece por catálogo y lo distribuye en toda España.

2.7.3. Informática

- *Flytech* (www.flytech.es). Empresa con 20 años de experiencia en la importación, distribución e implantación de soluciones informáticas. También se dedica al soporte técnico y mantenimiento.
- *CDC Augusta* (www.cdc.es). Compañía dedicada a la importación y distribución de productos informáticos.
- *Optizie* (www.optizie.es). Compañía que se dedica a la importación y distribución de todos los productos tecnológicos. Otra área de negocio que cuenta esta compañía es la consultoría tecnológica, gestión administrativa, Telecomunicaciones, información corporativa, formación on-line, instalación, mantenimiento de equipos y aplicaciones y financiación tecnológica.

2.7.4. Lavandería

- *Gespal La Paloma* (www.gestal.es) Es una empresa grande que ofrece muchos servicios en diferentes sectores desde sistema sanitario hasta hotelería.
- *Telolimpio*. Ofrece un servicio adaptable al funcionamiento de cada negocio.

2.7.5. Diseño

- *Xavier Claramunt* (www.xclaramunt.com) Es un arquitecto reconocido a nivel mundial, con un grupo de trabajo de alrededor de 30 personas. Han diseñado edificios de hoteles, oficinas, centros comerciales, entre otros.
- *Santiago Calatrava* (www.calatrava.com) Arquitecto reconocido a nivel mundial ha hecho varios proyectos de fama internacional.
- *Stand-Fer* (www.stand-fer.com). Empresa con más 10 años de experiencia diseñando tanto en el mercado nacional como en el internacional.

2.7.6. Vending

- Visions Vendig (www.visionsvending.com): Vending de alta categoría.
- Merca Vending (www.mercavending.com)
- Todo Vending (www.todovending.com)
- Núcleo Vending (www.nucleovending.com)

2.8. BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

2.8.1. Barreras de Entrada

Las principales barreras de entrada que se encuentran son:

- Elevada inversión inicial que se debe realizar: de cara a la construcción y acondicionamiento del hotel dentro de la terminal del aeropuerto.
- Elevados costes fijos: el alquiler que se debe satisfacer es elevado. Esto conduce a mantener un alto número de tasa de ocupación.
- Lealtad a la marca: son las grandes cadenas hoteleras las que gozan de un mayor reconocimiento y confianza por parte de los consumidores. Nuestro hotel carece de este respaldo de marca.
- Barreras administrativas y legales: la concesión de espacios comerciales dentro del aeropuerto es gestionada por AENA. Ésta, saca a concurso la oferta disponible, por lo que dependemos, en primer lugar, de la existencia de un espacio comercial que ellos quieran dedicar a la explotación de una actividad como la nuestra. En segundo lugar, que nuestro proyecto resulte atractivo para el órgano decisor. En tercer lugar, de la oferta que nuestros competidores potenciales planteen a AENA (puesto que pudiera resultar más atractiva que la nuestra y ser ellos los elegidos).

- Economías de escala: algunas formas de alojamiento pueden explotar economías de escala no sólo con sus establecimientos propios sino también con la gestión de camas en hoteles pertenecientes a terceros. Las cadenas hoteleras persiguen economías de escala en áreas como las de reservas, tecnologías de información, marketing y compras.
- Elevado número de fusiones y adquisiciones, característica destacable en este sector tan dinámico.

2.8.2. Barreras de Salida

- Contrato con AENA, cuya extensión es amplia en el tiempo y que obliga a cumplir con los servicios especificados durante la duración de dicho contrato.
- Notable inversión en activos específicos.

2.9. ESTRUCTURA DE COSTES

La información con la que contamos para analizar la estructura de costes del sector hotelero, es la estructura promedio de los hoteles por comunidades autónomas de España, tomamos como ejemplo la Comunidad de Madrid, aunque los datos son de 1996 nos fijaremos en los porcentajes que indican el peso de cada partida con respecto al volumen de negocio, (los ingresos), y eso lo comparamos con la estructura de costes de algunos de nuestros competidores indirectos como el NH Barajas, Accor Hoteles (propietarios de los hoteles Ibis), Best Western y Hoteles Barceló, de los que si tenemos datos actualizados, toda esta información está disponible en el Anexo 3.

En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros puede remarcarse que los costes fijos son muy altos en comparación con los costes variables, exceptuando el caso del hotel Best Western en el que los consumos de explotación

representan un 57,25% sobre los ingresos en el año 2005, los demás cuentan con porcentajes más próximos a los del sector, por ejemplo los hoteles Accor y Barceló con aproximadamente un 9% y el caso de los NH con un porcentaje mucho menor 2% siendo el del sector de aproximadamente el 12%.

En el caso de los costes fijos los dividimos en dos partidas, por un lado los gastos de personal y por otro lado los agrupados en otros gastos de explotación.

En cuanto a los gastos de personal, la media del sector en la Comunidad de Madrid es un porcentaje del 43% sobre los ingresos, aquí encontramos algunas diferencias dependiendo del hotel, los hoteles con porcentajes parecidos a los de la estructura media son NH con un 32% y Accor con un 34%.

Los gastos de personal en el hotel Best Western representan un 15% de las ventas y en los hoteles Barceló un 27%.

La partida otros gastos de explotación, engloba los siguientes conceptos entre otros:

- Arrendamientos, franquicias y cánones
- Reparación y mantenimiento
- Transporte
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas
- Suministros diversos
- Primas de seguros
- Otros servicios
- Otros gastos de explotación

El peso que tienen estos gastos sobre los ingresos como media del sector en la comunidad de Madrid es del 29%, en el caso de NH es de un 47%,

para Accor representan un 55%, Best Western un 24% y Barceló un 53%, en este caso observamos diferencias con la media del sector pero mayor aproximación entre hoteles exceptuando de nuevo el hotel Best Western aunque en esta ocasión más cercano al del sector.

Los hoteles soportan más costes fijos que variables, dependerá de la gestión de cada hotel el peso que tengan los diferentes costes sobre la cifra de ventas, con los ejemplos anteriores podríamos establecer grupos de hoteles que comparten estructuras de costes similares entre sí, es el caso de NH y Accor por ejemplo.

2.10. COMUNICACIÓN

Respecto a las campañas de comunicación de las empresas pertenecientes al sector hotelero, siguen teniendo un gran peso las que concurren en las agencias de viajes. Es decir, sigue habiendo los clásicos consumidores que acuden a las agencias a reservar sus viajes ya que les da una mayor seguridad. En cambio, cada vez más, los consumidores han optado por reservar sus estancias por Internet. Por este motivo, el sector hotelero se ha adaptado a esta tendencia anunciándose por medio de sus páginas Web y/o los buscadores, como podrían ser www.tuhotel.com o www.hotels.com, entre otros.

No obstante a lo anterior, y de manera puntual, los hoteles pueden publicitarse por medio de vallas, televisión, prensa o revistas especializadas (como Mucho viaje u Hoteles) y algunos están comenzando a anunciarse en los aviones durante los vuelos.

2.11. TENDENCIAS INNOVADORAS EN LA INDUSTRIA

En un sector como este, donde parece que existen pocas cosas por descubrir, queda de manifiesto que se puede seguir innovando y para ello vamos a analizar las cuatro categorías fundamentales de

innovación: producto, proceso, organización y marketing, desde el punto de vista hotelero.

Dentro del producto, podemos distinguir innovaciones del concepto del negocio, servicios al cliente o infraestructura y diseño de espacios. En el concepto de negocio, las tendencias más innovadoras son aquellas en las que el dormir en una cama ya no ocupa la función principal, sino que venden bienestar. Por otro lado, comienzan a aparecer los hoteles, digamos ambulantes, que se colocan en distintos lugares según las necesidades de los clientes. También existen hoteles que se mezclan con centros de innovación científica como el Marbella Tecnópolis, por ejemplo.

Respecto a las innovaciones enfocadas al los servicios al cliente, el sector está incorporando nuevas áreas complementarias tales como salud y belleza, ocio y animación y centros de deporte y gran parte de los hoteles ya se enfocan a las “experiencias” o implantan nuevos conceptos de gastronomía. Y por último, existen innovaciones en la infraestructura o diseño de los espacios donde algunos de los arquitectos internacionales más importantes del momento han participado, intentando con ello ofrecer modernidad y funcionalidad.

La innovación de procesos puede ser de dos tipos de gestión interna o de cara al cliente. De las anteriores, destacan la adopción de sistemas de calidad, el empleo de mejoras continuas o un trato al cliente mucho más personalizado (teniendo fichas en las bases de datos, en las que anotan sus preferencias, por ejemplo).

Existe una tendencia de abandono de las estructuras departamentales que son sustituidas por sistemas matriciales que implican cambios organizativos. Lo que sí son innovaciones son las incorporaciones en el

organigrama de unidades o figuras nuevas para profesionalizar o sistematizar una actividad o simplemente para realizar algo que antes no se llevaba a cabo. Un ejemplo de ello, es la existencia de una unidad de Business Intelligence en la estructura corporativa de Sol Meliá.

Se consideran innovaciones de Marketing la incorporación de nuevas fórmulas para presentar los productos y servicios de la empresa en el mercado y facilitar el acceso de potenciales clientes a los mismos. El impacto de Internet en los sistemas de distribución hoteleros ha propiciado que este tipo de innovaciones hayan absorbido una parte muy relevante de los esfuerzos innovadores del sector en los últimos años, como el desarrollo de las páginas Web o avances en los centros de información y reservas, entre otros.





DAFO Y OBJETIVOS

3. D A F O

3.1. DEBILIDADES

No se cuenta con el respaldo de una marca

No existe experiencia previa para hacer comparaciones

Altos costes fijos (alquiler)

3.2. OPORTUNIDADES

Nuevo nicho de mercado que demanda un nuevo servicio

Aceptación del negocio en otros países

Incremento de viajeros en los últimos años

Negocio con posibilidad de franquicia

Realizar alianzas con líneas aéreas

3.3. AMENAZAS

Mentalidad cultural

Competidores indirectos situados muy cerca del aeropuerto

Dependiente de la evolución del transporte aéreo

Elevadas barreras de entrada

Competidores directos dentro del aeropuerto (spa)

Negociación con AENA

3.4. FORTALEZAS

Ubicación estratégica dentro del aeropuerto

Concepto innovador

Servicio disponible 24 horas

Servicio se adecua al tiempo necesario

Mejor aprovechamiento del espacio

3.5. MATRIZ DAFO

D · A · F · O		Mentalidad cultural	Elevado número de competidores indirectos cercanos	Dependiente de la evolución del transporte aéreo	Elevadas Barreras de Entradas	Competidores directos dentro del aeropuerto	Nuevo nicho de mercado que demanda un nuevo servicio	Aceptación del negocio en otros países	Incremento de los viajeros en los últimos años	Negocio franquiciable	Alianza con líneas aéreas	TOTAL
Falta respaldo de marca	-3	-1	0	-2	-2	0	1	1	-1	2	-5	
No existe experiencia localprevia para comparar	-2	-1	0	-1	-1	2	2	2	-1	2	2	
Altos costes fijos	0	-1	-2	-3	-2	0	1	2	1	0	-4	
Ubicación estratégica	1	-1	2	1	-2	3	2	3	-1	2	10	
Concepto innovador	1	1	0	-1	0	3	3	2	1	3	13	
Servicio disponible 24 horas	0	0	1	0	2	3	0	2	0	1	9	
Servicio se adecúa al tiempo necesario	0	3	0	0	0	1	0	2	0	1	7	
Mejor aprovechamiento del espacio	0	2	0	2	0	1	0	2	2	0	9	
TOTAL	-3	2	1	-4	-5	13	9	16	1	11	41	

4. PRÓPOSITO ESTRATÉGICO

El hotel Siesta's quiere posicionarse en la mente del consumidor como un espacio de descanso, relax y confort. Va dirigido a aquel cliente que siendo pasajero del aeropuerto, se sienta "prisionero" del mismo por pasar en él una estancia superior a la deseada (conexiones entre vuelos) o bien inesperada (retrasos y cambios de última hora). Se trata de convertir una experiencia desagradable, en una positiva y atrayente para el cliente a través de una atención personalizada y de servicios complementarios que no ofrecen otros establecimientos del aeropuerto, ni las propias instalaciones de Aena.

Se ubicará en la terminal cuatro del aeropuerto de Barajas y se caracterizará por un aprovechamiento del espacio provocado por el diseño implícito del mismo: las cápsulas donde se proporcionará el descanso, son tomadas a modo de las cápsulas japonesas pero adaptadas en términos de dimensiones, diseño y comodidades a la mentalidad occidental. Contarán con servicio de climatización, aislamiento garantizado y aviso- despertador al cliente.

Además de esto, el cliente podrá optar, a través de la tarificación por bonos, al servicio de sala de estar y aseos. Podrá conectarse a Internet, leer la prensa, relajarse y descansar. También podrán consultar continuamente el estado de los vuelos a través de los monitores que se situarán en la entrada.

Queremos ser una alternativa a las salas VIP de las compañías aéreas, a los asientos de las salas de espera del aeropuerto, ofreciendo un trato distinguido a su cliente por un precio razonable y una calidad adecuada.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- o Llegar a una ocupación promedio de un mínimo de 55% de las instalaciones del hotel en el quinto año.
- o Tener una TIR por lo menos del 25% en el quinto año de operaciones del hotel.
- o Tener una marca consolidada en el quinto año (notoriedad de marca).
- o Expandir el concepto a otros aeropuertos (franquicias).
- o Ser el líder de mercado de confort dentro del aeropuerto.



PLAN DE PROCESOS

6. PLAN DE PROCESOS

6.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Siesta's Hotel es un hotel “diferente” ubicado en el aeropuerto de Madrid- Barajas que hará la estancia de los viajeros mucho más cómoda, las esperas entre conexiones de vuelos pasarán de ser agotadoras a confortables, convertiremos una mala experiencia en el caso de retrasos u otros problemas en una experiencia más llevadera, ofrecemos tiempo cómodo.

La particularidad es que el cliente abonará únicamente las horas de estancia contratadas o disfrutadas.

6.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Para poder llevar a cabo el proyecto es necesario una negociación previa con la Entidad Pública Empresarial Aena, en concreto con la unidad de Dirección de Espacios y Servicios Comerciales, que establece qué actividades se deben desarrollar y lleva a cabo las acciones necesarias para que se implemente cada línea de negocio.

Teniendo en cuenta que esta unidad tiene como objeto fundamental conseguir que los ingresos comerciales incrementen cada año su proporción respecto al total de ingresos que percibe Aena y ofrecer el mejor servicio a sus clientes, estimamos que este es un proyecto atractivo, dado que incrementarán sus ingresos y podrán ofrecer un nuevo servicio a sus clientes, cubriendo una posible demanda existente a la que no se le daba servicio hasta ahora y a la que otros aeropuertos europeos si están atendiendo, como el caso de Londres Heathrow y Gatwick.

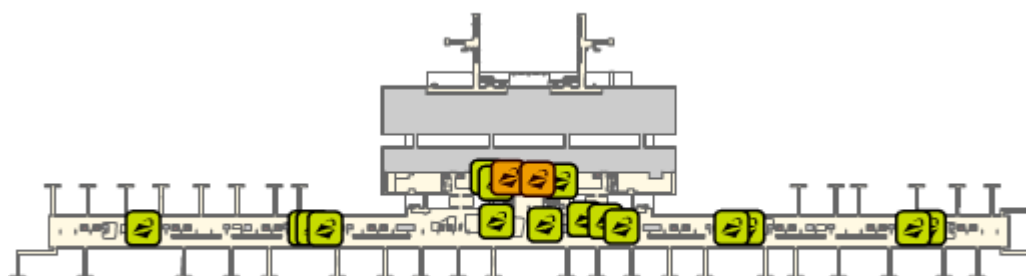
Es tal la apuesta de La Dirección de Espacios y Servicios Comerciales por la mejora continua en la calidad de la oferta y de los servicios prestados por Aena a los diversos usuarios que trimestralmente realiza consultas, a través del programa de encuestas AEQUAL, en el que se reflejan los niveles de calidad percibido (NCP). Esto corrobora la idoneidad del presente proyecto.

Por otra parte, dado que es una entidad pública una vez aceptase la propuesta debería sacarlo a concurso público, al cual nos presentaríamos para obtener la licitación, esta es una dura barrera de entrada administrativa.

En cuanto al montaje del hotel, se le adjudicará la obra a la empresa constructora Dragados pues es la que nos ha presentado un presupuesto más ajustado, y las mejores garantías.

Tras haber estudiado la óptima ubicación del hotel, se ha llegado a la conclusión de que estará localizado en la terminal 4 del aeropuerto en la planta 1 en el área de Restauración y Compras, tras el control policial.

T4 Planta 1 Áreas de Restauración y Compras



El edificio contará con dos plantas, cumpliendo con la normativa del aeropuerto estará prohibido fumar en todo el recinto.

La distribución de superficie construida se detalla en los planos adjuntos, a continuación se presenta un resumen:

<u>Superficie total del hotel:</u>	388m ²
<u>Metros construidos (P-Baja):</u>	388m ²
<u>Metros construidos (P-1):</u>	174m ²
<u>Número de cabinas:</u>	100
<u>Número de baños:</u>	1 minusválidos, 1 unisex y 15 individuales.
<u>Recepción, alm. y taquillas:</u>	24m ²
<u>Sala Vip Planta Baja:</u>	40m ² (39,63)
<u>Sala Vip Planta 1:</u>	115m ²
<u>Despachos Planta 1:</u>	25m ²
<u>Almacén Planta 1:</u>	15m ²

Dado que nuestros clientes no van a pasar más que unas horas en las habitaciones puesto que son unos huéspedes especiales, "prisioneros del aeropuerto", estimamos que no necesitan lo que en un hotel convencional, sólo una cama confortable donde descansar o un lugar más agradable que la terminal para relajarse unas horas.

Así, las habitaciones serán cabinas de 1,20m², contarán con una cama de 1m de ancho y 2m de largo, además de un espacio a los pies de 40cm para poder dejar el equipaje de mano, televisión de plasma de 20", juegos, y Wi-fi para el que desee conectarse. Cada cabina estará completamente insonorizada para facilitar el descanso y la intimidad de nuestros clientes, en esta línea se instalará un costoso sistema de cierre que lo garantice.

Todas las cabinas están dotadas de termostato para que el cliente adecue la temperatura a su gusto, también contarán con un buen

sistema de ventilación dado que no hay ventanas, y un sistema de iluminación regulable.

Cada cabina mide 1m de ancho por 2,40m de largo (profundidad), y 1,20m de alto.

Además, habrá cuatro cabinas más amplias de 1,37m de ancho.

El área de los baños tendrá una superficie total de 70m².

Los baños tendrán un diseño pensado para ofrecer el mayor confort a los usuarios, por un lado habrá 15 baños individuales de 2,50m² con plato de ducha, inodoro, lavabo, espejo y un perchero.

Por otro lado, un baño compartido unisex de 7m² que contará con 3 lavabos y 3 inodoros. A parte, habrá un baño para minusválidos de 4,66m².

El hotel contará con recepción las 24 horas con dos puestos de trabajo y un pequeño recibidor con mesita de café y dos butacas de bonito diseño.

Ofrecemos dos posibilidades de descanso diferenciadas:

- Cabina, que da derecho a sala.
- Únicamente sala, para los clientes que no deseen dormir.

El hotel contará con dos salas donde los clientes podrán relajarse:

La de la planta baja de 40m² contará con 2 sillones de 2 plazas y 4 mesitas rodeadas de 14 butacas, se ofrecerá diariamente prensa actualizada, revistas y libros de lectura.

En esta sala se podrá trabajar con el ordenador dado que habrá mesas especiales para ello, con una capacidad de 6 sillas de oficina.

Se instalarán máquinas del tipo vending con comida y bebida, en concreto habrá una máquina de bebidas frías, otra de snacks y sándwiches fríos, otra de gourmet con bocadillos calientes y algunos platos calientes, por último una máquina dispensadora de bebidas calientes.

La sala de la planta 1 de 115m² contará con 20 sillones de 2 plazas, entre los que se encontrarán 4 mesas de centro, además habrá 6 mesitas rodeadas de 26 butacas, al igual que en la sala de la planta baja se ofrecerá diariamente prensa actualizada, revistas y libros de lectura.

También en esta sala se podrá trabajar con el ordenador, en este caso con una capacidad de 10 sillas de oficina.

Se instalarán las mismas máquinas del tipo vending que en la planta baja.

Los servicios adicionales sin coste alguno para el cliente que se ofrecerán serán:

- Llamada despertador
- Entrega de toallas para la ducha
- Dispensador de gel y shampoo en los baños
- Página Web reservas por Internet
- Servicio de taquillas

6.3. INVERSIÓN INICIAL

El hotel se construirá sobre una solera de hormigón de 20cm y se sustentará sobre 34 pilares de 25x25cm. El tipo de pilar será de IPN-100

de 2,60m de largo. La pared interior será de 10cm (7cm de ladrillo y 3cm de aislante). La altura libre del edificio será de 5,70m, incluyendo forjados y con las siguientes alturas en cada planta, la planta baja de 2,60m (1,20m + 1,20m, ambos por cápsula instalada y 0,20cm) y la planta 1 con una altura de 2,50m.

La planta total del hotel ocupará una superficie de 388m² y un total de 562m² construidos que se distribuirá de la forma siguiente:

6.3.1. Planta Baja

La entrada, recepción almacén y taquillas de unos 24,32m². El sistema de iluminación se realizará mediante down light y con un total de 8 puntos de luz. El precio estimado será de 80 €/ unidad.

La escalera que da acceso a la planta 1, mide 1m de ancho y ocupa una superficie de 4,33m². El sistema de iluminación se realizará mediante down light y con un total de 8 puntos de luz. El precio estimado será de 80 €/ unidad.

La sala de estar con 39,50m² contará con un sistema de iluminación mediante alógenos, con un total de 15 puntos.

El aseo general: distribuido en 15 cabinas individuales que contarán con ducha, lavabo e inodoros y zona de vestuario para hombres y mujeres. El revestimiento se realizará en mármol con acabado salmón. El precio por metro cuadrado es de 55€/m² que incluye aprovisionamiento e instalación, lo que hace un total de 3024€. La instalación eléctrica incluye un sistema de regulación electrónica mediante fotosensores. Las dimensiones del ancho del lavabo serán de 0,57cm x 0,40 de largo. Las dimensiones del inodoro serán de 0,45cm de ancho x 0,30cm de largo con una separación lateral de la pared de unos 15cm. La cabina tendrá

una dimensión de 0,80cm de ancho x 1m de largo. Se instalará una cabina individual adaptada a minusválidos que cumplirá con la normativa legal (radio de 60cm para permitir el giro de la silla con un largo de 1,40m).

La zona cápsulas: ocupará un total de 30m de largo por 6, 80m de ancho. Se sustentarán sobre 12 pilares a ambos lados, y cada dos pilares se colocarán las cápsulas que irán en bloques de 5. Se colocarán 50 cápsulas a cada lado (2 de ellas adaptadas para minusválidos con barras de agarre en el primer piso) distribuidas en dos alturas con 25 cápsulas cada una. La distancia lateral de separación entre cápsula y cápsula será de 20cm, y la separación en altura de otros 20cm. Sobre un armazón de hierro se instalará la cápsula construida con material PVC y con acabado en colores: verde, naranja, negro, rojo y blanco. Las medidas de la cápsula serán de 1metro de ancho por 2,30m de largo y por 1,20m de alto. Las cápsulas adaptadas para minusválidos serán de 1,37m de ancho. Las cabinas contarán con un sistema de iluminación mediante fluorescentes.

La puerta de la cápsula se abrirá hacia afuera y adosada a ella se encontrará una cortina de cierre enrollable. Para controlar las condiciones internas de la cápsula (calefacción, aire acondicionado, etc...) se instalará un sistema domotizado.

El pasillo de acceso a la zona cápsulas, tendrá un ancho de 0,99 metros. El pasillo situado en medio de las cápsulas tendrá un largo de 31m y 2m de ancho. El sistema de iluminación será encastrado en pared mediante alógenos (luz indirecta, que permita crear un ambiente de relax y tranquilidad).

Seguridad: sensores de movimiento en la recepción del hotel y a lo largo de los pasillos de acceso a los aseos y a las cápsulas. Instalación

de cámaras de seguridad: una en la sala de estar y otra en el pasillo de la zona cápsulas.

6.3.2. Planta 1

La escalera termina en un distribuidor de 3,94m². El sistema de iluminación se realizará mediante down light y con un total de 4 puntos de luz.

Desde el distribuidor se tiene acceso a un almacén, los despachos y la sala de estar.

El almacén de 15,71m², el sistema de iluminación será por pantallas de luz, con un total de dos puntos.

La zona de despachos ocupa un total de 25m². El sistema de iluminación será por pantallas de luz, con un total de tres puntos.

La sala de estar con 115m² contará con un sistema de iluminación mediante alógenos, con cuarenta puntos.

Se estima una inversión inicial de 1.300.000 de euros distribuidos de la siguiente forma:

- Cimentación (10%)
- Estructura Metálica (4%)
- Mobiliario- cápsulas (35%)
- Instalación: incluye la eléctrica (150.000 € colocado y funcionando), fontanería, climatización, domótica, seguridad y evacuación. (20%)
- Alicatado (11%)
- Seguridad y salud. (10 %)

A continuación, presentamos el presupuesto detallado acerca de los recursos necesarios para el mobiliario y equipo de Siesta's Hotel:



RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA SIESTAS' HOTEL

MOBILIARIO Y EQUIPO	Establecimiento	NUMERO DE UNIDADES					COSTE									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
							Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total
RECEPCION																
Centralita de Teléfono	Telefónica	1					300	300								
Caja Fuerte RICHELIEU 16M	Fichet	1					310	310								
Recepción Moderna MMM120	Mobiofi.com	1					339	339								
Silla Allak	Ikea	2					80	160								
Estantería Hopen	Ikea	1					210	210								
Ordenador HP Pavilion	El Corte Inglés	2				2	1.398	2.796							1.622	3.243
Sillas Bibendum	Super Studio	2				2	702	1.403							814	1.627
Mesita de Café Blow	Super Studio	1				1	215	215							249	249
SALA DE ESTAR																
Sofá 2 Plazas Hamra	Ikea	22			3		649	14.278					727	2.181		
Mesa de Centro Ramvik	Ikea	4			1		100	400					112	112		
Equipo de Sonido Multicanal Pioneer	El Corte Inglés	1					1.549	1.549								
Altavoces Bose 301	FNAC	5					210	1.050								
TV Plasma Sony 40"	FNAC	2			1		3.500	7.000					3.920	3.920		
Mesa T Table	La Oca	11			4		149	1.639					167	668		
Butaca Milú	La Oca	40			8		557	22.280					624	4.991		
Sillas Oficina Jerrik	Ikea	16			11		308	4.928					345	3.795		
Alfombra Andrea	Ikea	4		2		2	199	796			215	430			231	462
VENDING																
Bebidas Frías	Visions Vending	2					2.000	4.000								
Snacks Fríos	Visions Vending	2					3.500	7.000								
Bocadillos Calientes (Gourmet)	Visions Vending	2					9.000	18.000								
Zumo de Naranja	Visions Vending	2					1.500	3.000								
Cafés	Visions Vending	2					1.500	3.000								
Cámara frigorífica almacén	Visions Vending	1					3.000	3.000								

MOBILIARIO Y EQUIPO	Establecimiento	NUMERO DE UNIDADES					COSTE									
							Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total	Precio Unitario	Total
ASEOS Y BAÑOS																
Dosificador de Jabon	Esmelux	15					16	240								
Dispensador de Toallas de Papel	Esmelux	3					29	87								
Secador de Manos Eléctrico	Esmelux	2					125	250								
Escobilla Baren	Ikea	18					6	108								
Cubo Basura HULINGEN	Ikea	18					10	180								
Portarrollos RAAN	Ikea	18					8	144								
Perchero Baren	Ikea	24					3	72								
Estante de Vidrio Baren	Ikea	12					9	108								
Espejos Hemnes 60cmx90cm	Ikea	12					50	599								
Taquilla 1,80x28x51, 2 puertas	Mobiofi.com	18					126	2.259								
Cerraduras con Monedero y Llave	Mobiofi.com	36					25	900								
Papeleras	Esmelux	1					38	38								
CAPSULAS																
Colchones Latex 21	Todo Textil	100			80		382	38.200					428	34.227		
Almohadas Indeform	Todo Textil	120		100		100	19	2.280			21	2.052			22	2.204
TV Plasma 20" Sony	El Corte Inglés	102			102		550	56.100					616	62.832		
Teléfono Telecom Monopieza	El Corte Inglés	100					16	1.600								
Juego de Sabanas	Todo Textil	300			300		37	11.100					41	12.432		
Toallas	Todo Textil	300			300		25	7.500					28	8.400		
ACCESORIOS DE LIMPIEZA																
Carro compacto para Limpieza	Esmelux	2					215	430								
Caballote Plegable	Esmelux	3					20	60								
Carro Plegable con Bolsa	Esmelux	2					165	330								
Armario de Limpieza	Esmelux	2					238	476								
Aspiradora de Polvo y Líquidos	Esmelux	2					390	780								
DESPACHOS																
Silla operativa respaldo alto Ref. 194	Mobiofi.com	1					140	140								
Mesa JONAS	Ikea	1					90	90								
Mesa JONAS	Ikea	1					249	249								
Mesa basic 120*80*74 cm. Ref. S-120	Mobiofi.com	2					108	216								
Silla de oficina profesional Ref. 944-BR	Mobiofi.com	3					313	939								
Silla confidente profesional Ref. 966	Mobiofi.com	4					111	444								
Conjunto Armarios Wengue	Mobiofi.com	1					3.500	3.500								
Ordenador HP Pavilion	El Corte Inglés	1					1.398	1.398								
Portátil HP 20,1" Pavilion hdx9130es Intel Core	El Corte Inglés	3					1.999	5.997								
VIARIOS								15.000								
TOTAL								249.466,74 €		- €		2.481,84 €		133.556,64 €		7.785,92 €
GRAN TOTAL																

393.291,14 €

Asimismo, se ha llevado a cabo un cronograma para la planificación de puesta en marcha de Siesta's Hotel. En el se puede observar que el tiempo estimado para la puesta en marcha es de un año aproximadamente. Las actividades más importantes y el tiempo de duración aproximado se detallan a continuación:



6.4. RECURSOS HUMANOS

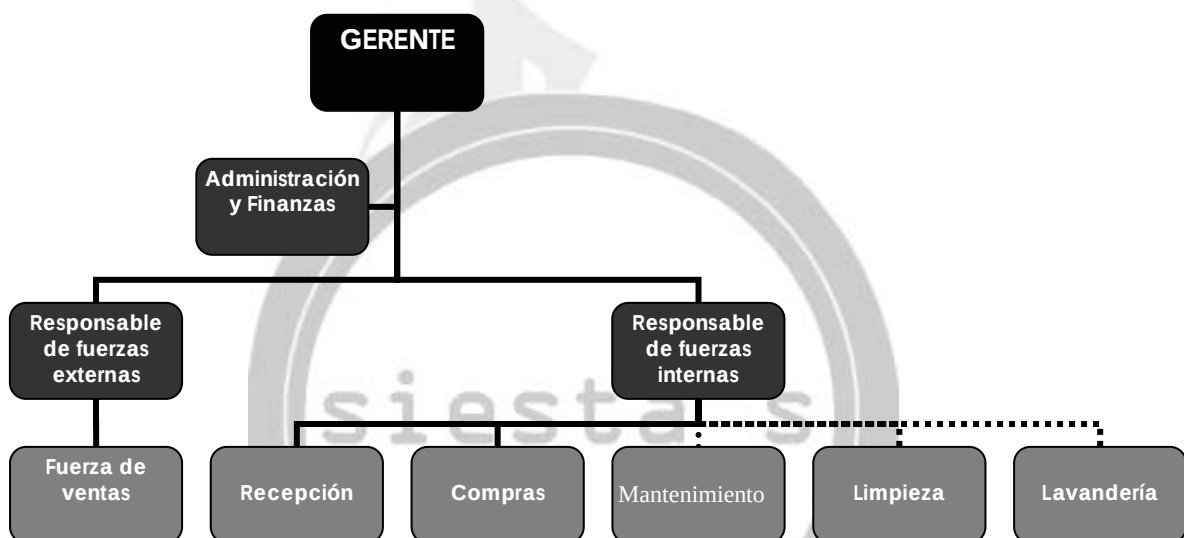
En este apartado, hemos analizado las necesidades de mano de obra basándonos tanto en necesidades cuantitativas como en las cualitativas.

Las necesidades de puestos a cubrir para el buen funcionamiento de nuestra empresa son las siguientes:

RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director gerente	1	1	1	1	1
Comerciales	4	4	4	4	4
Responsable externo	1	1	1	1	1
Responsable interno	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Recepcionistas	4	4	5	5	5
Limpieza	8	8	10	10	10
TOTAL	20	20	23	23	23

Como se observa en el cuadro, desde el primer año hemos contratado a un director gerente. Trabajarán con éste, un administrador y dos responsables más, uno de la parte externa (comerciales) y otro responsable de las fuerzas internas (recepción, compras, mantenimiento, limpieza y lavandería). El mantenimiento y la lavandería se subcontratarán.

Un organigrama de los puestos sería el siguiente:



Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el cuadro de turnos necesario para el buen funcionamiento de nuestra empresa. Tanto el director gerente, como los responsables de fuerzas externas e internas y el administrador tienen horario de lunes a viernes de 8 a 18 con una hora libre para comer. Los comerciales cubrirán todo el día de lunes a domingo, trabajando en turno de mañana, tarde o noche. Los recepcionistas y el personal de limpieza trabajarán a turnos cubriendo las 24 horas del día, los siete días de la semana.

	Nº de personas	Nº de turnos	Días	Turnos			
				De 8 a 18	De 7 a 15	De 3 a 11	De 11 a 7
Director gerente	1	1	Lu-Vi	X			
Comerciales	4	4	Lu-Do		X	X	X
Responsable externo	1	1	Lu-Vi	X			
Responsable interno	1	1	Lu-Vi	X			
Administrador	1	1	Lu-Vi	X			
Recepcionistas	4	3	Lu-Do		X	X	X
Limpieza	8	3	Lu-Do		X	X	X

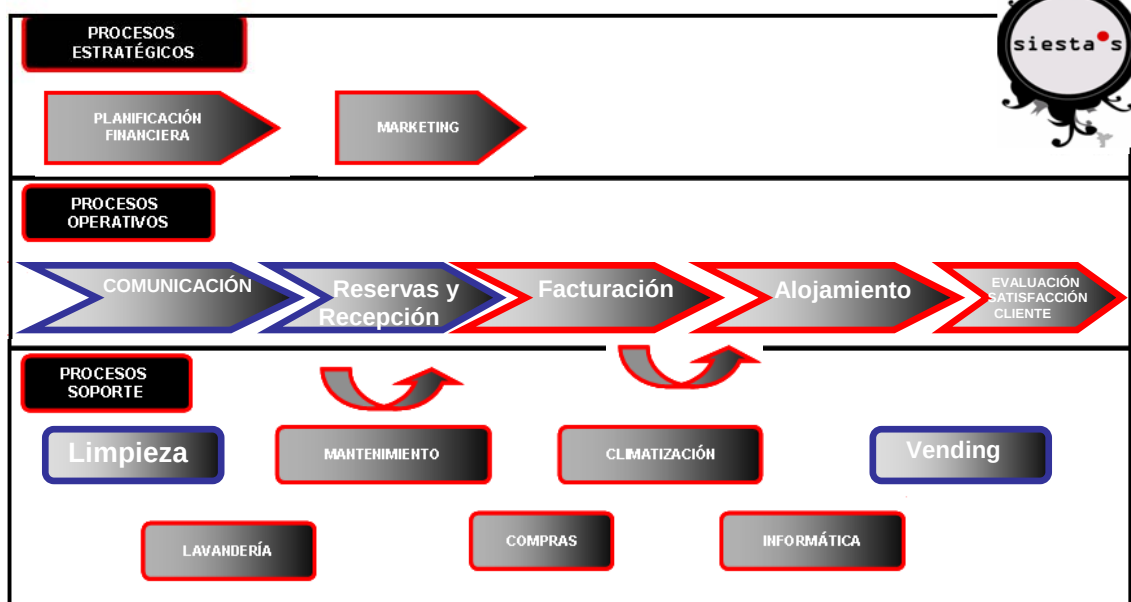
Fuente: elaboración propia

Las políticas retributivas y el resto de políticas de Recursos humanos (selección, motivación y formación), así como otros aspectos como la definición de perfiles y puestos, están recogidos en el Plan de Organización y Recursos Humanos.

6.5. MAPA DE PROCESOS

A continuación, se presenta gráficamente el mapa de procesos para Siesta's Hotel:

Mapa de Procesos SIESTA'S HOTEL



Fuente: Elaboración Propia

6.6.PROCESOS ESTRATÉGICOS

La planificación financiera y la estrategia de marketing se encuentran definidas en los capítulos posteriores del presente plan.

6.7.PROCESOS OPERATIVOS

Estos procesos tendrán como finalidad proporcionar servicios a los clientes externos de la empresa. Es importante el buen manejo de los mismos, ya que son los están en atención directa con el cliente. Esto nos permitirá una buena satisfacción y fidelización por parte del cliente.

6.7.1. Comunicación

El proceso de comunicación externa viene detallado en el Plan de Marketing, respecto a la comunicación interna, en el Plan de Recursos Humanos.

Con el fin de mantener con el cliente una relación satisfactoria y fluida se establecerán una serie de servicios, tales como:

- E-mails a clientes que pudieran estar interesados en contratar nuestro servicio de nuevo: se enviarán e-mails a aquellos clientes que hayan contratado nuestros servicios al menos una vez: existencia de ofertas, novedades en servicios del hotel. E-mails de conexión emocional: felicitación por cumpleaños, por el año nuevo.
- Sistema de reservas y confirmación vía online a través de nuestra página Web: de forma rápida podrán solicitar la reserva para las cápsulas así como consultar cualquier servicio adicional que quisieran conocer del hotel que aparecerá en nuestra página Web. A través del programa informático correspondiente se les asignará un número de reserva que

confirmarán a su llegada al hotel. Además en la página aparecerá un apartado de atención al cliente donde podrá dejar constancia de sus quejas y sugerencias, u otras apreciaciones que tenga. (impresión de las cápsulas, qué mejoraría, servicio del personal, puntualidad en el tiempo de aviso para despertar a nuestro cliente, etc.).

6.7.2. Recepción / Oferta

El primer contacto que se tendrá con el cliente será cuando este ya sea a través de la página Web o por teléfono solicite nuestros servicios.

En el caso de realizar la reserva por medio de la página Web, el cliente deberá ingresar todos los datos necesarios como fecha, horas, nombre, número de cápsulas o personas y número de tarjeta de crédito para garantizar la reserva.

En el caso de ser una llamada telefónica, el recepcionista atenderá amablemente la llamada facilitando toda la información que el cliente necesite. Si el cliente decide realizar una reserva, el recepcionista solicitará todos los datos necesarios como fecha, horas, nombre, número de cápsulas o personas y número de tarjeta de crédito para garantizar la reserva. Todos estos datos se introducirán en el ordenador para llevar una correcta planificación de plazas disponibles mediante el software central de reservas.

6.7.3. Llegada del Cliente

Al llegar un cliente a nuestras instalaciones le atenderá una persona en recepción quien dará la bienvenida y preguntará al cliente si tiene reserva o bien si desea solicitar nuestros servicios.

En caso de que exista reserva, se procederá a solicitar una identificación para confirmar la reserva.

En caso de que no exista reserva, se tomarán los datos del cliente su identificación y también el número de horas que desea permanecer en Siesta's Hotel. Si el cliente llevara equipaje adicional al de mano se le podrá ofrecer el servicio de taquillas.

En ambos casos, el recepcionista informará al cliente sobre todos los servicios disponibles en las instalaciones: servicio de duchas, cápsulas, aseos, taquillas para equipaje, sala de estar, máquinas Vending e Internet Wifi, entre otros.

6.7.4. Facturación

El cliente deberá abonar en recepción por anticipado las horas a estar en el hotel. La cancelación se podrá abonar mediante tarjetas de crédito o efectivo. Si el cliente ha decidido pasar más tiempo del abonado a su llegada, podrá abonar el importe restante a su salida.

6.7.5. Salida del Cliente

En la puerta de salida el cliente insertará la tarjeta/llave de su cabina, en el caso de que todo esté correcto la puerta se abrirá, de lo contrario pasaría por recepción para abonar el importe restante.

El recepcionista dará las gracias por haber elegido nuestros servicios, en espera de que haya sido totalmente de su agrado.

6.7.6. Servicios de Atención al Cliente

Este servicio se podrá solicitar desde las cápsulas mediante teléfono o bien asistiendo en persona a recepción. Este servicio puede incluir: una consulta, la cual se intentará resolver al instante; se ofrecerá el

servicio de despertador para los clientes que así lo deseen y servicio de información de vuelos, por medio de monitores.

6.7.7. Evaluación de Satisfacción del Cliente

Para medir que tan satisfecho se va el cliente Siesta's Hotel se le pasara un pequeño cuestionario donde se le preguntará como ha sido el servicio, si ha tenido todo lo necesario para una estancia acogedora, sobre la limpieza del hotel, la comida y el personal del hotel también se tomaran en cuenta las reclamaciones, sugerencias y comentarios para esto se tendrá un formulario especial donde el huésped puede hacer las observaciones que crea necesarias este formulario se depositará en un buzón donde solo el gerente tiene acceso a los formularios depositados, con los resultados obtenidos se podrán hacer mejoras para ofrecer un mejor servicio y adecuado a las necesidades de los huéspedes.

Asimismo, al realizar el check out en recepción, el cliente podrá de una forma simple y cómoda, valorar el servicio. Presionará sobre un panel donde aparecerán unos botones a modo de "caritas" donde la sonriente es símbolo de alta satisfacción y la menos sonriente símbolo de decepción. Este panel se encontrará en el mostrador de recepción.

6.8. PROCESOS DE SOPORTE

Estos procesos serán los responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que necesita la empresa para desarrollar su actividad. Entre ellos podemos mencionar: personas, instalaciones, financiación documentación.

6.8.1. Limpieza de Cápsulas e Instalaciones

EL personal de limpieza se encargará de la limpieza integral del hotel:

- **Cápsulas**, se cambiarán las sábanas y toallas siempre que hayan sido utilizadas por un cliente y se deberá comprobar que todo lo

perteneciente a la cápsula esté en su sitio, en caso contrario se anotará cualquier daño o pérdida y se notificará a recepción.

- **Duchas y baños**, se comprobará los niveles de gel y shampoo, papel higiénico y el estado general de las instalaciones.
- **Máquinas Vending**, se limpiarán, se comprobará su temperatura y se realizarán los correspondientes pedidos de aquellos productos que estén por agotarse o agotados.
- **Salas de Estar**, se limpiarán los suelos y todos los muebles. Se tendrá especial cuidado de que no existan residuos de comida o derrames.

Para llevar un control sobre la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, se contará con una hoja de chequeo para comprobar las rutinas establecidas. A continuación, se puede observar una muestra de la hoja de chequeo:

LISTA DE CHEQUEO

Nombre: _____

Hora: _____

SALA VIP**Limpieza**Escritorios
Sillas
Sofas
Basureros**Aire Acondicionado**Temperatura
Funcionamiento**Maquinas de Vending**Bebidas
Comida
Funcionamiento**Iluminación**

Revisado	Observaciones

SERVICIOS**Limpieza**Lavamanos
Inodoros
Duchas
Basureros**Aire Acondicionado**Temperatura
Funcionamiento**Iluminación**

Revisado	Observaciones

CAPSULASCama
Sábanas
Pantalla TV
Radio
Iluminación
Compartimiento Equipaje
Aire Acondicionado
Algun Objeto Olvidado

Revisado	Observaciones

6.8.2. Lavandería

El servicio de lavandería será subcontratado. El servicio de lavandería deberá acudir cada tres días o si es necesario antes, se notificará por medio de recepción. Todo las sábanas y toallas serán entregadas en bolsas especiales junto con las cuales se realizarán dos notas con todas la piezas introducidas y firmadas de recibido por parte de la empresa proveedora y Siesta's Hotel. Cuando se reciba las sábanas y toallas limpias se comprobará que estén todas las piezas. Si se da el caso que falte alguna, se notificará inmediatamente a la empresa proveedora.

6.8.3. Mantenimiento y Climatización

Se subcontratará al igual que el servicio de lavandería. Este servicio nos permitirá proceder al arreglo inmediato de cualquier avería que surgiera en las cápsulas, aire acondicionado, equipo electrónico, etc. También, se tomará en cuenta el número de averías que haya sufrido el equipo, cuanto tiempo han durado en repararlas y el costo que haya representado.

El pago a la empresa de mantenimiento y lavandería se realizará mensualmente. A continuación, se detallada el Plan de Mantenimiento para cada una de las áreas y la periodicidad:

Plan de Mantenimiento	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capsulas												
Aires Acondicionados												
Sistemas Informaticos												
Baños												
Pintura												
Vidrios												
Iluminación												

Tipo de Matenimiento

	Anual
	Seis Meses
	Tres Meses
	Mensual

6.8.4. Informática

Siesta's Hotel empleará la utilización de las nuevas tecnologías que faciliten operaciones de la gestión del hotel y de CRM (Customer Relationship Management) mediante un software.

En cuanto a la gestión interna estará informatizado toda la parte financiera, recursos humanos, comunicación, entre otros.

En cuanto a la gestión externa de cara al cliente se utilizarán los sistemas de información para la venta, captación de clientes, encuestas, entre otros vía Internet o llamando a nuestra centralita.

Estos sistemas permitirán a Siesta's Hotel coordinar todas las actividades de gestión y obtener bases de datos para la toma de decisiones.

Este servicio será subcontratado para la instalación, mantenimiento, correcto funcionamiento y solución de cualquier problema.

6.8.5. Compras y Control de Stock

El personal de mantenimiento y limpieza informarán a recepción de todos los productos o artículos necesarios para el correcto funcionamiento del hotel. Recepción elaborará un documento con las compras mensuales a realizar y se las entregará al administrador para la compra. Se llevará un control de las compras realizadas y a quien han sido entregadas las mismas para su utilización.

6.8.6. Vending

Se instalarán máquinas del tipo vending con comida y bebida, en concreto habrá:

- 1 máquina de bebidas frías
- 1 máquina de snacks y sándwiches fríos
- 1 máquina gourmet con bocadillos calientes y algunos platos calientes
- 1 máquina dispensadora de bebidas calientes

Existirá una persona encargada de la limpieza, comprobación óptima de su temperatura y realización de los correspondientes pedidos de aquellos productos que estén por agotarse o agotados.

6.9. INDICADORES DE LOS PROCESOS DE SOPORTE

6.9.1. Comunicación

- Preguntar a los clientes de qué manera se enteraron de SIESTA'S

Se pasarán una encuesta para ver la satisfacción del cliente durante su estadía también se le preguntará por que medio se enteró de la existencia de SIESTA'S

6.9.2. Evaluación Satisfacción del Cliente

- Número de quejas de los clientes

Se llevará un registro donde se muestre el número y el motivo de las quejas recibidas en la recepción.

6.9.3. Vending

- Número de ordenes recibidas
- Cantidad de productos caducados

Por medio del control de inventarios de los productos que estarán en las máquinas de vending se puede controlar cuáles son los productos que menos le gustan a nuestros clientes y con que frecuencia se suministra determinado producto.

6.9.4. Limpieza

- El número de revisiones de los baños
- Quejas recibidas por los servicios
- Tiempo requerido para hacer la limpieza

Como en los anteriores indicadores también se llevará un registro del número de quejas de los clientes por la limpieza. Se hará un control de la limpieza al azar para comprobar si la limpieza se está llevando a cabo con el nivel que se requiere. Por otro lado, se le tomará el tiempo al personal para que ayude al tiempo que se atiende a cada cliente (reducir el tiempo de espera del cliente).

En el Anexo 4 se encuentran descritas las políticas y gestión del medio ambiente para Siesta's Hotel.



PLAN DE MARKETING

7. PLAN DE MARKETING

7.1. MISIÓN

“Ofrecer Tiempo Cómodo a los pasajeros del aeropuerto”

Nuestra misión está basada en proporcionar a los usuarios del aeropuerto de Madrid-Barajas un espacio donde puedan relajarse disfrutando de cómodas instalaciones y recibiendo el mejor trato.

Nos proponemos transformar las pesadas horas de espera en el aeropuerto en horas placenteras, convirtiendo una experiencia desagradable en una buena experiencia.

7.2. VISIÓN

Tener presencia en los aeropuertos internacionales de mayor importancia, pasando a ser hoteles con reconocimiento mundial al que se les atribuyan buena reputación, en base a dos pilares fundamentales: trato a clientes y calidad de las instalaciones. Logrando así la preferencia y satisfacción de nuestros clientes excediendo sus expectativas en el servicio.

7.3. FILOSOFÍA

Nuestra filosofía de empresa está centrada en la búsqueda de la satisfacción del cliente adaptándonos a sus necesidades, con inclinación total hacia sus expectativas.

Un ejemplo de ello es que nuestros clientes no perderán tiempo desplazándose fuera del aeropuerto, sus pertenencias estarán seguras y podrán relajarse en un espacio en el que encontrarán un trato distinguido y personalizado además de confortables instalaciones.

Podrán tomar una ducha en completa intimidad, dado que no son baños compartidos sino individuales, descansar en una confortable cama y/o disfrutar de una sala común, donde podrán trabajar, ver televisión o leer en cómodas butacas, muy diferentes a las existentes en la terminal.

Tenemos muy presente la importancia que tienen las personas dentro de nuestra organización, por ello somos un grupo humano profesional que trabaja protegiendo a sus empleados.

Además de cuidar el entorno medioambiental que nos rodea, con un alto compromiso por la mejora continua y la calidad.

7.3.1. Metas

Hacer más feliz al cliente:

1.- Calidad de vida en cuanto a la satisfacción de la necesidad de “descanso” que no tenía posibilidad de cubrir, bien por no disponer de tiempo suficiente para desplazarse a un hotel vecino, bien por el miedo a salir fuera del aeropuerto, ya que en muchos casos los clientes se encuentran en un país extranjero, o bien por la incertidumbre que produce salir del aeropuerto, en cuanto a horarios, atascos, trastornos en los transportes, etc.

2.- Un mayor disfrute de sus viajes, dado que las agotadoras horas de conexión entre vuelo y vuelo, ya sean programadas o fortuitas, pasarán a ser horas de descanso y esto permitirá a los clientes llegar en mejores condiciones a su destino.

3.- Comodidad, tiempo y dinero, puesto que ya no supondrá un problema las horas de conexión, los viajeros podrán comprar vuelos más económicos dado que tendrán mayor flexibilidad en los horarios, no tendrán que cuadrar vuelos o no sufrirán la angustiosa sensación de tener que pasar horas muertas en la incómoda terminal, puede que si viaja sólo una vez al año esto no le preocupe, pero si la frecuencia de viaje es mayor es un factor importante.

Otra caso, dependiendo de la duración del vuelo, claro está, es que los viajeros se replanteen el comprar billetes Business dado que es posible que les sea más caro este billete que pagar un billete de clase turista y después contratar nuestros servicios, además de dormir y ducharse podrá disfrutar de las mismas comodidades que en una sala Vip.

4.- Medio ambiente, el mundo en el que vivimos. Estudio medioambiental de todas nuestras acciones para minimizar el impacto de nuestra actividad en el medio ambiente. Además dicho estudio estará medido, controlado y certificado por alguna de las empresas especialistas en el sector.

7.3.2. Clientes y Usuarios Finales

Nuestros clientes son todas aquéllas personas usuarias del aeropuerto de Madrid-Barajas que tengan que permanecer entre tres y doce horas dentro de él, bien por conexiones o bien por retrasos y que no quieran que sean horas muertas, pasándolas en la Terminal, sino sacar partido de esas horas relajándose en nuestro hotel. Más adelante, en el apartado de análisis de mercado se muestra las características principales de nuestro mercado meta.

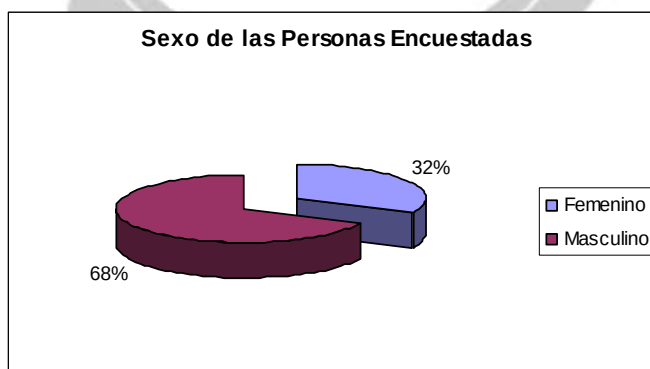
7.3.3. Necesidades Satisfechas

¿Qué es lo que el cliente encontrará en nosotros?

1. Cubrir sus necesidades de descanso cuando viaje.
2. Comodidad.
3. Trato personal.
4. Ambiente pensado para el relax.
5. Coste razonable comparado con el servicio ofrecido teniendo en cuenta el lugar en el que se encuentra.
6. Confianza y seguridad.

7.4. ANÁLISIS DE MERCADO

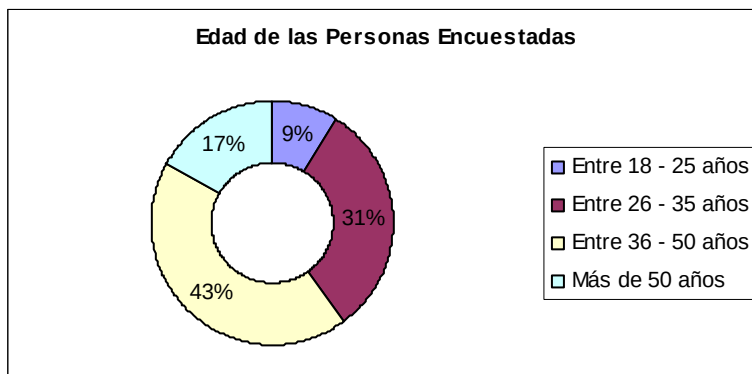
Para llevar a cabo el análisis del mercado, se utilizó un cuestionario que contenía diecisiete preguntas (ver Anexo 5). Para realizar las encuestas, se eligieron a 250 personas que se encontraron en la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas en Madrid.



Gráfica 1: Resultados Encuesta

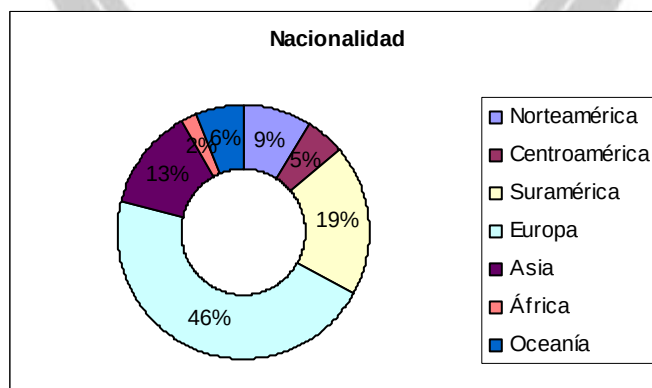
El mayor porcentaje de personas encuestadas se encontraban entre la edad de 36 - 50 años con un 43%, luego le siguen las edades comprendidas entre 26 – 35 años con un 31%. Teniendo en cuenta que Siesta's Hotel tiene como mercado meta principalmente las personas

que están comprendidas entre esta edad, estos resultados son bastante representativos.



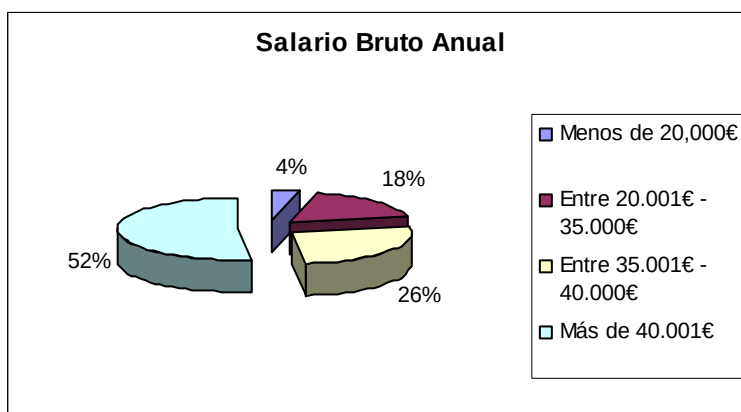
Gráfica 2: Resultados Encuesta

Un aspecto importante es conocer la procedencia de los posibles clientes, de acuerdo a los resultados obtenidos el mayor porcentaje de viajeros procedía de Europa con 46%, luego Suramérica con un 19% y Asia con 13%. Cabe señalar este último dato ya que Asia es una economía emergente, por lo que se espera que en los próximos años este porcentaje aumente.



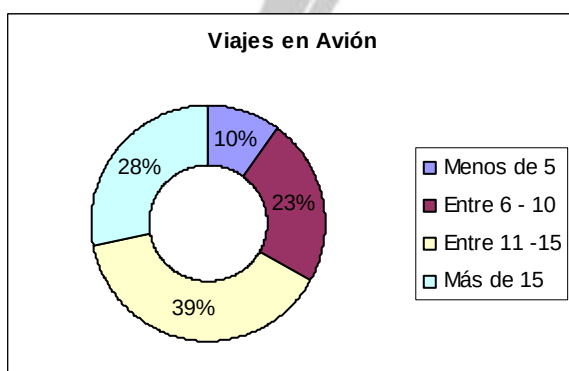
Gráfica 3: Resultados Encuesta

Asimismo, otro factor importante es el poder adquisitivo de los clientes potenciales del hotel y se pudo comprobar que un 52% tienen un salario bruto anual mayor de 40.000€ y un 26% entre 35.000€ - 40.000€.

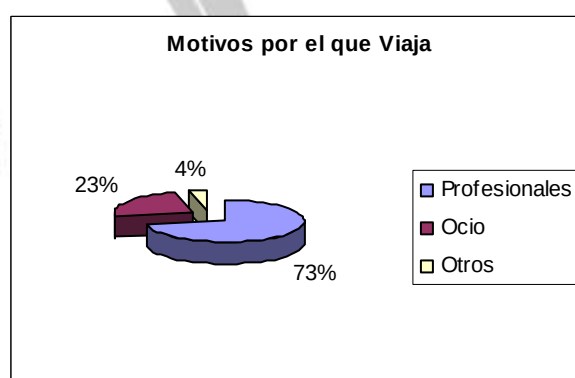


Gráfica 4: Resultados Encuesta

Se pudo constatar que el 39% realiza entre 11 y 15 viajes al año y un 23% realiza entre 6 y 10 año. Los motivos por los que viajan son en un 73% profesionales y un 23% por ocio.

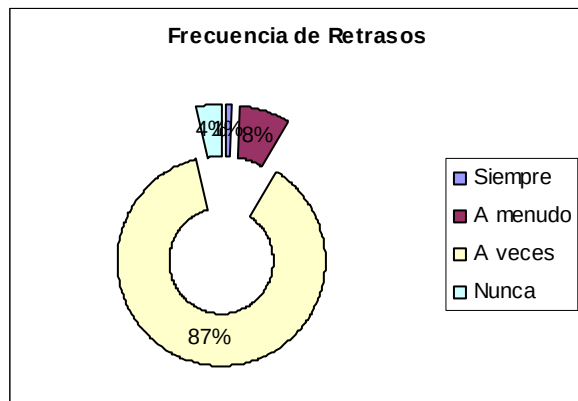


Gráfica 5: Resultados Encuesta

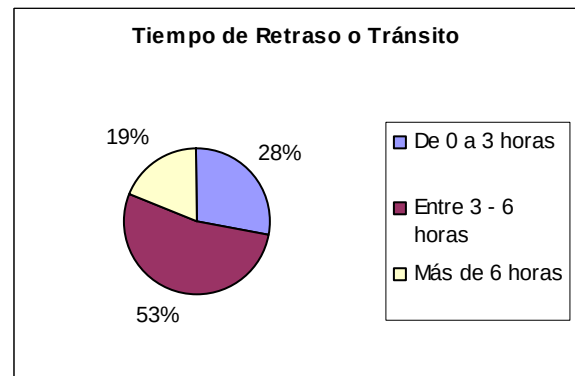


Gráfica 6: Resultados Encuesta

También se pudo observar, que las personas suelen tener en un 87% retrasos a veces y un 8% a menudo. El tiempo de estos retrasos o tránsito suele ser en un 53% entre tres y seis horas y en un 28% entre cero y tres horas. Nuestro público objetivo serán aquellas personas con un tiempo de estancia dentro del aeropuerto mayor a tres horas y menor de doce horas.



Gráfica 7: Resultados Encuesta

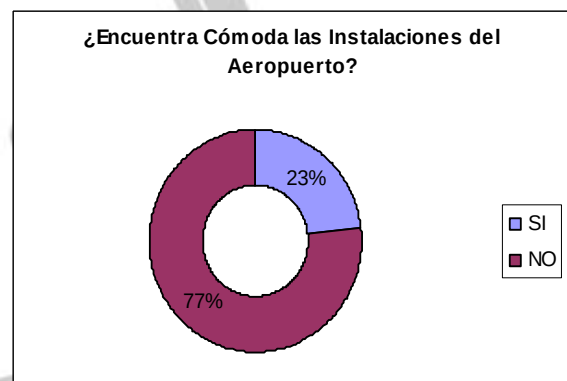


Gráfica 8: Resultados Encuesta

Un 77% de las personas encuestadas manifestó que se encuentra incómoda en las instalaciones del aeropuerto y un 43% ha utilizado en alguna ocasión algún hotel en los alrededores del aeropuerto.



Gráfica 9: Resultados Encuesta



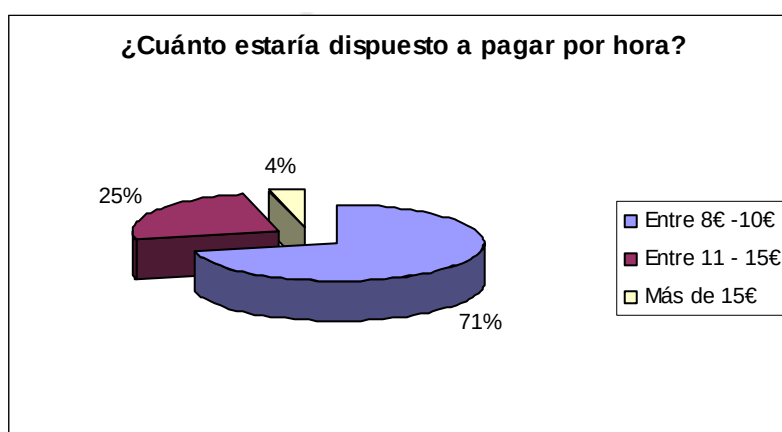
Gráfica 10: Resultados Encuesta

Se pudo comprobar que un 86% estaría dispuesto a utilizar un hotel en la terminal del aeropuerto mientras sufre un retraso o espera a la conexión de su próximo vuelo.



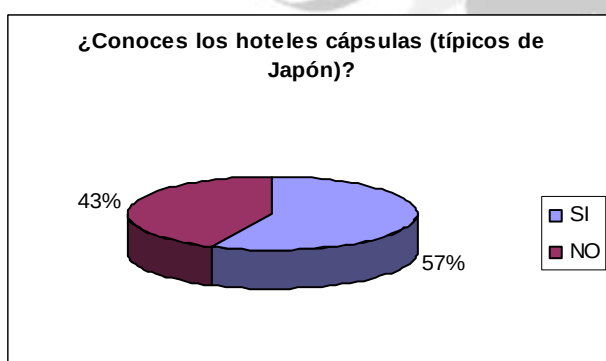
Gráfica 11: Resultados Encuesta

Se realizó una pregunta para conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por hora por un hotel dentro de las instalaciones de la Terminal 4 del aeropuerto de Barajas. El resultado muestra que un 71% estaría dispuesto a pagar entre 8€ y 10€ la hora y en menor proporción con un 25% estaría dispuesto a pagar entre 11€ y 15€ la hora.

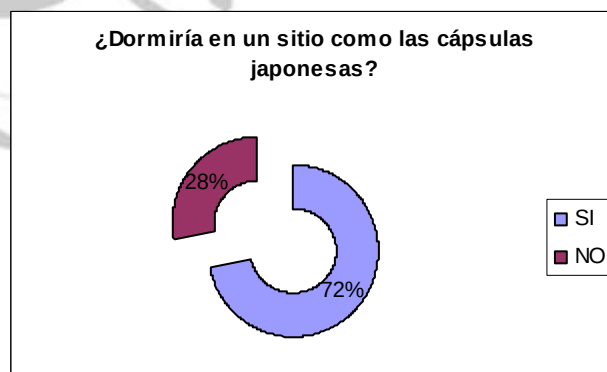


Gráfica 12: Resultados Encuesta

Un 57% manifestó que conocía los hoteles cápsulas típicos de Japón y un 43% que no. Para comprobar si los posibles clientes estarían dispuestos a dormir en un hotel cápsula, se procedió a mostrarles una fotografía y se pudo constatar que un 72% estaría dispuesto a dormir en un sitio como éste.



Gráfica 13: Resultados Encuesta

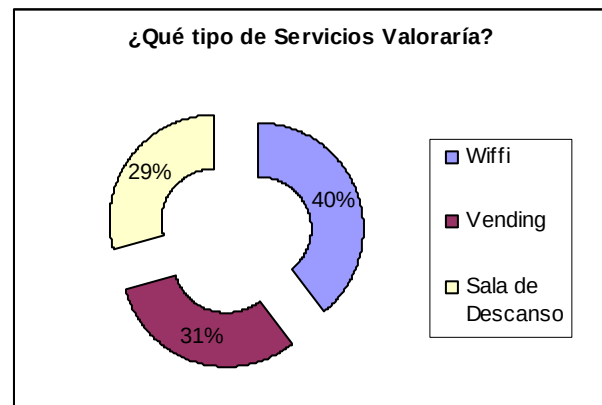


Gráfica 14: Resultados Encuesta

Un 76% indicó que valoraría servicios adicionales en este hotel, entre los cuáles se mencionó los servicios de wifi con un 40%, una sala de descanso con un 29% y máquinas Vending con un 31%.



Gráfica 15: Resultados Encuesta



Gráfica 16: Resultados Encuesta

Se pudo comprobar que un 88% estaría dispuesto a utilizar un sitio en el aeropuerto que disponga de una sala VIP y servicio de duchas en la terminal mientras sufre un retraso o espera a la conexión de su próximo vuelo.



Gráfica 17: Resultados Encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se obtiene el mercado potencial, meta y objetivo que se explican a continuación.

7.4.1. Mercado Potencial

Nuestro mercado potencial está formado por los 16.421.599 viajeros que llegan a la Terminal 4, del Aeropuerto de Barajas que se encuentran en tránsito (72% de los encuestados en tránsito o en retraso más de 3 horas).

AEROPUERTO ESCALA	Pasajeros Año 2007
Total	208.916.459
MADRID /BARAJAS	22.807.776
BARCELONA	15.297.907
PALMA DE MALLORCA	6.548.104
LONDRES/GATWICK	6.090.041
GRAN CANARIA	4.588.609
MANCHESTER /INTERNACIONAL	4.569.801
AMSTERDAM/SCHIPHOL	4.192.079
TENERIFE NORTE/ LOS RODEOS	3.947.285
LONDRES /STANSTED	3.849.745
PARIS/ CHARLES DE GAULLE	3.731.959
MALAGA	3.553.799
FRANKFURT/INTERNACIONAL	3.539.083
SEVILLA	3.217.554
BILBAO	3.202.067
DUSSELDORF	3.012.553

7.4.2. Mercado Meta

Nuestro mercado meta está formado por las personas entre 26 - 50 años (un 74% de los encuestados) con un salario mayor a los 35.000€ anuales (un 78% de los encuestados) y con un tiempo entre tres y seis horas (53% de los encuestados). De acuerdo a los resultados de la encuesta esto supone 5.023.630 de viajeros.

7.4.3. Mercado Objetivo

Nuestro mercado objetivo en los primeros cinco años va a ser un 5%, equivalente a 251.181 personas aproximadamente.

7.5. ESTRATEGIA DE MARKETING

Dado que nuestro servicio no existe en el mercado Siesta's Hotel se diferenciará de sus competidores por medio de la innovación, persiguiendo crear conciencia sobre nuestros servicios, provocar su prueba, y realizando una importante campaña de comunicación para favorecer la penetración.

Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer a nuestros clientes **tiempo cómodo** en su estancia dentro del aeropuerto. Las conexiones de vuelos pasarán de ser agotadoras a confortables, convertiremos una mala experiencia en el caso de retrasos u otros problemas en una experiencia más llevadera.

La ventaja competitiva principal será estar dentro de las instalaciones de la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas y las barreras de entrada que existen para su puesta en marcha.

Como ventaja sostenible, para mantenernos en el mercado, tomaremos la innovación constante, investigaremos las preferencias y valores de nuestros clientes, para poder anticiparnos a los cambios y sorprender a nuestra competencia.

Para poder introducirnos en el mercado formaremos distintas alianzas estratégicas con líneas aéreas, esto también nos ayudará en el futuro a mejorar nuestra competitividad.

7.6. POSICIONAMIENTO

Siesta's Hotel es un nuevo concepto de hotel que ofrece la posibilidad de descansar en cómodas cápsulas o salas de estar mientras esperas por tu siguiente avión.

Es un nuevo concepto de dormir en una cama donde prima la comodidad y el bienestar de nuestros clientes. Queremos que nuestro negocio sea el sitio de referencia de los viajeros y que además de poder dormir unas horas, disfruten de nuestra sala de estar y refrescarse en una ducha.

Un lugar diferente, moderno, innovador y acogedor donde nuestros clientes vivan la experiencia Siesta's.

Con referencia a lo anterior, nuestro *“Unique Emotional Proposition”* – UEP- es *“Vive la Experiencia Siesta's”*.

7.7. MARKETING MIX

Para poder implementar nuestra estrategia de marketing, combinaremos las diferentes variables del marketing. Cada una se detalla a continuación:

7.7.1. Producto

Para definir nuestro producto, nos basaremos en la definición del concepto de producto total:

- Beneficio Básico: Espacio de descanso dentro de la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas.
- Producto Genérico: Poder adquirir los servicios relacionados con un hotel y una sala vip del aeropuerto en un mismo lugar (espacio de descanso, duchas, sala de estar, comida, internet, entre otros).
- Producto Esperado: Instalaciones modernas, ambiente agradable, personal formado y que brinde buen trato al cliente.

- Producto Aumentado: Habitaciones tipo cápsulas, salas de estar con áreas de trabajo equipadas, pago por horas e información sobre vuelos.
- Producto Potencial: Cápsulas tipo suites en una segunda planta, máquinas Vending con productos ajenos a la alimentación tales como corbatas, productos informáticos, ropa interior, entre otros.

7.7.2. Precio

Nuestra política de precios seguirá la Estrategia de Alto Valor, dado que ofrecemos un servicio único de calidad dentro de las instalaciones del aeropuerto. Por otra parte, nuestro negocio dependerá tanto del margen como de la rotación.

Teniendo en cuenta lo anterior, conjuntamente con los estudios de mercado realizados, se acuerdan los siguientes precios:

Producto	Precio	Precio/Hora Extra
3 Horas Cápsula	45€	12€
6 Horas Cápsula	75€	10€
3 Horas Sala Vip	25€	6€
6 Horas Sala Vip	40€	5€

Los precios que se muestran en la tabla son con IVA incluido.

7.7.3. Distribución

Con el objetivo de maximizar nuestros ingresos realizaremos un notable esfuerzo para lograr una distribución efectiva.

Considerando el tamaño de nuestro negocio resulta acertado (en términos de coste y de capacidad propia del hotel) no contratar a tour operadores o agencias de viajes que actúen como canales de distribución indirecta.

Se elige pues, un sistema de distribución directa sin contar con intermediarios. (Situación que puede verse modificada en el futuro ante el crecimiento del negocio). La estrategia de distribución en Internet nos permite ahorrarnos costes y ofrecer al cliente una mayor facilidad, rapidez y comodidad de acuerdo a nuestra estrategia. Dicha página contará con fotos atractivas Siesta's Hotel y buenas descripciones que marquen la diferencia y hagan que el cliente se decante por nuestro producto. El proceso de reserva on-line se caracterizará por su sencillez y por contar con una información asequible y concisa.

7.7.4. Comunicación

En concordancia con el proyecto, es de vital importancia nuestra estrategia de comunicación con el cliente, a corto plazo para darnos a conocer, y más a largo plazo seguir creando clientes pero también mantenerlos y fidelizarlos.

Para todo ello hemos planificado una serie de medidas que pasamos a exponer a continuación:

❖ Publicidad

Tras un estudio de mercado, hemos determinado que nuestro target son los viajeros en escala, y ya que Barajas es un aeropuerto con mucho tránsito, hemos decidido publicitarnos en las revistas de las siguientes compañías:

- Iberia (todos los años, 12 meses)
- Lufthansa (todos los años, 12 meses)
- British Airways (todos los años, 12 meses)
- American Airlines (A partir del tercer año, 12 meses)
- KLM (A partir del cuarto año, 12 meses)
- Revista tour operadores y agencia de viajes (2 revistas, 4 temporadas, 5 años)

El objetivo de esta inversión publicitaria es conectar directamente con el cliente y crearle una necesidad antes de que lleguen al lugar. Queremos conseguir que estén deseosos de venir a conocernos y pasar unas horas con nosotros, por medio de una publicidad llamativa que exprese confianza y nos vean como el lugar de descanso de referencia.

❖ Huellas

La idea es poner una serie de huellas pegadas por el suelo de la terminal 4. En un primer momento, las huellas marcarán las posibles llegadas a nuestro hotel y con ello queremos crear una expectativa por parte de los viajeros que sientan la necesidad de ver a donde van a dar. De esta forma conseguiremos que nos conozcan y vean nuestras instalaciones.

Tras esta primera etapa, pasaremos a una posterior (el momento del cambio estará condicionado con las expectativas que esté creando la campaña y el grado de conocimiento del hotel) en el que en las huellas estarán impresos el logo y el nombre de nuestro hotel.

Las huellas se colocarán en principio durante 2 años, ocupando un espacio total de 25m² (dejando 20m² de por medio).

❖ Pósters Publicitarios

Dentro de la Terminal 4 se instalaran quince pósters durante el año para que los clientes reconozcan nuestra ubicación dentro del aeropuerto.

❖ Mailing

Por medio de nuestro CRM llevaremos a cabo un marketing on-line para reforzar nuestra relación con el cliente. Se les enviarán correos electrónicos por motivo de su cumpleaños, ofertas promocionales, o cualquier información relevante con Siesta's Hotel.

❖ Merchandising: Cápsulas antiestrés

Para que todos nuestros clientes se lleven un recuerdo de la experiencia Siesta's, tenemos contemplado regalar a cada cliente un objeto antiestrés. Estimamos que se entregarán alrededor de 175,000 unidades el primer año incrementándose en función de la tasa de ocupación.

Este objeto será en una cápsula del tamaño de la planta de una mano. Las cápsulas tendrán serigrafiado el logo y el nombre del hotel, serán de diferentes colores (representativos de la empresa) y con una textura blanda y apetecible para que no puedan dejar de utilizarlo.

Queremos conseguir que se lleven la cápsula para sus casas u oficinas y sea una forma de publicitarnos y que la gente tenga conocimiento de la singularidad de nuestro hotel.

En definitiva, que nuestro recuerdo quede materializado en las cápsulas antiestrés transmitiendo así la idea de descanso y relax en el momento oportuno que ofrece nuestro hotel.

❖ Fuerza de Ventas

Se encargarán de estar pendiente de los retrasos y los vuelos en tránsito así como de comunicar a los pasajeros de nuestra existencia. Se contará con 4 comerciales que cubrirán todo el día de lunes a

domingo, trabajando en turno de mañana, tarde o noche. También, se contará con un supervisor interno, tal como se presenta en el cuadro a continuación:

	Nº de personas	Nº de turnos	Días	Turnos		
				De 7 a 15	De 3 a 11	De 11 a 7
Comerciales	4	4	Lu-Do	X	X	X

RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comerciales	4	4	4	4	4
Responsable interno	1	1	1	1	1

❖ Campaña de Ambient Marketing

Esta campaña tendrá lugar en las terminales 4 y 2 del aeropuerto durante los tres meses posteriores a la apertura.

Contrataremos a seis actores (dos por turno y desplazándose por las terminales) que representarán, con la ayuda de una plataforma simulando a una cápsula como las de nuestro hotel, una obra que tendrá como fin representar la experiencia de alojarse con nosotros.

El fin de la campaña es crear un impacto en los viajeros por medio de una representación dinámica, divertida e interactiva, y con la que esperamos atraer a los medios y así ser una forma única de crear Publicity sin tener que invertir mucho dinero en ello.

❖ Tarjetas Presentación

La fuerza de ventas se encargará de distribuir en los establecimientos y a las personas dentro de la Terminal 4 tarjetas de presentación para dar a conocer nuestros servicios. Se estima que el primer año se entregarán unas 200,000 unidades, los años posteriores se repartirán en función de las tasas de ocupación alcanzadas.

7.7.5. Personas

- Miembros de la empresa, el alma y el cuerpo de nuestra organización: Nuestro compromiso y dedicación sigue muy de cerca a las personas que componen y hacen posible esta empresa. Es nuestra responsabilidad que entiendan y compartan la importancia y relevancia que tienen para la organización, tanto su trabajo como ellos mismos. Que conozcan con exactitud cuáles son sus funciones y qué es lo que se espera de ellos, así mismo la recompensa con creces de toda actitud positiva y trabajo realizados. Es nuestra obligación establecer unas normas abiertas, conocidas, flexibles y establecidas por todos que rijan y protejan los intereses de los trabajadores.
- Sociedad, El mundo con el que vivimos: En un contexto globalizado, donde los viajes por negocios forman parte del día a día, donde todo está conectado, no queremos dejar de contribuir a este ciclo y pretendemos cubrir las necesidades insatisfechas de los viajeros, haciendo lo más cómodo posible su viaje, tanto si el motivo por el que viaja es ocio o turismo, como y más aún, si el viaje es obligado, no por placer.
- Accionistas, Socios y Colaboradores, los que hacen posible el sueño: El compromiso con ellos es el mismo que para la compañía logrando además beneficios económicos justos y satisfactorios para todos.

7.7.6. Ambiente Físico

El physical environment será uno de los puntos claves del negocio, donde se desarrollará nuestra actividad, es el lugar en el que

interactuaremos con los clientes de manera directa y donde los mismos vivirán la experiencia de escogernos como producto.

Empezaremos a describirlo por orden de entrada:

- Fachada: La arquitectura del hotel cuidará su relación con el entorno, respetándolo y, estará relacionada con el producto que vende, es decir, "*descanso*". Por lo que se empleará la transparencia con la incorporación de vidrio y colores claros destacando sobre la fachada nuestro logotipo. La impresión que los clientes se lleven de la misma es relevante, es nuestra 1ª carta de presentación y por ello cuidaremos que su aspecto este cuidado y no se escatimará hasta ajustar el mínimo detalle.
- Recepción: La recepción de los clientes cobra especial importancia en lo que se refiere al servicio que deseamos brindarles y con la impresión que queremos causarles. Para cubrir esto, nuestra recepción será lo más cómoda y cercana posible al cliente, se cuidarán las luces de la misma, siendo éstas no muy fuertes para que no provoquen estrés, del mismo modo ocurre con la decoración, que será simple y elegante. En cuanto a las tonalidades de la luz , seguirán la misma línea que el de la fachada, es decir, colores claros que transmitan confianza y tranquilidad.

Tenemos en cuenta el tiempo del cliente, por lo que se procurará ser ágiles en los procesos y para ello la funcionalidad de la recepción debe ser total, de forma que facilite la entrada y salida de los mismos.

- Áreas de descanso: Nuestras áreas de descanso son uno de los lugares donde nuestros clientes vivirán la experiencia de nuestro

producto. Es relevante que en las mismas se sientan cómodos, entendiendo como comodidad, tranquilidad, intimidad, descanso..., por lo que hemos cuidado los espacios y la decoración de la misma.

En relación con la decoración, aquí el hotel da un pequeño giro respecto a la línea que seguía en la fachada y la recepción, ofreciendo luces más tenues, colores no tan claros y una decoración que no distraiga o provoque estrés a los clientes, es decir, un tanto minimalista, sencilla y que vaya en el camino de clase y elegancia. Los elementos que conforman las salas serán de alta calidad, sofás y TV que harán disfrutar al 100% de ese momento de relax, cuidando los espacios y la distribución de los mismos.

Además en dicha área de descanso podrán disfrutar de máquinas Vending con comida gourmet, cafés, prensa entre otros, pudiendo consumirlos en cualquiera de los sofás de alta calidad con los que cuenta la sala.

Por otro lado una de las características de las áreas de descanso es su condición de aislamiento total, es decir, estará insonorizada, con el claro objetivo de proporcionar un momento único de descanso y tranquilidad.

- Cápsulas: Siendo éstas nuestro producto principal sobre el que gira el negocio, evidentemente los cuidados serán máximos para cumplir con todas las expectativas de nuestros clientes. Al igual que el área de descanso, estará insonorizada, tanto el área de las cápsulas como las cápsulas entre sí.

Será una gran sala con capacidad para 100 cápsulas, es importante el fácil acceso a las mismas, se empleará una luz bastante tenue que

no altere de ninguna manera a los clientes pero que a la vez facilite a los mismos detectar aquella que le ha sido asignada.

Los colores externos de las mismas serán rojo, blanco, naranja y venga alternativamente. A parte del diseño, contará con un fácil manejo, con el fin de que pueda ser utilizada por cualquier persona sin ningún problema.

La cápsula contará con la mejor calidad de colchones, almohadas y sábanas, con el espacio (m3) necesario para poder ofrecer confort absoluto. En el interior de la misma habrá un regulador de luz. En lo que a climatización se refiere, también podrá ser regulada por los clientes, pudiendo ponerla ellos a su gusto.

7.8. IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

7.8.1. Nombre

El nombre **Siesta's Hotel** se ha elegido por su simplicidad, porque es fácil de pronunciar, es conocido internacionalmente y asociado a España.

Proviene del latín y se deriva de la palabra *sexta* que significa *hora*. Su significado es "*Tiempo destinado para dormir o descansar*".

7.8.2. Colores Corporativos

Los colores corporativos serán el rojo, negro y gris. Se pretende dar una imagen cálida, sofisticada y de diseño requisito fundamental al tratarse de un hotel.



FIGURA 1: Colores que identifican a la marca.

7.8.3. Logotipo



FIGURA 2: Logotipo de la entidad.

El estilo del logotipo es innovador para el sector. Muestra la seriedad y profesionalidad en los servicios que pretende mostrar el hotel.

La forma circular del logotipo emula a un reloj, que representa el tiempo, elemento clave de nuestro negocio.

7.9. PRESUPUESTOS

7.9.1. Escenario Realista

	2010	2011	2012	2013	2014
Merchandising	48.384 €	85.848 €	95.484 €	105.120 €	114.756 €
Revistas Aviones	94.500 €	126.000 €	168.000 €	210.000 €	252.000 €
Publicidad Agencia	8.800 €	8.800 €	8.800 €	8.800 €	8.800 €
Fuerza Ventas	105.984 €	206.784 €	195.452 €	212.623 €	230.073 €
Poster Terminal	810.000 €	1.080.000 €	1.080.000 €	1.080.000 €	1.080.000 €
Huellitas	32.500 €	43.000 €	- €	- €	- €
Actores	19.800 €				
Tarjeta presentación	20.500 €	22.140 €	23.911 €	25.824 €	27.890 €
Cocktail inauguración	6.000 €				
	1.146.468,00 €	1.572.572,00 €	1.571.647,40 €	1.642.367,46 €	1.713.518,75 €

7.9.2. Escenario Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Merchandising	54.144 €	94.500 €	104.100 €	114.000 €	123.300 €
Revistas Aviones	126.000 €	126.000 €	168.000 €	210.000 €	252.000 €
Publicidad Agencia	8.800 €	8.800 €	8.800 €	8.800 €	8.800 €
Fuerza Ventas	489.984 €	590.784 €	598.652 €	665.735 €	711.362 €
Poster Terminal	810.000 €	1.080.000 €	1.080.000 €	1.080.000 €	1.080.000 €
Huellitas	43.000 €	43.000 €			
Actores	19.800 €				
Tarjeta presentación	20.000 €	21.000 €	22.050 €	23.153 €	24.310 €
Cocktail inauguración	6.000 €				
	1.577.728,01 €	1.964.084,01 €	1.981.602,21 €	2.101.687,26 €	2.199.772,37 €

7.9.3. Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Merchandising	52.500 €	- €	15.000 €	18.000 €	21.000 €
Revistas Aviones	126.000 €	210.000 €	210.000 €	210.000 €	210.000 €
Revistas Negocios	- €	18.400 €	18.400 €	9.200 €	- €
Publicidad Agencia	8.800 €	17.600 €	17.600 €	8.800 €	8.800 €
Fuerza Ventas	105.984 €	111.283 €	116.847 €	189.605 €	202.113 €
Poster Terminal	1.080.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €
Huellitas	43.000 €	43.000 €	43.000 €	43.000 €	43.000 €
Actores	19.800 €				
Publicidad Internet		19.200 €	19.200 €	19.200 €	19.200 €
Tarjeta presentación	20.000 €	21.000 €	22.050 €	23.373 €	25.009 €
Cocktail inauguración	6.000 €				
Publicidad Finger		420.000 €	420.000 €		
	1.462.084,00 €	2.060.483,20 €	2.082.097,36 €	1.721.178,18 €	1.729.121,67 €

7.10. VENTAS

7.10.1. Escenario Normal

Capsulas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Capsulas	100	100	100	100	100
Horas/Días	24	24	24	24	24
Días apertura al año	244	365	365	365	365
Facturación mínima 3hrs	3	3	3	3	3
Precio (3hrs)	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Ventas Máximas	8.784.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €
Ocupación	42%	51%	59%	67%	75%
Ventas Totales	3.689.280,00 €	6.701.400,00 €	7.752.600,00 €	8.803.800,00 €	9.855.000,00 €
Sala	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De asientos	100	100	100	100	100
Horas/Días	24	24	24	24	24
Días apertura al año	244	365	365	365	365
Facturación mínima 3hrs	3	3	3	3	3
Precio (3hrs)	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Ventas Máximas	4.880.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €
Ocupación	42%	47%	50%	53%	56%
Ventas Totales	2.049.600,00 €	3.431.000,00 €	3.650.000,00 €	3.869.000,00 €	4.088.000,00 €
Ventas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Capsula	3.689.280,00 €	6.701.400,00 €	7.752.600,00 €	8.803.800,00 €	9.855.000,00 €
Sala	2.049.600,00 €	3.431.000,00 €	3.650.000,00 €	3.869.000,00 €	4.088.000,00 €
Vending (5%)	302.046,32 €	533.284,21 €	600.136,84 €	666.989,47 €	733.842,11 €
Ventas Totales	6.040.926,32 €	10.665.684,21 €	12.002.736,84 €	13.339.789,47 €	14.676.842,11 €

7.10.2. Escenario Optimista

Capsulas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Capsulas	100	100	100	100	100
Horas/Días	24	24	24	24	24
Días apertura al año	244	365	365	365	365
Facturación mínima 3hrs	3	3	3	3	3
Precio (3hrs)	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Ventas Máximas	8.784.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €
Ocupación	47%	56%	64%	72%	80%
Ventas Totales	4.128.480,00 €	7.358.400,00 €	8.409.600,00 €	9.460.800,00 €	10.512.000,00 €
Sala	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De asientos	100	100	100	100	100
Horas/Días	24	24	24	24	24
Días apertura al año	244	365	365	365	365
Facturación mínima 3hrs	3	3	3	3	3
Precio (3hrs)	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Ventas Máximas	4.880.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €
Ocupación	47%	52%	55%	58%	61%
Ventas Totales	2.293.600,00 €	3.796.000,00 €	4.015.000,00 €	4.234.000,00 €	4.453.000,00 €
Ventas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Capsula	4.128.480,00 €	7.358.400,00 €	8.409.600,00 €	9.460.800,00 €	10.512.000,00 €
Sala	2.293.600,00 €	3.796.000,00 €	4.015.000,00 €	4.234.000,00 €	4.453.000,00 €
Vending (5%)	338.004,21 €	587.073,68 €	653.926,32 €	720.778,95 €	787.631,58 €
Ventas Totales	6.760.084,21 €	11.741.473,68 €	13.078.526,32 €	14.415.578,95 €	15.752.631,58 €

7.10.3. Escenario Pesimista

Capsulas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De Capsulas	100	100	100	100	100
Horas/Días	24	24	24	24	24
Días apertura al año	244	365	365	365	365
Facturación mínima 3hrs	3	3	3	3	3
Precio (3hrs)	45 €	45 €	45 €	45 €	45 €
Ventas Máximas	8.784.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €	13.140.000 €
Ocupación	10%	19%	27%	35%	43%
Ventas Totales	878.400,00 €	2.496.600,00 €	3.547.800,00 €	4.599.000,00 €	5.650.200,00 €

Sala	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
No. De asientos	100	100	100	100	100
Horas/Días	24	24	24	24	24
Días apertura al año	244	365	365	365	365
Facturación mínima 3hrs	3	3	3	3	3
Precio (3hrs)	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Ventas Máximas	4.880.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €
Ocupación	10%	15%	18%	21%	24%
Ventas Totales	488.000,00 €	1.095.000,00 €	1.314.000,00 €	1.533.000,00 €	1.752.000,00 €

Ventas	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Capsula	878.400,00 €	2.496.600,00 €	3.547.800,00 €	4.599.000,00 €	5.650.200,00 €
Sala	488.000,00 €	1.095.000,00 €	1.314.000,00 €	1.533.000,00 €	1.752.000,00 €
Vending (5%)	71.915,79 €	189.031,58 €	255.884,21 €	322.736,84 €	389.589,47 €
Ventas Totales	1.438.315,79 €	3.780.631,58 €	5.117.684,21 €	6.454.736,84 €	7.791.789,47 €

7.11. CONTROL

Los objetivos del Plan de Marketing serán supervisados y controlados de manera continua, para asegurar que las metas establecidas sean alcanzadas mientras se desarrollan las distintas actividades planificadas. Asimismo, el control nos permitirá recibir retroalimentación, y de ser necesario, tomar medidas correctivas.

Se han considerado los siguientes indicadores como medidas de control:

CONTROL	CARACTERÍSTICAS
Control Plan Anual	1.- Análisis de ventas: realizar un control mensual de las ventas realizadas y comparar contra el objetivo. 2.- Análisis de la cuota de mercado: realizar semestralmente un estudio de mercado que nos indique el market share de la empresa. 3.- Análisis del ratio de esfuerzo Marketing/Ventas: realizar este cálculo mensualmente para verificar la efectividad de la estrategia. 4.- Análisis de las actitudes de los clientes: realizar un cuestionario semestral para medir la opinión del cliente.
Control de la Rentabilidad	1.- Análisis de la rentabilidad: estimación mensual de margen neto de ventas. 2.- Venta Media por Cliente: Ventas/Número de clientes.
Control de la Eficiencia	1.- Análisis de la eficiencia del gasto: relación mensual entre el gasto publicitario y el incremento en ventas. 2.- Análisis de la eficiencia de la promoción: relación mensual de la promoción con respecto al incremento en ventas.
Control Estratégico	1.- Análisis del estado del cumplimiento de los objetivos. Estudio anual de la cuota de mercado de la compañía.

7.11.1. Escenario Pesimista

En el caso de que nuestra tasa de ocupación descendiera en un 20% debido a que nuestro hotel no cumpliera con las expectativas de los clientes, la relación calidad – precio no se adecuara a las necesidades del público objetivo, el diseño del negocio no fuera aceptado o por cualquier otro motivo se contemplan los siguientes planes:

Plan a) Desarrollaríamos una estrategia especialista centrándonos en un nicho de mercado: es decir, de manera única y en exclusiva, nos dirigiríamos a ejecutivos que viajan por motivos de negocios, y no al público que viaja por ocio. Por tanto, la estructura de gastos de marketing se vería modificada: incrementaríamos el presupuesto destinado a publicidad en revistas de aviones, manteniendo durante el segundo y tercer año las inserciones en dos revistas de distintas compañías aéreas durante los doce meses del año.

Además a partir del segundo año, nos anunciaríamos en revistas especializadas en el mundo de los negocios (económicas, derecho, etc.) realizando una inserción en seis revistas diferentes.

Aumentaríamos la fuerza de ventas en una persona de cara al segundo año.

Por otro lado, una parte de la inversión se vería reducida, este es el caso de las tarjetas de presentación y las huellas dentro de la terminal, pasando la cantidad destinada a este último concepto a cero.

Como consiguiente el presupuesto de marketing aumentaría en un 20%.

Plan b) Redefinición del negocio: partiendo de nuestro concepto de posicionamiento como espacio de descanso y confort que quiere ofrecer soluciones integrales al cliente para lograr la máxima satisfacción podemos asumir que:

- En el caso de que el diseño estructural de nuestro hotel (cápsulas) no fuera aceptado plenamente por el consumidor (falta de espacio, sensación claustrofóbica, rechazo al diseño general de la cápsula) realizaríamos un cambio en el modelo de negocio que sería el siguiente: sustituiríamos la cápsula por butacas/asientos que se asemejaran a los de la Business Class de un avión.

Estos nuevos asientos reclinables y cómodos constituirían el nuevo “espacio para el descanso” de nuestro hotel y se hallarían en lo que hoy denominamos la “zona cápsulas”. Los separaríamos entre sí mediante paneles aislantes y ofreceríamos los mismos servicios accesorios que en la cápsula (aviso despertador, televisión y espacio para equipaje de mano).

Nuestra ventaja competitiva sería la combinación de un precio atractivo y un servicio complementario que no es ofrecido por las

salas VIP del aeropuerto ni por ningún otro establecimiento. Este servicio vendría dado por los aseos y la sala de estar, además de un trato cordial y personal hacia nuestro cliente.

En este caso la estructura de gastos de marketing se mantendría similar, si bien cabe decir que en el caso del merchandising, al no ofrecer el mismo modelo de “capsula antiestrés” de goma podríamos ofrecer una simple bolita antiestrés unicolor y de tamaño más reducido con lo que el gasto por unidad sería algo inferior (5 céntimos por unidad menos) y el gasto total se reduciría significativamente.

7.11.2. Escenario Optimista

En el caso de que nuestra tasa de ocupación por año se incrementara más de lo esperado, teniendo esto un efecto directo sobre las inversiones de marketing que dependen directamente de la ocupación, los planes contemplados serían los siguientes:

Plan a) Construcción de una segunda planta en la zona de cápsulas: de cara a satisfacer la demanda creciente hacia nuestro servicio. Realizaríamos las mismas campañas de comunicación en lo que a contenido se refiere, pero el presupuesto destinado a fuerza de ventas se vería aumentado, al igual que el número de inserciones en revistas de compañías aéreas.

Plan b) Expansión a nivel nacional: el Aeropuerto del Prat: dicha estrategia de crecimiento se realizaría con el objetivo de lograr una mayor presencia a nivel nacional, crecemos nacionalmente para a largo plazo expandirnos internacionalmente. Los gastos de marketing que se verían modificados serían los del quinto año, manteniendo constantes los restantes. La razón: invertiríamos en marketing para la posterior apertura en el Prat que se realizaría en el sexto año.

Plan c) Estrategia de diversificación: si lográramos el posicionamiento deseado en la mente del consumidor y nuestro hotel fuera “referencia de descanso para el viajero”, con unas tasas de ocupación superior a las previstas nos plantearíamos diversificar nuestro negocio, ampliándolo a una zona de “restaurante gourmet”.





PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para el Siesta's Hotel, empresa de nueva creación, el capital humano es el activo más importante y más teniendo en cuenta que la estrategia escogida es la diferenciación, es decir, dar un servicio personalizado y de gran calidad a nuestros clientes. Es por ello que los recursos humanos serán críticos a la hora de conseguir el grado de eficiencia que pretende la organización.

Al tratarse de un hotel con sala VIP, el contacto empleado/cliente será constante, por consiguiente hay que crear una cultura de empresa que interioricen los empleados y para ello será necesario que éstos estén motivados y preparados.

Al estar situados en el aeropuerto, no tendremos que tener en cuenta el efecto de la estacionalidad ya que aunque en las épocas vacacionales habrá menos personas de negocios, éstos serán suplantados por otras que dediquen este tiempo al turismo. Con lo que podremos utilizar contratos indefinidos repercutiendo esto, en la productividad de los trabajadores y en su satisfacción personal dentro de la empresa.

En definitiva, en Siesta's Hotel somos plenamente conscientes de que nuestro principal punto fuerte a la hora de presentar una sólida ventaja competitiva y garantizar a nuestros clientes la calidad total de nuestros servicios, es poner especial atención y cuidado a nuestro capital humano. Por ello, seremos exhaustivos tanto en la organización interna, como en la clara definición del perfil correspondiente a cada puesto, así como en la posterior formación continua de nuestra plantilla y los elementos de control necesarios que nos ayuden a mantener una comunicación eficiente; formando un grupo sólido que represente la mejor publicidad para nuestra empresa.

8.1. COMPETENCIAS Y VALORES

Las competencias y valores que persigue la empresa son de diversa índole, pero están resumidas en el siguiente cuadro:



Fuente: elaboración propia

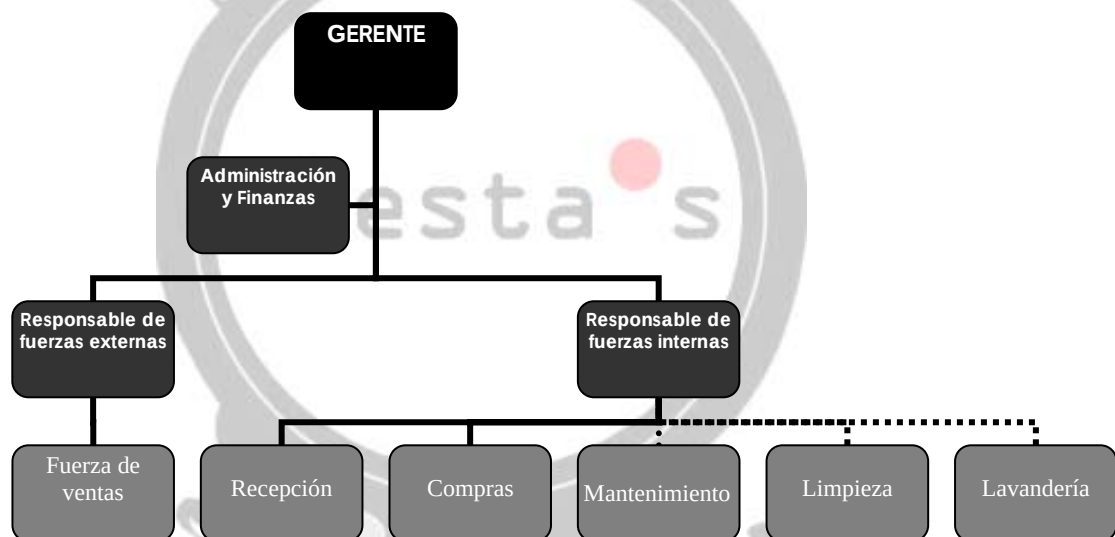
Como se puede observar Siesta's Hotel persigue ser una empresa basada en unos ideales con los que pretendemos que el trabajador se sienta como en casa. Queremos que los primeros que sientan la experiencia Siesta's sean nuestros propios trabajadores ya que estos son uno de los pilares fundamentales de nuestra organización. Todo ello lo vamos a conseguir impulsando el trabajo en equipo, el compromiso y el respeto mutuo por medio de una ética profesional de lo más rigurosa. Fomentaremos el desarrollo de cada persona que forme parte de nuestra organización, asignándoles las responsabilidades correspondientes y continuamente renovando su formación.

8.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la estructura organizativa correspondiente a la puesta en marcha de la empresa. Debido a nuestro reducido tamaño y a la sencilla estructura que presenta nuestra actividad, más que una clara diferenciación de departamentos, nos encontraríamos ante una distribución organizativa basada en profesionales con capacidad de autonomía para realizar su trabajo, siendo supervisados por el director general. Por ello, la definición de responsabilidades y actividades será hecha en base al puesto ocupado.

Durante la actividad prevista en los primeros cinco años a partir de la puesta en marcha del negocio, seguirán sin existir departamentos diferenciados, sino que aumentará el número de trabajadores en algunos puestos (comercial y limpieza) atendiendo a nuestras necesidades, derivadas del desarrollo de nuestro negocio, no sin descartar la posibilidad de una organización departamental bien definida, que podrá irse viendo con el paso del tiempo, pero que en ningún caso será en los primeros cinco años de actividad.

El organigrama que mejor representa a nuestra empresa es un tipo de organización por procesos, según se muestra a continuación:



Fuente: elaboración propia

Las ventajas de una organización así, son que se consigue más eficiencia derivada de la especialización, menos dificultad de organización y menos dispersión de responsabilidad sobre el cumplimiento de tareas, por lo que creemos que se ajusta mucho a las necesidades de nuestra empresa.

Siesta's Hotel se encargará directamente de sus procesos (excepto del mantenimiento y lavandería que serán subcontratados).

8.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Las necesidades de puestos a cubrir para el buen funcionamiento de nuestra empresa son las siguientes (nuestra plantilla irá aumentando a medida que lo haga nuestro volumen de negocio):

RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director gerente	1	1	1	1	1
Comerciales	4	4	4	4	4
Responsable externo	1	1	1	1	1
Responsable interno	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Recepcionistas	4	4	5	5	5
Limpieza	8	8	10	10	10
TOTAL	20	20	23	23	23

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el cuadro, desde el primer año hemos contratado a un director gerente (turno de 8 horas de lunes a viernes) que tomará las decisiones estratégicas de acuerdo con los 5 socios capitalistas. Trabajarán con este tres comerciales hasta el segundo año, ya que a partir del tercero van a ser 4, con turnos también de 8 horas. Tendremos a 4 recepcionistas trabajando con nosotros los dos primeros años en el hotel a turnos de 8 horas cubriendo las 24 horas al día que estaremos abiertos y los 365 del año, aunque a partir del tercer año reforzaremos las horas punta con un trabajador más. El personal de limpieza estará también en turnos de ocho horas, cubriendo todo el día. El

mantenimiento se subcontratará intentando hacer alianzas estratégicas con otras empresas del aeropuerto.

A continuación se presenta el cuadro de turnos necesario para el buen funcionamiento de nuestra empresa. Tanto el director gerente, como los responsables de fuerzas externas e internas y el administrador tienen horario de lunes a viernes de 8 a 18 con una hora libre para comer. Los comerciales cubrirán todo el día de lunes a sábado, trabajando en turno de mañana, tarde o noche. Los recepcionistas y el personal de limpieza trabajarán a turnos cubriendo las 24 horas del día, los siete días de la semana.

	Nº de personas	Nº de turnos	Días	Turnos			
				De 8 a 18	De 7 a 15	De 3 a 11	De 11 a 7
Director gerente	1	1	Lu-Vi	X			
Comerciales	4	4	Lu-Do		X	X	X
Responsable externo	1	1	Lu-Vi	X			
Responsable interno	1	1	Lu-Vi	X			
Administrador	1	1	Lu-Vi	X			
Recepcionistas	4	3	Lu-Do		X	X	X
Limpieza	8	3	Lu-Do		X	X	X

Fuente: elaboración propia

Hemos definido la descripción de los puestos de trabajo en base a los siguientes cuatro criterios: Perfil, funciones y tareas, formación y experiencia necesaria, y responsabilidades.

Con lo cual pasamos a definir nuestro equipo:

Director gerente:

- Perfil: queremos a una persona joven, dinámica, orientada al logro de objetivos y a la calidad, compromiso con la empresa y dotes de dirección de personas.
- Formación y experiencia Debe ser un licenciado universitario con dominio del inglés y preferentemente con otro idioma más (francés o alemán) y 5 años de experiencia en el sector.

- Funciones y tareas Sus funciones principales serán:
 - o Planificación estratégica a largo plazo y estrategias de crecimiento.
 - o Planificación de ventas y beneficios a medio y corto plazo.
 - o Selección y formación del personal.
 - o Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento general del hotel.
 - o Planificar las funciones financieras y de recursos humanos.
 - o Controlar y estructurar los recursos financieros
- Responsabilidades: Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa y del reglamento interno.

Responsable fuerzas externas:

- Perfil del puesto: persona dinámica, con capacidad de negociación y gestión de equipos, dotes comunicativas y orientación a resultados
- Formación y experiencia: diplomado universitario, inglés muy alto y con experiencia de al menos tres años en empresas del sector.
- Funciones: Sus funciones principales serán:
 - o Coordinar a la fuerza de ventas
 - o Dar informes de resultados
 - o Velar por el buen funcionamiento de los procesos externos del hotel.

Responsable fuerzas internas:

- Perfil del puesto: persona seria y comprometida con su trabajo, dotes comunicativos y de gestión de equipos.
- Formación y experiencia: FP II o similar, necesaria experiencia de al menos 2 años en un puesto similar. Se valorará el conocimiento de idiomas, principalmente inglés.

➤ Funciones:

- o Encargado de los recepcionistas, personal de limpieza, lavandería y mantenimiento.
- o Establecimiento de los turnos de recepción y limpieza.
- o Encargado de las compras
- o Velar por el buen funcionamiento de los procesos internos del hotel

Administrador:

- Perfil del puesto: debe ser una persona ordenada y orientada al logro.
- Formación y experiencia: Es imprescindible que tengas estudios universitarios (ciencias empresariales, administración y dirección de empresas, económicas). Experiencia en tareas administrativas y coordinación de equipos con un gran nivel de contabilidad.
- Funciones:
 - o Encargado de las compras de la compañía
 - o Elaboración y control del presupuesto de tesorería
 - o Gestión de cobros
 - o Gestión de pagos y liquidación de impuestos
 - o Apoyo en la elaboración de informes económico-financieros.
 - o Liquidación de las nóminas
 - o Cálculo general de estadísticas de la empresa

Comerciales:

- Perfil: queremos personas responsables en su trabajo, con capacidad de tomar decisiones, dinámicas, flexibles y con habilidades de comunicación y negociación.
- Formación y experiencia: buscaremos a FP II o similar, con al menos un año de experiencia y un buen nivel de inglés.
- Funciones y tareas: entre sus funciones principales se encuentran:
 - o Llevar a cabo las tareas comerciales encomendadas por el director general.
 - o Pasar reportes de su trabajo al director general.
 - o Cualquier otra tarea relacionada según las necesidades del momento.
 - o Encargados de atraer clientes de vuelos retrasados o en escala.
- Responsabilidades: cumplir con los objetivos y funciones marcados por la dirección.

Recepcionistas:

- Perfil: dotes comunicativos y buen trato al cliente. También se valorará una buena presencia, que sea elegante, educado/a, amable, simpático/a y que sepa resolver cualquier tipo de situación
- Formación y experiencia: serán profesionales con experiencia, graduado en ESO o FP 1, necesidad de experiencia en empresas del sector y será imprescindible un nivel de inglés alto.
- Funciones y tareas: Las funciones a cumplir por los recepcionistas son las siguientes:
 - o Atención a los clientes en su llegada y salida del hotel.

- o Atención de consultas en persona, por teléfono y todas aquellas que lleguen por medio de la página Web del hotel.
 - o Encargados de obtener información sobre la satisfacción y posibles mejoras del hotel por parte de los clientes.
 - o Encargados de la vigilancia de la entrada.
 - o Reportar al director gerente.
- Responsabilidades: cumplir con las normas de la empresa.

Limpieza:

- Perfil del puesto: Queremos contratar a personas de edad comprendida entre 30 y 40 años, que sean organizadas y eficaces en su trabajo, que aporten una gran capacidad de coordinación con sus compañeros, además de educada y amable con nuestros clientes.
- Formación y experiencia: No es preciso que tenga ningún tipo de título simplemente debe tener la formación básica, pero miraremos de forma positiva todos los cursos formativos de limpieza para su mejor desarrollo del trabajo.
- Funciones: Entre ellas cabe destacar que atenderán la limpieza de las cápsulas y en general, todas las dependencias de nuestro hotel. También serán las encargadas de reportar la necesidad de material de limpieza.

Mantenimiento (subcontratado)

- Perfil del puesto: Debe ser una persona lo más cualificada posible, preferentemente hombre, ya que tendrá que realizar algunos trabajos físicos para reparar todo lo que por algún motivo deje de funcionar (de forma técnica).

- Formación y experiencia: En cuestión a su formación académica será necesario algún módulo de grado medio o inferior sobre temas relacionados en seguridad laboral y mantenimiento.
- Funciones:
 - o Reparaciones técnicas

Lavandería (subcontratado)

- Perfil del puesto: personas serias y comprometidas con su trabajo
- Formación y experiencia: graduado en ESO, se valorará positivamente experiencia en un puesto similar
- Funciones:
 - o Recoger y volver a llevar al hotel limpia y planchada tanto la ropa de cama como los uniformes.

8.4. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

En concordancia con nuestra política de Recursos Humanos, está nuestra política de contratación. Queremos emplear a todos nuestros trabajadores con contratos indefinidos a tiempo completo.

Los salarios serán en su mayor parte fijos porque Siesta's tiene la convicción de que la mejor manera de retribuir a sus trabajadores es por medio de un buen salario fijo. Ello no quiere decir que tanto al gerente, al responsable de fuerzas internas como a los comerciales no se les pague variable. Si que se les pagará un salario variable, el cual está explicado en el plan financiero.

Cabe decir que se abonarán doce pagas regulares correspondientes al salario fijo y dos pagas extraordinarias que serán prorrateadas en los meses de Enero y Junio, como forma de motivación y superación para los empleados.

Por su parte, con respecto a los subcontratados a la Empresa de Trabajo Temporal, el salario del empleado será el acordado entre nuestra empresa y la ETT.

Por otro lado, Siesta's como parte de su política de integración social tiene como norma interna la subcontratación de una empresa con trabajadores minusválidos, los primeros años será la lavandería, para así también cumplir con la normativa.

8.5. SALARIOS

En Siesta's Hotel creemos que no hay mejor manera de retribuir a un trabajador que con un buen salario base (véase Anexo 6). El único personal que cobra en base a incentivos es el gerente, que se llevará un 1% del resultado neto y, por supuesto, el responsable externo y los comerciales que serán remunerados con un 0,5 % según las ventas alcanzadas.

Personal	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios Brutos Anual	382.800	466.800	474.356	529.238	564.827
Seguridad Social	107.184	107.184	112.543	118.170	124.079
TOTAL	489.984	573.984	586.899	647.408	688.906

Fuente: elaboración propia

8.6. POLÍTICAS DE PERSONAL

Para definir este apartado nos hemos basado en las políticas de selección, formación y motivación ya que unas buenas políticas de personal son un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

8.6.1. Políticas de Selección

Seguidamente, se presenta el cuadro correspondiente al proceso de selección del personal a llevar a cabo por Siesta's Hotel, así como otra

serie de procesos a aplicar desde la recepción del currículum hasta su incorporación en la plantilla de la empresa.



8.6.2. Políticas de Reclutamiento

Durante este periodo, enviamos al mercado nuestras ofertas de trabajo a través de los métodos más adecuados, con el fin de llegar a los candidatos potenciales que mejor se adecuen al perfil demandado. En este sentido, los métodos que utilizaremos para reclutar a nuestra mano de obra serán:

- Empresas de Trabajo Temporal.
- Anuncios en prensa.
- Portales de Internet especializados.
- Nuestra página Web.

El periodo necesario para la fase de reclutamiento y selección de cara al inicio de la actividad comenzará seis meses antes y una vez comenzada, dependerá de las necesidades del momento, ya que resulta relevante conseguir los profesionales adecuados para cada puesto, y para ello es necesario disponer de tiempo no sólo para empezar a recibir los primeros currículums, sino también para llevar a cabo pruebas de selección y entrevistas personales exhaustivas que nos

aseguren una buena elección. Para ello, utilizaremos vías informales (boca-oreja) y formales, que detallamos a continuación:

a) Empresas de Trabajo Temporal: Trabajaremos con la ETT Adecco y Randstad, convirtiéndolas en proveedor de capital humano sobre todo en la búsqueda y contratación de los empleados.

b) Anuncios en foros de empleo de Internet: Atendiendo al desarrollo de las nuevas tecnologías como motores de comunicación en el mercado laboral, sería interesante utilizar este tipo de plataformas, ya sea a través de foros de empleo on-line o aquellas páginas especializadas; para encontrar personas con experiencia en el sector. Algunos de los ejemplos serían www.infojobs.com o www.monster.com

d) Oferta de empleo en nuestra página Web: A partir del segundo año de actividad, crearemos nuestra propia página Web, donde no sólo incluiremos información general acerca nuestra empresa y servicios, sino que también será un canal de reclutamiento de empleados, de modo que los interesados puedan enviarnos sus currícula, así como consultar nuestras ofertas.

Recepción

Tras la recepción del currículum, haremos una selección previa a través de la cual se descartarán aquellos que no cumplan con el perfil buscado, ya que los candidatos considerados como aptos para la siguiente fase deberán cumplir con las características de formación y profesionales para cubrir el puesto. El resto de los currículums permanecerán en la empresa formando parte de un archivo a modo de bolsa de trabajo, que podría ser de gran utilidad en ocasiones futuras.

En caso de que el candidato cumpla con los requisitos demandados en la primera fase, el siguiente paso sería la fase de pruebas.

Selección

Para asegurarnos de llevar a cabo una correcta selección de personal, y que los candidatos se ajusten correctamente a los perfiles demandados, llevaremos a cabo diferentes pruebas dependiendo de los puestos a ocupar. Entre las diversas pruebas destacan las psicotécnicas, de idioma, de informática, pero la base de nuestra selección estará en las entrevistas personales. Éstas serán realizadas por el director general.

De esta forma, tendremos la oportunidad de conocer de un modo más personal y directo al candidato. Se trata entonces de ver su manera de actuar y expresarse, lo cual puede facilitarnos la labor de conocimiento de su dimensión psicológica. Además de estos aspectos, también resulta el mejor momento para conocer de primera mano la experiencia del candidato y poder, en parte, confirmarla mediante una charla temática. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora, y supondrá una oportunidad para obtener más información en torno a la experiencia profesional, formación, objetivos profesionales y personales.

Negociación

Una vez confirmado que el candidato ha pasado no sólo la primera selección de currícula, sino también la prueba personal, se consultarán sus referencias vía telefónica; de modo que si éstas apoyan la decisión de continuar en el proceso, se le comunicará al candidato.

El día de la firma de contrato será debidamente informado de cada una de sus cláusulas. Tendrá la oportunidad de leerlo entero y de firmarlo si está conforme.

Los tipos de contrato serán indefinidos con periodo de prueba dependiendo el que corresponda en cada categoría de trabajador, seis meses para licenciados y tres para los demás.

Socialización

Durante el primer año de actividad, la socialización no representaría uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta. Sin embargo, debido a la proyección futura que se espera alcanzar (la plantilla aumentará a medida que el negocio experimente una fase de crecimiento), la socialización será muy necesaria para que el equipo pueda adaptarse a estos cambios, manteniendo siempre una relación positiva y de colaboración que dé lugar a la creación de una atmósfera de satisfacción en el lugar de trabajo. Así, las actividades a plantear en este sentido serán las siguientes:

- Actividad anual conjunta: con este tipo de eventos, pretendemos fomentar el compañerismo entre los empleados y crear un clima de confianza, que contribuya a una mejor integración; lo cual puede contribuir, a su vez, a incrementar el nivel de rendimiento en la empresa. En este sentido, se configurará un conjunto de actividades que se celebrarán al aire libre, de forma anual. En ellas, participarán todos los empleados de la empresa, fomentando mediante el deporte y los juegos de destreza, el trabajo en grupo y la relación entre compañeros.
- Mentoring: en este caso será interesante designar un mentor o tutor que acompañe y asesore al recién incorporado, explicándole cuáles serán sus responsabilidades y protocolos a seguir para facilitar su

integración total en el menor tiempo posible. Cubrirá un periodo de tres meses, incidiendo en la progresiva autonomía del pupilo.

8.6.3. Políticas de Formación

En Siesta's Hotel, pensamos que el aprendizaje y la formación continua son relevantes tanto para la satisfacción del empleado como para la mejora de la calidad del servicio. Por lo que pondremos especial atención en procesos que nos permitan ampliar, reciclar, y sobre todo, actualizar sus conocimientos y capacidades referentes a todas aquéllas novedades que fuesen surgiendo en el sector.

En el desarrollo de los planes de formación de los empleados, deberán tenerse en cuenta aspectos cómo el perfil de cada trabajador, el presupuesto disponible, si la inversión en formación supone una solución eficiente, así cómo el orden de prioridades en cuanto a los cursos y el nivel de compromiso del usuario.

Una vez evaluados estos puntos, Siesta's optará por una formación lo más individualizada posible, ofreciendo la formación y aprendizaje que cada empleado necesite verdaderamente. Con este fin, y de forma anual, se realizarán reuniones anuales con el personal para identificar aquellos aspectos a mejorar y si fuera posible, escoger el tipo de formación que mejor se ajuste. Estas medidas nos ayudarán a identificar errores y así encontrar las soluciones más eficientes y que menor coste supongan para la empresa, al mismo tiempo que se consiguen cambios importantes en la capacitación, motivación y aumento de las expectativas para la plantilla.

Durante el primer año, Siesta's Hotel no soportará ningún gasto derivado de la formación de personal, ya que en nuestras primeras contrataciones optaremos por perfiles cualificados para evitar un desembolso inicial en formación que debido a nuestra condición de

empresa de nueva creación nos sería complicado afrontar. El gasto en formación de personal comenzará a partir del tercer año, siendo un punto clave los recepcionistas y comerciales que recibirán cursos específicos. En el caso del Director general, los cursos se elegirán teniendo en cuenta el desarrollo de la actividad y con el fin de actualizar las competencias y responsabilidades.

En cuanto a las modalidades de formación que se elegirán para los empleados de nuestra empresa, las más convenientes serán la Formación presencial y el E-learning:

- Formación presencial: Se trata de un método tradicional “in situ”, muy utilizado por las pequeñas y medianas empresas, ya que en ocasiones los empleados suelen oponer resistencia a técnicas más novedosas. La formación presencial supone con frecuencia un eficiente resultado entre los empleados, ya que su asistencia regular desemboca en una considerable fidelización e interacción de los componentes de diferentes grupos de trabajo.
- E-learning: La formación on-line o cursos por Internet se caracterizan por la versatilidad de su uso y la ausencia total de la interacción presencial con los formadores, de manera que el usuario puede ejecutar los cursos en cualquier sitio y llevar un ritmo que se adecue más a sus necesidades individuales. Otra de las ventajas de este tipo de cursos es que supone menor coste que la formación presencial y resulta mucho más flexible. El problema es que dependiendo de la temática a desarrollar puede no ser ésta la mejor opción, debido a que en ocasiones los recursos disponibles no son necesarios, y se puede incurrir en una falta de motivación y abandono.

8.6.4. Políticas de Motivación

Pensamos que la motivación y la fidelización van íntimamente unidas, ya que nuestra principal ventaja competitiva es la calidad y la calidez en el trato que se les da a nuestros empleados.

Los elementos principales de nuestro programa de motivación son:

- Crear ambiente confortable.
- Que exista una fluida comunicación.
- Que haya una cultura ejemplar de organización.
- Implantar un programa de incentivos por medio de un salario variable en el caso de los comerciales y gerente.
- Motivación personal: en nuestra empresa se publicará anualmente el premio al trabajador del año.

8.6.5. Política de Comunicación Interna

Queremos tener un objetivo corporativo de clima óptimo, por ello consideramos que para un mejor funcionamiento de la empresa es más eficaz y motivador tener una estructura de comunicación multidireccional, es decir, va a haber relaciones entre los miembros de la plantilla tanto de forma ascendente como descendente. Vamos a tener una política de comunicación para fomentar el compañerismo, la eficiencia y la motivación. Lo que opina el público interno acerca de la empresa en la que trabaja tiene tanta o más importancia que los avisos publicitarios y la opinión externa.

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Entre ellos, podemos destacar:

- o Comunicaciones por escrito: con boletines de anuncios y tableros de anuncios, carteleras, etc.
- o Comunicaciones audiovisuales

- o Comunicaciones electrónicas
- o Reuniones: Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc.
- o Carta al Personal: Son breves, legibles y se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente.
- o Cuadernillo de Bienvenida: Todo el personal nuevo que ingresa a nuestra empresa obtiene este manual para saber dónde se ha incorporado, en dicho libro te incluye una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

8.7. OBJETIVOS

Los objetivos principales que persigue este plan son:

- Involucrar al personal: Para que transmitan todos nuestros valores y objetivos empresariales (tales como personal cálido con los usuarios, educados, abiertos, bien uniformados, limpios...) y dar a conocer el rumbo futuro e integrar al personal en la organización de la empresa.
- Dar coherencia y coordinación al plan de acción: Es muy importante que en la empresa haya una comunicación multidireccional para poder llegar a cumplir los planes de acción.
- Mejorar la productividad: Por parte del personal tiene que haber una comunicación de tipo operativa, de tal manera que se aumente la participación activa en los resultados de la organización.

En conclusión, podemos señalar que la satisfacción profesional y personal, una baja rotación y la unión de objetivos corporativos y de trayectoria profesional serán las directrices sobre las que hemos basado

nuestro plan de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que siempre un trabajador satisfecho y correctamente valorado deriva en un alto compromiso de éste a nivel general, así como en una alta productividad para la empresa.





PLAN FINANCIERO

9. PLAN FINANCIERO

9.1. FINANCIACIÓN

El primer año de operaciones se cuenta con la financiación de la aportación de los socios, 320.000€ y la de un socio inversor que será de 2.888.000€. Así el capital social asciende a 3.200.000€, la aportación íntegra de esta cantidad es un requisito indispensable para poder iniciar operaciones.

Es necesaria, la obtención de un crédito a corto plazo, que se solicitará en el primer año de actividad, a una tasa de interés del 16%. Este crédito es necesario ya que durante el período de obra debemos abonar el alquiler del terreno, y sin embargo no se obtendrá ningún ingreso, la obra tendrá una duración de seis meses, y ocupará tres meses del año 1.

9.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

9.2.1. Ingresos

De acuerdo al estudio de mercado de la demanda y al sector se estimó un mercado meta de 5.023.630 personas y un mercado objetivo de 251.181 personas.

Los ingresos estimados en el proyecto se obtienen a través de tres fuentes diferentes:

- Facturación por cápsulas
- Facturación por la sala VIP
- Ingresos por Vending.

Los dos primeros vienen determinados en función del porcentaje de ocupación respectivo, para poder cuantificar los ingresos se ha tenido en cuenta la tarificación mínima de 3 horas (estancia mínima 3hrs, precio bono 3hrs=45€).

El ingreso por Vending representa un 5% sobre el total de los ingresos.

A continuación aparecen los ingresos detallados por categoría:

INGRESOS	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación anual cápsulas	3.024.000 €	5.781.600 €	6.832.800 €	7.884.000 €	8.935.200 €
Facturación anual sala	1.680.000 €	2.920.000 €	3.139.000 €	3.358.000 €	3.577.000 €
Vending	223.440 €	413.326 €	473.661 €	533.995 €	594.330 €
TOTAL	4.927.440 €	9.114.926 €	10.445.461 €	11.775.995 €	13.106.530 €

9.2.2. Costes Fijos

El más significativo en nuestra estructura de costes viene dado por el alquiler que se debe abonar a Aena, el cual representa el 74% sobre el total de costes fijos, con un precio de 1000 €/m².

El resto de los costes fijos vienen dados por las siguientes partidas: alquiler, sueldos y salarios, suministros: teléfono e Internet, mantenimiento, gestión, lavandería, publicidad, marketing y otros gastos. Además se incluye aquí el gasto por Renting de los equipos informáticos, que supone una cuota mensual de 417€.

Los costes fijos aparecen detallados en la siguiente tabla:

COSTES FIJOS	Año 0 (3 m)	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	1.164.000 €	4.656.000 €	4.888.800 €	5.133.240 €	5.389.902 €	5.659.397 €
Sueldos y salarios		430.488 €	573.984 €	586.899 €	647.408 €	688.906 €
Seguros		1.500 €	1.575 €	1.654 €	1.736 €	1.823 €
Suministros		96.000 €	151.200 €	158.760 €	166.698 €	175.033 €
Teléfono/Internet		8.000 €	12.600 €	13.230 €	13.892 €	14.586 €
Servicios Exteriores		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento		36.000 €	56.700 €	59.535 €	62.512 €	65.637 €
Gestión		5.000 €	31.500 €	33.075 €	34.729 €	36.465 €
Lavandería		32.000 €	50.400 €	52.920 €	55.566 €	58.344 €
Publicidad / Marketing		1.032.420 €	1.353.524 €	1.363.931 €	1.417.480 €	1.471.182 €
Renting Equipos informáticos		3.333 €	5.250 €	5.513 €	5.788 €	6.078 €
Otros Gastos		6.000 €	6.300 €	6.615 €	6.946 €	7.293 €
Total Costes Fijos	1.164.000 €	6.306.741 €	7.131.833 €	7.415.372 €	7.802.657 €	8.184.745 €

9.2.3. Costes Variables

La partida correspondiente sería la de costes variables por vending, es decir, el aprovisionamiento total para las diferentes máquinas a lo largo del año; y que irá variando en el plan financiero en función de los ingresos calculados para el vending. A continuación mostramos la tabla que detalla el coste a lo largo de los cinco años:

COSTES VARIABLES	Año 0 (3 m)	2009	2010	2011	2012	2013
Total Costes Variables Vending	0 €	74.480 €	137.775 €	157.887 €	177.998 €	198.110 €

9.2.4. Amortizaciones

Para el cálculo de las amortizaciones de cada inversión se ha tenido en cuenta los coeficientes de amortización reflejados en las tablas de la Agencia Tributaria para cada uno de los grupos. El edificio se amortizará en un plazo de 10 años y el mobiliario en función de un coeficiente del 10%. Puesto que no poseemos inmovilizado inmaterial, la tabla presente refleja la amortización total correspondiente al inmovilizado material:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	1.423.830 €	1.270.454 €	1.120.606 €	966.157 €	811.708 €
Inversión inicial					
Edificio	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €
Amortización Edificio	97.500 €	227.500 €	357.500 €	487.500 €	617.500 €
Mobiliario	239.276 €	239.888 €	244.489 €	244.489 €	244.489 €
Amortización Mobiliario	17.946 €	41.934 €	66.383 €	90.832 €	115.281 €
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	1.539.276 €	1.539.888 €	1.544.489 €	1.544.489 €	1.544.489 €
TOTAL AMORTIZACIONES	115.446 €	269.434 €	423.883 €	578.332 €	732.781 €

9.2.5. Cash Flow y Tesorería

En la tabla siguiente, se puede ver la capacidad de generar efectivo, la cual va incrementándose a lo largo de los años.

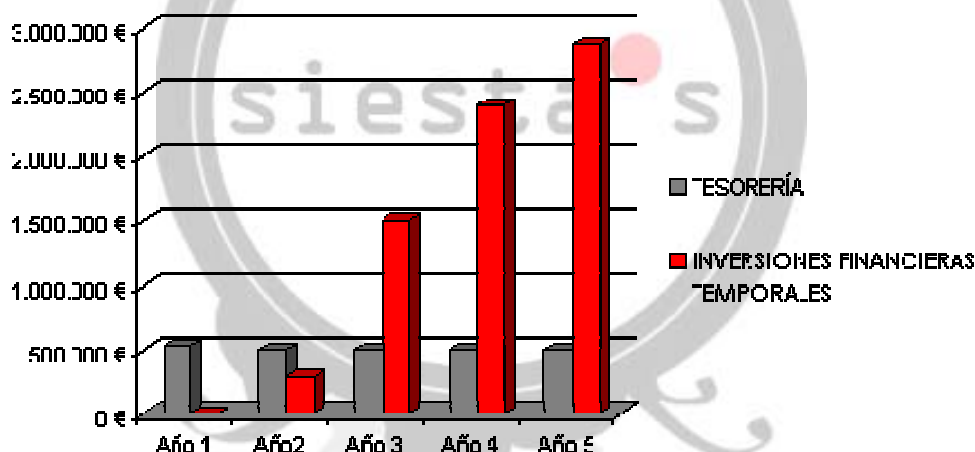
La partida de amortizaciones/ provisiones aumenta en el tercer año debido a la adquisición de activo fijo.

La variación del capital circulante: se incrementa progresivamente, el activo circulante (existencias, tesorería e inversiones financieras temporales) crece en mayor proporción que el pasivo circulante (proveedores de vending y acreedores a C/P de servicios). Los clientes

no se contemplan, puesto que debido al modelo de nuestro negocio pagan al contado.

Se pagan dividendos en el segundo año de acuerdo a la política establecida y cuya cuantía asciende a un 60% con cargo a la cuenta de resultados del año anterior.

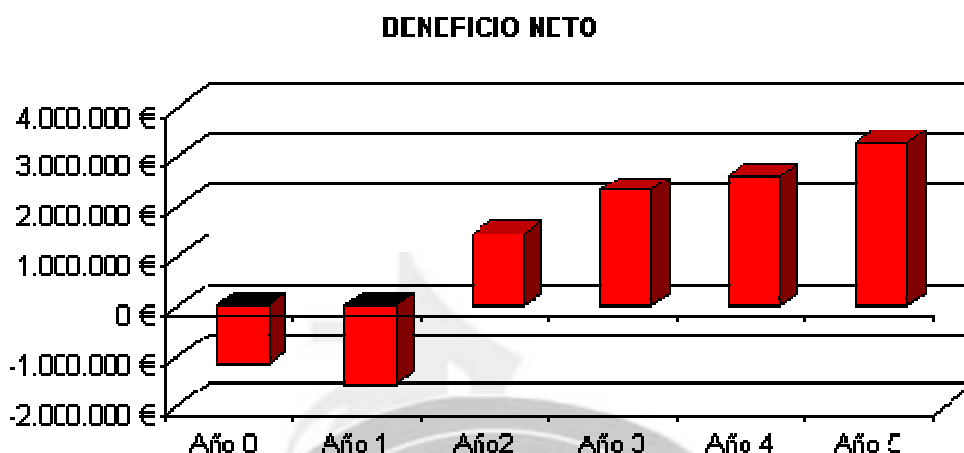
A continuación, se detalla el movimiento de la tesorería de la empresa comparado con las inversiones financieras temporales. Destacar, que esta va reduciéndose a lo largo del plan y el excedente se asigna a inversiones financieras temporales que nos rentará un interés del 3% mientras que la tesorería será de un 2%.



Nuestro resultado se ve afectado por las pérdidas del trimestre del año 0 y del ejercicio del primer año, debido a que durante este año el hotel permanecerá abierto al público únicamente ocho meses, a consecuencia de las obras y la puesta en marcha.

A partir del segundo año de actividad el resultado es positivo y va incrementándose progresivamente hasta alcanzar una cifra total en el quinto año de 3.265.860€.

En el siguiente gráfico aparece la evolución del beneficio neto a lo largo de los cinco años:



9.3. BALANCE DE SITUACIÓN

9.3.1. Activo

	Año 0 (Inj)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	1.539.276 €	1.423.630 €	1.270.454 €	1.120.606 €	966.157 €	811.706 €
Edificio	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €
Amortización Edificio		97.500 €	227.500 €	357.500 €	487.500 €	617.500 €
Mobiliario	239.276 €	239.276 €	239.888 €	244.489 €	244.489 €	244.489 €
Amortización Mobiliario		17.946 €	41.934 €	66.383 €	90.832 €	115.281 €
HP Deudora por I.V.A.		107.749 €				
Existencias		18.620 €	34.444 €	39.472 €	44.500 €	49.527 €
Tesorería	496.724 €	532.420 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €	500.000 €
Inversiones financieras temporales			287.501 €	1.503.351 €	2.390.881 €	2.876.288 €
TOTAL ACTIVO	2.036.000 €	2.082.620 €	2.092.398 €	3.163.428 €	3.901.537 €	4.237.524 €

Al iniciarse la actividad, la partida que más pesa en el activo es la de tesorería que representa un 52% del total del activo, y la de la inversión requerida en inmovilizado que representa un 48%, si bien a lo largo del plan esta situación cambiará: los cambios en la partida tesorería se explican en el epígrafe anterior, las partidas de inmovilizado descenderán en grado de importancia puesto que no hacemos inversiones significativas en volumen y la de inversiones financieras temporales adquirirá gran notoriedad en el último año representando, en dicho período, un 68% del total del activo.

En el año 0 la empresa realiza la inversión necesaria para llevar a cabo la construcción del hotel.

En el año 1, aparecerá en el activo circulante una partida a explicar: Hacienda Pública Acreedora por un importe del 107.749€ (7% en la construcción más mobiliario), si bien en los años sucesivos esta partida no estará reconocida en el balance porque IVA soportado se compensará con repercutido, en cualquier caso se ha estimado que esta diferencia ascenderá como mucho a un 2%, considerando esta cifra poco significativa.

9.3.2. Pasivo

En cuanto a la estructura de pasivo, se comienza la actividad con un 100% de fondos propios, si bien en el primer año de actividad este porcentaje cambia pasando a ser 23% y un 77% de financiación ajena.

La evolución del pasivo se puede observar en la siguiente tabla:

	Año 0 (3 m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FONDOS PROPIOS	2.036.000 €	477.421 €	1.944.042 €	3.010.223 €	3.739.856 €	4.067.321 €
Capital	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €
Reserva legal			146.662 €	378.441 €	639.024 €	640.000 €
Reservas Acumuladas			1.319.958 €	2.154.361 €	2.623.411 €	2.949.899 €
Pérdidas Acumuladas			-2.722.579 €	-2.722.579 €	-2.722.579 €	-2.722.579 €
Pérdidas Ejercicio	-1.164.000 €	-1.558.579 €				
Proveedores		12.413 €	22.963 €	26.314 €	29.666 €	33.018 €
Acreedores		92.785 €	125.394 €	126.891 €	132.015 €	137.185 €
Créditos CP		1.500.000 €				
TOTAL PASIVO	2.036.000 €	2.082.620 €	2.092.398 €	3.163.428 €	3.901.537 €	4.237.524 €

Para hacer frente a nuestras necesidades de financiación, pedimos un crédito a corto plazo de 1.500.000€ a un tipo de interés del 16% anual. Este se verá avalado por dos vías: nuestro socio inversor y un precontrato que tenemos establecido con Aena.

En cuanto a la política de dividendos, éstos se repartirán a partir del segundo año en que se obtengan beneficios.

La proporción a repartir de dividendos varía con los distintos ejercicios, comenzamos a repartir un 60%, en el siguiente año el 80%, llegando a repartir el 90% del resultado neto en el último año de estudio.

	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje repartido	60%	80%	90%
Dividendos	1.251.604 €	1.876.199 €	2.938.396 €

9.4. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

De acuerdo a la proyección de las cuentas y en un escenario realista, es importante valorar los ratios financieros que Siesta's Hotel pueda demostrar en el transcurso de sus operaciones.

9.4.1. Liquidez

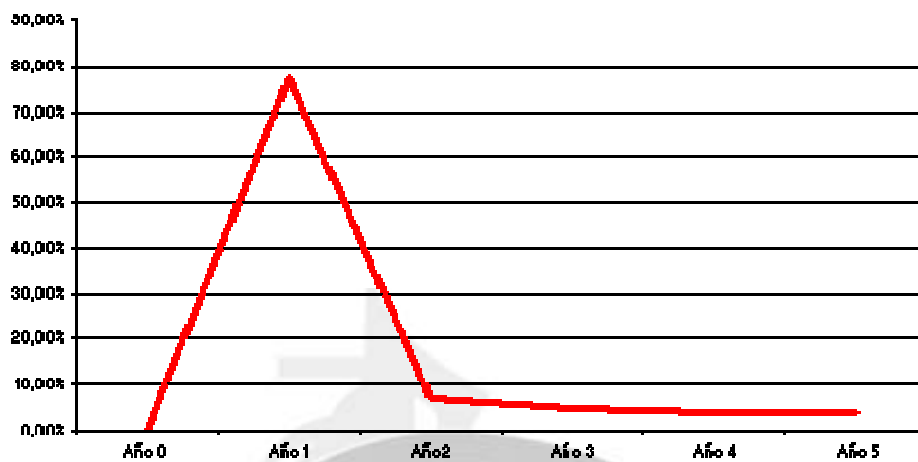
- Ratio de liquidez inmediata

En el primer año de operaciones la compañía obtiene un ratio de liquidez de 0,41 incrementándose hasta alcanzar la cifra de 20 lo que significa que por cada euro que se posee en deuda a corto plazo se tiene 20 veces más de activo circulante para hacerle frente, este ratio tan elevado se justifica por las inversiones temporales en el quinto año de operaciones.

9.4.2. Endeudamiento

El hotel comienza sus actividades con un 77% de endeudamiento pero se cancela en el siguiente año de operaciones.

ENDEUDAMIENTO TOTAL



9.4.3. Económico

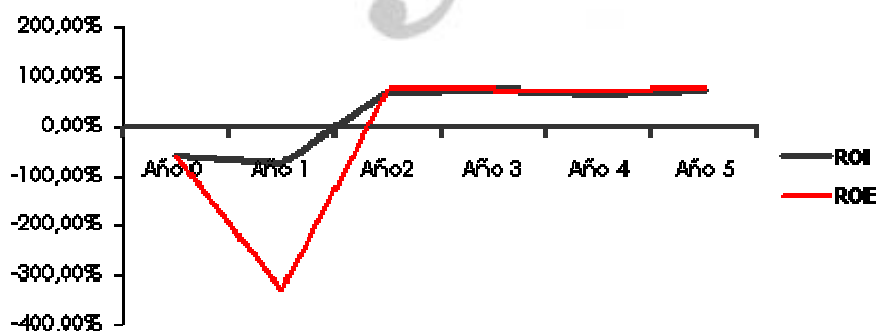
- ROE

El hotel comienza con un -57% esto es porque el proyecto necesita tres meses para el acondicionamiento y terminar de retocar los detalles para abrir las puertas al público. Al quinto año, se cuenta con un 80%.

- ROI

La rentabilidad sobre la inversión al inicio será -57% mientras el hotel van consolidándose en el mercado el rendimiento de la inversión llegará a ser un 77%.

RENTABILIDAD



- VAN

Para poder hacer el cálculo del VAN es necesario efectuar primero el Flujo libre de fondos que a continuación se detalla.

Los factores incluidos en el cálculo del VAN:

- *Tasa libre de Riesgo*: 4.40% (Tasa que actualmente esta pagando los Bonos a 10 años del Estado Español).
- *Prima de Riesgo*: 5.25% (Tasa que el inversor esta dispuesto a correr por invertir en una sociedad perteneciente a este sector).
- *Nivel de Endeudamiento* con el que cuenta la empresa (deuda a corto sobre capital invertido) que es un 46% con un costo del 16%.
- *Factores de Riesgos Extra*, como la negociación con AENA y la dependencia que tiene este proyecto al sector de la aviación comercial de pasajeros, que suponen un 2%.

Una vez incluido estos factores el resultado que obtenemos del VAN es de 2.238.320€.

- TIR

La tasa interna de retorno del proyecto es de un 29%, una tasa bastante atractiva para el sector en donde se está operando.

9.5. ESCENARIOS

9.5.1. Pesimista

Para el cálculo del plan financiero en un escenario pesimista, se ha supuesto que debido a la dificultad de poder llegar a nuestros clientes potenciales, sólo alcanzaremos una tasa de ocupación del 35% el primer año, pero se finaliza el período de estudio en un 54% de ocupación.

En esta situación el resultado del VAN con una tasa de descuento del 11,2% sería de 800.497€ y la TIR del 16%.

9.5.2. Optimista

El escenario optimista viene de la mano de una situación en la que la tasa promedio de ocupación en el primer año aumenta hasta un total del 40% llegando hasta el 64% en el quinto año de actividad.

En esta situación el resultado del VAN también a una tasa de descuento del 13,57% sería de 4.080.429€ y la TIR del 41%.

9.5.3. Análisis de Sensibilidad

Por medio de estos diferentes escenarios se puede ver que el nivel de ocupación es una variable clave para el éxito del proyecto del Siesta's Hotel porque solo variando el porcentaje medio de ocupación de las instalaciones el VAN en el peor de los casos es de un 800.497€ con una TIR de 16%.

Los valores de estas variables en el escenario realista son: el VAN 2.238.320€ y la TIR 29%. Con una diferencia del 5% en la ocupación de

las instalaciones hay casi 15% de diferencia en la Tasa Interna de Retorno.

9.6. PLAN DE CONTIGENCIA

Con este plan de contingencias se pretende dar una salida a la empresa en caso de que los resultados económicos no sean los esperados.

Si tras cinco años desde la apertura del negocio no se ha alcanzado el 25% de ocupación de nuestras instalaciones la situación financiera de la empresa será insostenible, por lo que se plantean las siguientes opciones:

- Aumentar el presupuesto de marketing y comunicación manteniendo nuestra línea de negocio.
- Cerrar el área correspondiente a las cápsulas y dedicarlo todo a salas de estar y ocio.
- En última instancia venderíamos la licencia concedida por AENA y liquidaríamos el negocio.

En el caso de aumentar el presupuesto de marketing, realizaríamos estudios de mercado que nos permitieran averiguar si el mercado ha evolucionado o cambiado significativamente desde nuestro estudio inicial, por tanto, aumentaríamos la inversión en aquellos medios que consideráramos más efectivos e iniciaríamos inversión en otros medios que no hubiéramos contemplado anteriormente.

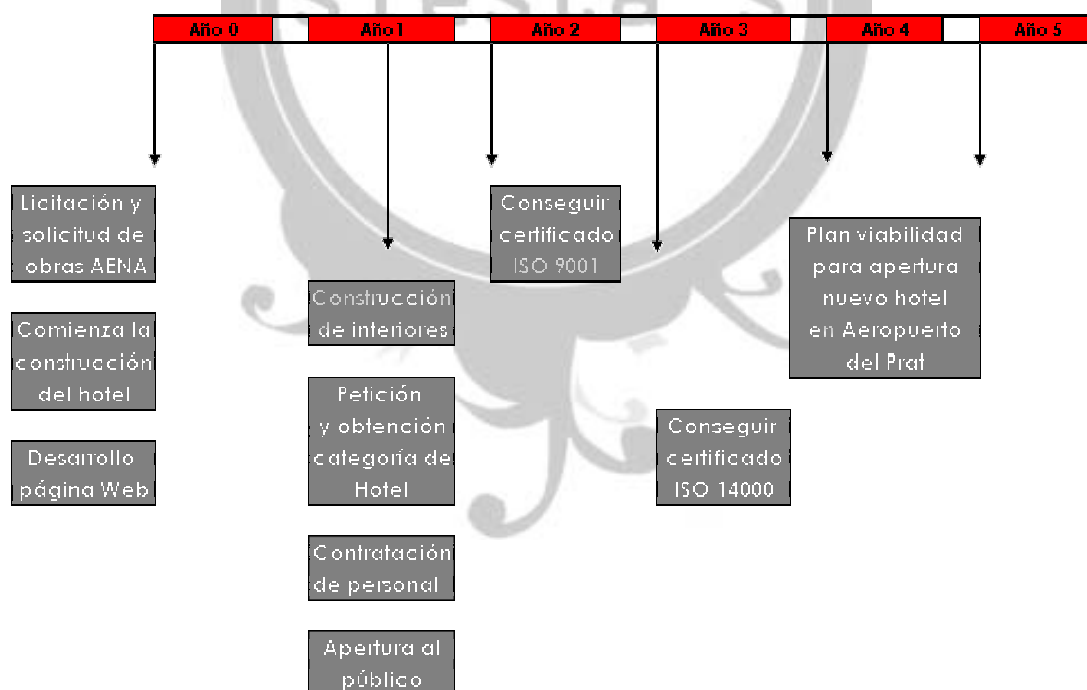
Otra opción es cerrar el área dedicada a las cápsulas y ocupar dicha superficie a modo de sala de estar. Con lo cual los servicios de descanso y confort vendrían dados por dos áreas distintas, es decir, dos

salas que ofrezcan los servicios que tenemos hasta el momento junto con otros complementarios (ocio interactivo, aumento de los puestos informáticos y máquinas Vending, otras actividades) que se pueden contemplar ante la nueva ampliación.

En última instancia, se tendría en cuenta la posibilidad de vender la licencia concedida por AENA y liquidar el negocio.

9.7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se describe un calendario con la fecha prevista para la implantación de cada una de las operaciones descritas en este apartado:



Siesta's Hotel comenzará su actividad como Establecimiento Hotelero durante el cuarto mes del primer año de actividad. Desde el inicio hasta este momento se llevarán a cabo las obras de construcción y

acondicionamiento, la obtención de la licitación de las obras AENA, la petición y obtención de categoría de Hotel y la contratación de personal. Durante ese mismo período de tiempo se desarrollará la página Web.

Posteriormente procederemos a obtener los certificados de calidad arriba detallados.

El último año se estudiará el plan de viabilidad para la construcción del hotel en el aeropuerto del Prat.



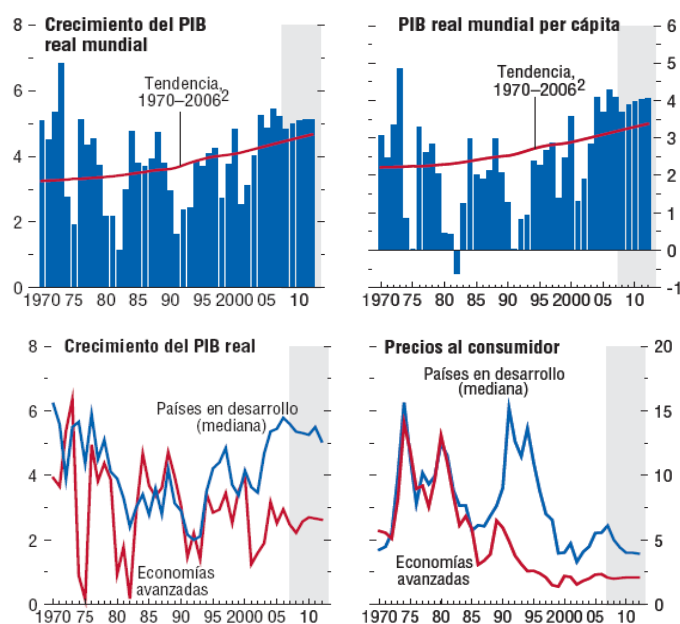


ANEXOS

10. ANEXOS

ANEXO 1: Gráficos Entorno Económico

- Proyecciones Macroeconómicas para la Zona Euro:



Fuente: Fondo Monetario Internacional

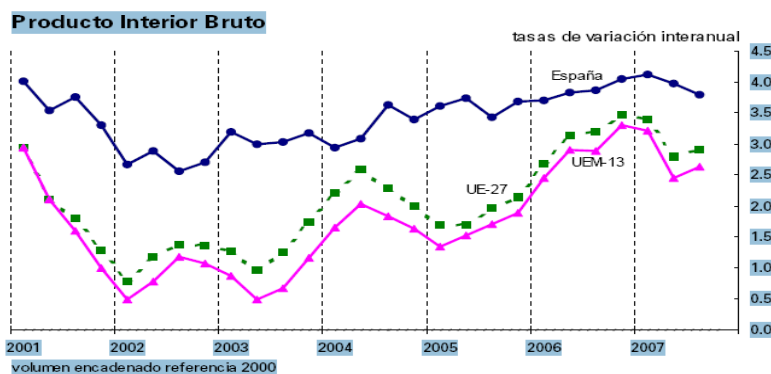
	2006	2007	2008	2009
IAPC	2,2	2,0-2,2	2,0-3,0	1,2-2,4
PIB real	2,9	2,4-2,8	1,5-2,5	1,6-2,6
Consumo privado	1,9	1,4-1,8	1,4-2,4	1,2-2,8
Consumo público	1,9	1,4-2,6	1,1-2,1	1,0-2,0
Formación bruta de capital fijo	5,2	4,0-5,0	0,9-3,9	0,7-3,9
Exportaciones (bienes y servicios)	8,0	4,6-7,4	3,5-6,7	3,9-7,1
Importaciones (bienes y servicios)	7,6	4,0-6,6	3,3-6,7	3,6-7,0

Fuente: Banco Central Europeo.

- Gráfico Evolución de los Tipos de Cambio:



Fuente: Banco Central Europeo (Ambas gráficas).



ANEXO 2: Terminales y Áreas de Compras y Restauración T4 Barajas.

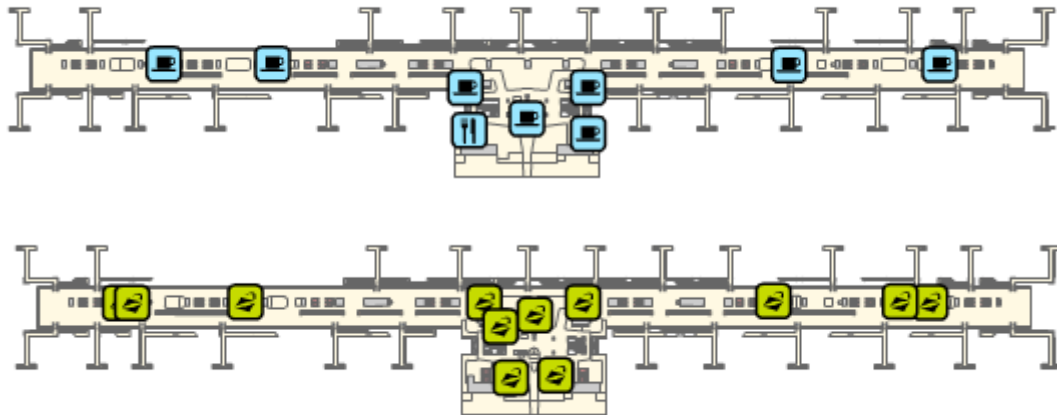
TERMINALES AEROPUERTO MADRID



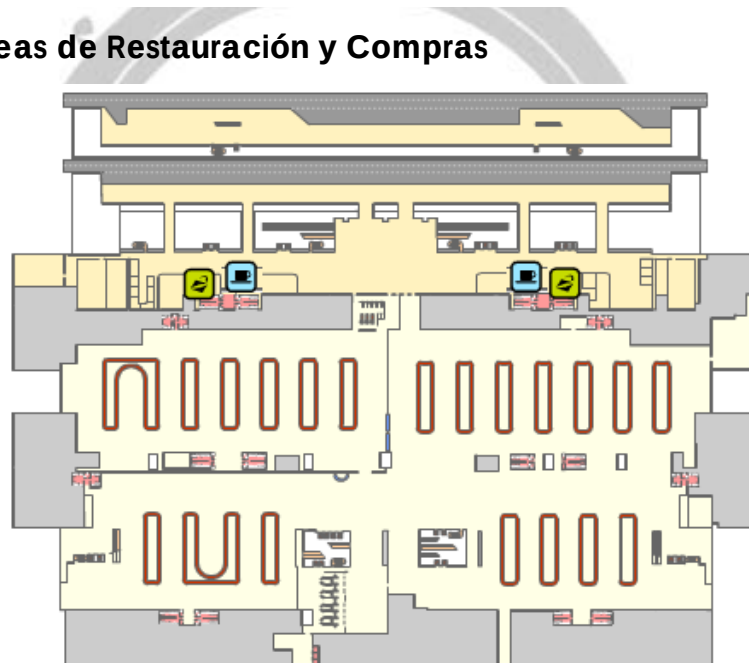
T4 S Nivel 0 Áreas de Restauración y Compras



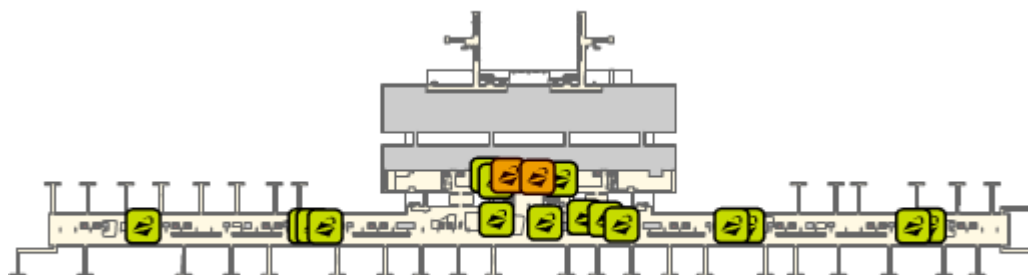
T4S Nivel 1 Áreas de Restauración y Compras

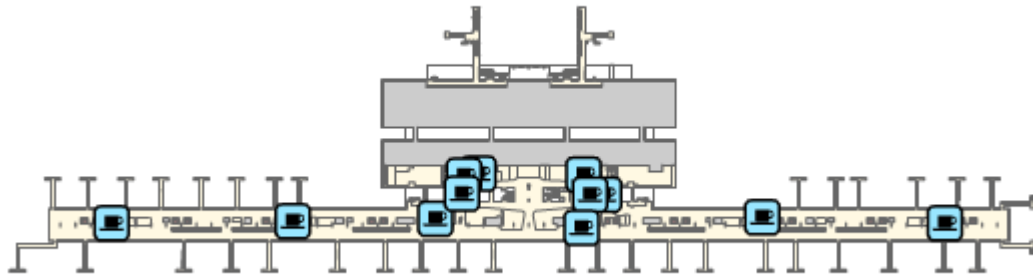


T4 Planta 0 Áreas de Restauración y Compras

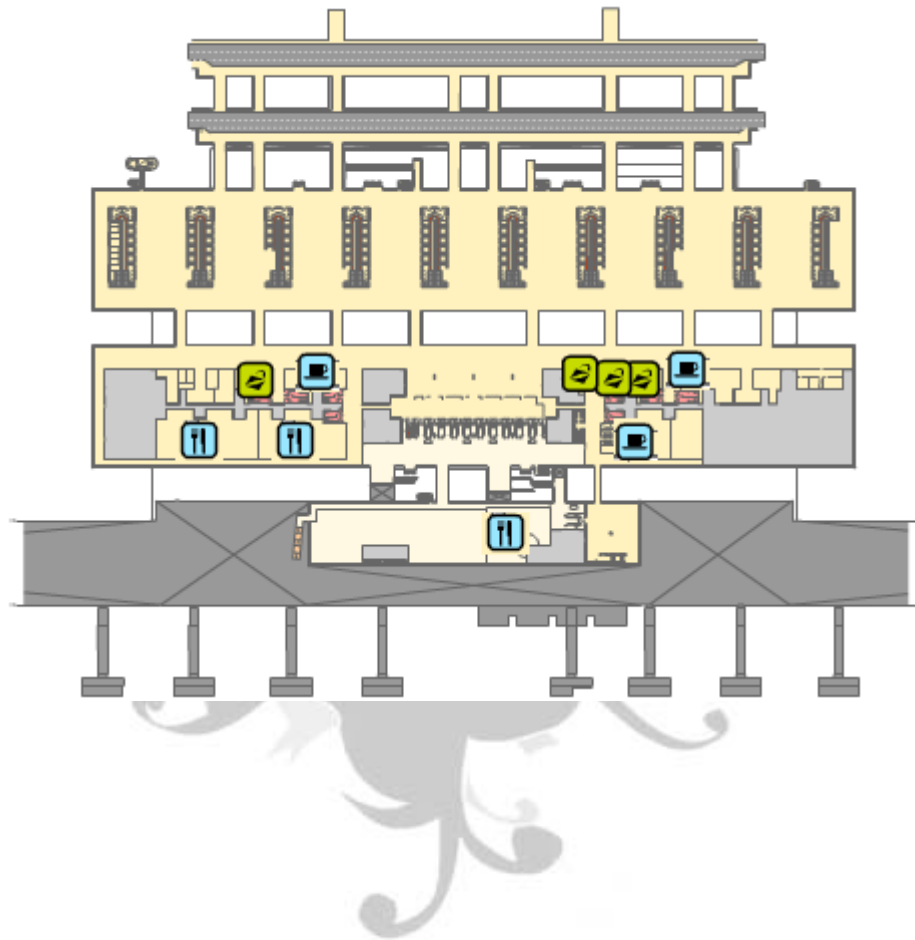


T4 Planta 1 Áreas de Restauración y Compras





T4 Planta 2 Áreas de Restauración y Compras



ANEXO 3: Estructura de Costes de Hoteles



CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS A 31/12/2005

ACCOR HOTELES ESPAÑA SA BEST WESTERN SPAIN HOTELS S.L. BARCELO CONDAL HOTELES SA

Gastos explotación

Consumos de explotación	9.953.000	9,89%	1.151.996	57,25%	1.789.219	8,96%
Gastos de personal	34.150.000	33,94%	313.560	15,58%	5.437.227	27,21%
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	8.873.000	8,82%	35.923	1,79%	319.842	1,60%
Var. provis. tráfico y perd. créditos incob.	82.000	0,08%			2.833	0,01%
Otros gastos de explotación	55.760.000	55,42%	479.785	23,84%	10.696.068	53,54%

Ingresos explotación

Importe neto de Cifra de Ventas	100.611.000		2.012.294		19.978.816	100,00%
Otros ingresos de explotación	6.688.000		4.994		803.272	4,02%
Resultado Explotación	-1.519.000	-1,51%	36.024	1,79%	2.536.900	12,70%

Gastos financieros

Gastos financieros y gastos asimilados	2.527.000	2,51%	4.093	0,20%	53.075	0,27%
Var. prov. de inversiones financieras	0		0		0	
Diferencia negativa de cambio	1.000		3.406	0,17%	35	

Ingresos financieros

Ingresos financieros	44.000	0,04%	10.127	0,50%	67.079	0,34%
Diferencia positiva de cambio	13.000	0,01%	145	0,01%	0	
Resultado financiero	-2.471.000	-2,46%	2.773	0,14%	13.969	0,07%
Resultado Actividades Ordinarias	-3.990.000	-3,97%	38.797	1,93%	2.550.869	12,77%
Gastos extraordinarios	10.471.000	10,41%	25.668	1,28%	785.152	3,93%
Ingresos extraordinarios	2.830.000	2,81%	0	0,00%	13.111	0,07%
Resultados actividades extraordinarias	-7.641.000	-7,59%	-25.668	-1,28%	-772.040	-3,86%
Resultados antes de Impuestos	-11.631.000	-11,56%	13.129	0,65%	1.778.829	8,90%
Impuestos sobre sociedades	-465.000	-0,46%	3.940	0,20%	621.012	3,11%
Otros impuestos	0		0	0,00%	0	
Resultado del Ejercicio	-11.166.000	-11,10%	9.189	0,46%	1.157.817	5,80%

Encuesta sobre la Estructura de las Empresas Hoteleras. 1996 (EEH)
Resultados económicos de la actividad (millones de pesetas)

Resultados (millones de pesetas)	Madrid (Comunidad de)	% sobre Volumen Negocio
1. Volumen de negocio	133.220	
2. Trabajos realizados por la empresa para el inmovilizado	169	0,13%
3. Otros ingresos de gestión	3.373	2,53%
4. Compras para la reventa		
- Compras de mercaderías	17.209	12,92%
- Otros gastos externos	906	0,68%
5. Valor de la producción	118.647	89,06%
6. Compras de materias primas y otros aprovisionamientos	3.132	2,35%
7. Gastos en servicios exteriores y otros gastos de explotación		
- Arrendamientos, franquicias y cánones	9.876	7,41%
- Reparación y mantenimiento	4.656	3,49%
- Transporte	224	0,17%
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas	2.386	1,79%
- Suministros diversos	6.380	4,79%
- Primas de seguros	461	0,35%
- Otros servicios	12.019	9,02%
- Otros gastos de explotación	2.592	1,95%
Total	38.594	28,97%
8. Valor añadido bruto a precios de mercado	76.921	57,74%
9. Impuestos ligados a la producción	1.734	1,30%
10. Ajustes en la imposición indirecta y devolución de impuestos	719	0,54%
11. Subvenciones a la explotación		
- Oficiales	211	0,16%
- Otras	101	0,08%
12. Valor añadido bruto al coste de los factores	74.779	56,13%
13. Gastos de personal		
- Sueldos y salarios brutos	44.202	33,18%
- Indemnizaciones	694	0,52%
- Seguridad Social y otros gastos de carácter social	13.407	10,06%
Total	58.303	43,76%
14. Excedente bruto de explotación	16.477	12,37%
15. Dotaciones para amortización del inmovilizado	8.236	6,18%
16. Excedente neto de explotación	8.241	6,19%

Cuenta de gestión consolidada (en millones de euros)

NH HOTELES, S.A.	2006		2005		2006/2005
CUENTA DE PYG A 31 DE DICIEMBRE 2006	M. Eur.	%	M. Eur.	%	Var. %
Ingresos de la Actividad Hotelera	1.005,58	92,18%	897,45	91,14%	12,05%
Ingresos de la Actividad Inmobiliaria	69,37	6,36%	83,44	8,47%	-16,86%
Otros Ingresos de la Actividad No Recurrente	15,99	1,47%	3,77	0,38%	324,14%
TOTAL INGRESOS	1.090,94	100,00%	984,66	100,00%	10,79%
Coste de Ventas Inmobiliaria	-32,26	-2,96%	-16,89	-1,72%	91,00%
Coste de Personal	-344,09	-31,54%	-316,04	-32,10%	8,88%
Gastos Directos de Gestión	-332,41	-30,47%	-299,29	-30,40%	11,07%
Otros Gastos No Recurrentes	-9,10	-0,83%	-2,10	-0,21%	333,33%
BENEFICIO DE GESTIÓN	373,08	34,20%	350,34	35,58%	6,49%
Arrendamientos y Contribución Urb.	-184,19	-16,88%	-169,49	-17,21%	8,67%
EBITDA	188,89	17,31%	180,85	18,37%	4,45%
Amortizaciones	-75,00	-6,87%	-68,82	-6,99%	8,98%
EBIT	113,89	10,44%	112,03	11,38%	1,66%
Gastos Financieros	-29,79	-2,73%	-23,13	-2,35%	28,82%
Resultados Puesta en Equivalencia	1,28	0,12%	-0,65	-0,07%	-296,92%
EBT	85,38	7,83%	88,25	8,96%	-3,26%
Impuesto sobre Sociedades	-24,09	-2,21%	-17,85	-1,81%	34,99%
BENEFICIO antes de Minoritarios	61,29	5,62%	70,41	7,15%	-12,95%
Intereses Minoritarios	1,16	0,11%	-8,17	-0,83%	-114,20%
BENEFICIO NETO	62,45	5,72%	62,24	6,32%	0,34%

ANEXO 4: Políticas y Gestión del Medio Ambiente

POLÍTICAS

Hemos definidos las políticas generales del hotel y son las que vienen expresadas a continuación.

- Políticas de Cancelación

Si Ud. requiere cancelar su reserva, por favor tome en consideración nuestras formalidades: Cancelaciones antes de las 72 horas 100% de reembolso a favor del cliente. Cancelaciones entre 72 a 24 horas se factura el 50% del valor de una noche de estadía. Cancelaciones entre 24 horas a 0 horas se factura el 100% del valor de una noche de estadía. Cómo cancelar una reserva: Las reservas deben ser canceladas por teléfono o vía e-mail al hotel directamente. En cualquier caso, por favor obtenga, anote y retenga para sus registros un número de cancelación. Este es su seguro contra facturaciones erróneas.

Alteraciones y Cancelaciones de Habitaciones del Hotel: Alteraciones y cancelaciones de las cápsulas del hotel deben ser realizadas telefónicamente, por escrito o vía e-mail a siestashotel@siestas.com.

- Políticas de Privacidad

La empresa tiene las siguientes políticas de privacidad, detalladas a continuación:

Protección de Datos: Una vez registrado el usuario, tiene en todo momento el derecho de acceder al fichero donde se encuentran sus datos, pudiendo ejercitar los derechos de rectificación, cancelación y oposición contenidos en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Así como la revocación del consentimiento de cesión y tratamiento de sus datos personales.

Siesta's Hotel se compromete a cumplir con las normas sobre tratamiento de datos de carácter personal, concretamente con la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal (en adelante LOPD) y el Real Decreto 994/1999, que desarrolla dicha ley.

Siesta's Hotel tratará los datos de sus clientes de forma automatizada y garantiza que los ficheros donde se contenga la información son de su plena responsabilidad y se encuentran debidamente declarados en el Registro General de la Agencia de Protección de Datos (www.agpd.es).

Siesta's Hotel informa al cliente de que puede ejercer su derecho de acceso, rectificación, cancelación u oposición, dirigiéndose por escrito al responsable del tratamiento de datos y titular de los ficheros donde se encuentren sus datos de carácter personal.

Confidencialidad: Siesta's Hotel garantiza la confidencialidad de sus datos personales, así como utilizar las medidas de seguridad establecidas en la normativa española sobre protección de datos en relación a terceros, aunque revelará a las Autoridades Públicas competentes los datos personales que tenga y siempre previo requerimiento oficial de conformidad con la Ley. En cualquier caso, los titulares de los datos tienen derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición, así como derecho a revocar su consentimiento en el tratamiento y cesión de sus datos, tal y como prevé la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

- Política de Riesgos Laborales

La empresa va a poner especial atención en la prevención y desarrollo de medidas de cara a minimizar los posibles riesgos laborales que

pudiesen poner en peligro la salud y seguridad de los trabajadores que tiene a su cargo.

Basándose en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales (BOE nº 269, de 10 de noviembre), se han implantado políticas de evaluación y prevención de riesgos laborales. Se basará la política en la identificación de los riesgos laborales y acciones preventivas.

Se han identificado como posibles riesgos los siguientes:

Contactos eléctricos	Fatiga visual ante pantallas
- Conexiones eléctricas sobrecargadas. - Manipulación inadecuada de aparatos.	- Mala regulación de imágenes en pantalla. - Distancia inadecuada de la pantalla.
Psicológicos	Caída de personas
- Frustración de expectativas. - Disfunción en la aplicación del trabajo.	- Áreas de paso entorpecidas. - Resbaladizo derramamiento de líquido.
Accidentes y enfermedades profesionales	Confort térmico
- Por la no-aplicación de la normativa de Prevención de Riesgos Laborales.	- Temperatura inadecuada (superior o inferior al nivel reglamentado).
Caída de objetos por desprendimiento	Incendios
- Almacenamiento inadecuado de documentación, encima del mobiliario.	- Equipos de ofimática en funcionamiento al finalizar la jornada. - Sobrecarga de instalaciones eléctricas.
Golpes con objetos inmóviles	Iluminación
- Zonas de paso o trabajo entorpecidas por la presencia de mobiliario o materiales diversos.	- Nivel de iluminación inadecuado. - Deslumbramiento directo por inadecuada manipulación cortinas/persianas.
Confort Acústico	Fatiga física
- Nivel de ruido superior al nivel de confort recomendado.	- Mantenimiento prolongado de postura. - Adopción de posturas forzadas - Deficiencias en ubicación del mobiliario.

- Políticas Internas

En todas las áreas de las instalaciones y en las cápsulas habrá un cartel con copia del reglamento interno y normas de conducta del visitante de Siesta's Hotel. A continuación se describe:

ARTICULO PRIMERO.- REGISTRO E IDENTIFICACION DEL HUESPED. El cliente tiene la obligación ineludible de registrarse rellenando personalmente la tarjeta u hoja de registro en recepción o por medio de la página Web. La empresa negará los servicios al cliente que no cumpla con este requisito y está facultada para exigir, si lo estima oportuno, la identificación del solicitante y de las personas que lo acompañen.

ARTICULO SEGUNDO.- TIEMPO DE HOSPEDAJE. El cliente de conformidad con la empresa, especificará en la tarjeta de registro el número de horas que estará en el hotel. En caso se exceda del tiempo especificado en la tarjeta de registro se procederá al cobro por el tiempo excedido de acuerdo a las tarifas determinadas por el hotel.

ARTICULO TERCERO.- OBLIGACIONES DEL CLIENTE: PAGO DE TARIFA. Es obligación del cliente, liquidar puntualmente el importe de la cuenta causada en la negociación, cuando sea requerido por la empresa. El pago podrá ser exigido por adelantado, a juicio de la empresa, el huésped podrá garantizar el pago al hotel, mediante la firma de un pagaré (voucher) de alguna tarjeta de crédito aceptada por el hotel. La falta de pago por parte del huésped cuando sea requerido al efecto, causa la rescisión del servicio de hospedaje y el gerente o encargado del establecimiento podrá hacer uso de la fuerza pública para exigir y llevar a cabo la desocupación de las instalaciones.

ARTICULO CUARTO.- OTRAS OBLIGACIONES DEL CLIENTE. Queda estrictamente prohibido a los clientes: a) Hacer ruidos molestos, provocar altercados, introducir músicos, ingresar mascotas y en general, cualquier acto que perturbe o incomode a los demás clientes. b) Utilizar las habitaciones para juegos de azar prohibidos por la Ley o celebrar reuniones que tengan por objeto alterar el orden público o desobedecer las Leyes o Reglamentos vigentes. c) Usar la corriente eléctrica en la cápsula para otros fines que no sean a los que están destinados. d) Deteriorar el mobiliario, la decoración o bienes de la negociación, dándoles un destino impropio al de su servicio; y e) Ejecutar cualquier acto que ocasione daños o perjuicios al hotel o a los demás clientes, o sea contrario al decoro o al comportamiento social. La empresa se reserva el derecho de dar por terminado el servicio, cuando se infrinjan las prohibiciones señaladas, sin que el huésped causante de ellas tenga derecho a reducción alguna en su adeudo por el hospedaje o servicios recibidos, quedando obligado además al pago o indemnización de los daños o perjuicios que cause su proceder.

ARTICULO QUINTO.- En ningún caso, el número de personas alojadas en cada cápsula, podrá ser mayor de la capacidad asignada por la empresa.

ARTICULO SEXTO.- Es obligación de los clientes informar a la administración del hotel de padecimientos o enfermedades contagiosas, fallecimientos, infracciones o delitos que acontezcan en el establecimiento y sean de su conocimiento, a fin de que la empresa pueda a su vez, tomar las medidas oportunas y dar cuenta inmediata a la autoridad cuando proceda.

ARTICULO SÉPTIMO.- OBLIGACIONES DE LA EMPRESA DEL HOTEL. Esta negociación en la prestación de sus servicios, se compromete al cumplimiento de lo expresamente pactado, de acuerdo con la naturaleza del alojamiento y las reglas apegadas al uso y a la práctica existente en esta plaza y a lo que ordenen las Leyes y Reglamentos aplicables.

ARTICULO OCTAVO.- RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA DEL HOTEL. La negociación responde únicamente como depositaria del equipaje, constituyan en depósito en la administración del hotel y sean recibidos en tal concepto por el personal de la negociación, autorizando al efecto y se haya otorgado por escrito el recibo correspondiente.

ARTICULO NOVENO.- CANCELACIONES. El solicitante que cancele su reservación de tipo individual, tiene derecho a que le sea devuelto el importe del depósito que hubiere hecho, cuando la cancelación llegue al conocimiento de la empresa del hotel, con cuatro días de anticipación a la fecha comprometida. En este caso podrá el prestador de servicios deducir hasta un 50% del importe del depósito por concepto de gastos que no necesitan ser justificados. El solicitante que no hiciera uso del alojamiento en la fecha reservada, o no hiciera llegar a la empresa su cancelación con veinticuatro horas de anticipación como mínimo, perderá en principio, el importe de su depósito, salvo que por consideraciones de equidad, la negociación estimara en una menor cuantía los perjuicios sufridos.

GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

El Siesta's Hotel tomará las medidas de actuación y control necesarias para conocer y prevenir de forma continua los impactos ambientales de su actividad.

- Reducción y Recogida Selectiva de Residuos

El consumo de materias primas en el hotel serán especialmente productos de papel y de limpieza, los utilizados para el mantenimiento del edificio. En consecuencia, todos estos productos implican la generación de residuos de envases y embalajes, cuya recogida selectiva se efectuará con especial atención para llevarse a cabo posteriormente el reciclaje ó destrucción externa conveniente. Para ello, se Identificará con etiquetas adhesivas los pequeños contenedores que se ubicarán en recepción, pasillos y salas, para la reutilización del papel y reciclaje del papel, cartón y envases.

- Emisión del Ruido

El ruido generado por el hotel en condiciones normales procederá de las actividades habituales de los clientes internos y externos, y del mobiliario y equipo instalada.

En el caso de las cápsulas, se llevará a cabo la instalación de un revestimiento insonorizado para reducir el ruido emitido por el cliente dentro de ellas.

En el caso de las salas, se controlará mediante audímetro la emisión de ruido.

- **Emisión de Aguas Residuales**

Las aguas residuales vertidas son mayoritariamente equiparables a las domésticas y estas estarán gestionadas por AENA. Sin embargo, se adoptarán medidas para reducir el vertido de toxicidad a las aguas residuales como no tirar ningún residuo sólido al sanitario ni al lavamanos, haciendo uso de pequeños contenedores y carteles informativos, utilizar la cantidad mínima imprescindible de ciertos productos –detergentes, suavizantes, abrillantadores, disolventes, pinturas, etc.- ya que, las sustancias que contienen pueden ser agresivas y afectar a las cañerías.

- **Control de Consumo de Agua**

Para el control y buena gestión del consumo de agua, se adoptarán las siguientes medidas:

- Verificar que el consumo de agua del hotel es el mismo que detectan los contadores de la compañía suministradora del agua, eliminando posibles fugas.
- Instalar atomizadores eficientes y reductores del caudal del agua que sale por grifos de lavamanos bidés, manteniendo el confort de los clientes.
- Instalar las descargas de los depósitos por las de doble pulsador en los wc.

- Para reducir el consumo de agua en todas las duchas se instalará difusores de agua capaces de ahorrar hasta un 50% del consumo del agua.

- **Control de Consumo Energético**

Para reducir el consumo energético se adoptarán las siguientes medidas:

- Instalación de bombillas y lámparas de bajo consumo capaces de ahorrar hasta un 30% del consumo.
- Instalación de detectores de presencia en los baños, para evitar que estén encendidos mientras no estén ocupados.
- Las cápsulas dispondrán de un tarjetero que desconecta la iluminación en ausencia del cliente.

- **Guías de Buenas Prácticas para el Cliente**

En distintas partes del hotel, se colocarán carteles informativos para que el cliente contribuya con algunas las buenas prácticas medio ambientales, tales como:

- Cierre bien el grifo para evitar que gotee agua.
- Sobre el sanitario dispone de un mecanismo de doble pulsación que permite el ahorro de agua (pulsando una vez vierte la carga, pulsando nuevamente corta la descarga).
- No está permitido fumar en toda las instalaciones del hotel.
- Dispone de contenedores para la recogida selectiva de residuos (papel, envases, vidrio y pilas).
- Mantenga la puerta de la cápsula cerradas para evitar pérdidas de frío o calor.
- Mantenga un volumen agradable del televisor y de la cadena musical para evitar molestias a los clientes alojados en las proximidades de la cápsula, así como, el de los aparatos audiovisuales utilizados en la sala de estar del hotel.

ANEXO 5: Encuesta**ENCUESTA
SIESTA'S HOTEL****1. Sexo / Sex**Femenino / Female ☐Masculino / Male ☐**2. Edad / Age**18 - 25 años / years ☐26 – 35 años / years ☐36 – 50 años / years ☐+ 50 años / years ☐**3. Nacionalidad / Nationality**Norteamérica ☐Centroamérica ☐Suramérica ☐Europa ☐Asia ☐África ☐Oceanía ☐**4. Salario bruto anual / Annual Salary**- 20.000€ ☐21.000€ - 35.000€ ☐36.000€ - 40.000€ ☐+ 40.000 ☐**5. ¿Cuántas viajes en avión realizó durante el último año? / ¿How many trips by airplane have you done in the last year?**1 - 5 ☐6 - 10 ☐11 - 15 ☐+ 15 ☐

6. Motivos por el que viaja / Reasons for trip

Profesionales / Professional ☐ Ocio / Leisure ☐ Otros / Others ☐

7. ¿Cuántas frecuencia ha sufrido retrasos en el último año? / How many times have you suffered delays in the last year?

Siempre / Always ☐ A menudo / Often ☐
A veces / Sometimes ☐ Nunca / Never ☐

8. ¿De cuánto tiempo ha sido el retraso o transito? / ¿How much time has been the delays or transit?

Entre / Between 0 - 3 Hrs ☐
Entre / Between 3 – 6 Hrs ☐
Más de / More than 6 Hrs ☐

9. ¿Encuentras cómodas las instalaciones del aeropuerto? / Do you consider comfortable the airport infrastructure?

SI / YES ☐ NO / NO ☐

10. ¿Has utilizado algún hotel en los alrededores del aeropuerto? / Have you stayed in a hotel at the airport area?

SI / YES ☐ NO ☐

11. ¿Utilizarías un hotel en la terminal mientras sufres un retraso o esperas a la conexión del próximo vuelo? / Would you stay in a hotel inside the airport terminal if you suffered a delay or wait for the next connection of your flight?

SI / YES ☐ NO ☐ (fin de la entrevista / end of the interview)

12. ¿En caso afirmativo, cuánto estarías dispuesto a pagar por hora? / If your answer is yes, how much would you pay per hour?

Hasta / Until 10€ ☐ Hasta / Until 15€ ☐ + 15€ ☐

13. ¿Conoces los hoteles cápsulas (típicos de Japón)? / Do you know capsules hotel (Japanese style)?

SI / YES ☐NO ☐

14. ¿En caso afirmativo, dormiría en un sitio como este (ver foto)? If your answer is yes, would you sleep in this kind of hotel?

SI / YES ☐NO ☐

15. ¿Valoraría servicios adicionales en este hotel, en caso afirmativo indique cuáles? / Would you consider additional services in this type of hotel, if your answer is indicate which ones?

SI / YES ☐NO ☐Wiffi ☐Vending / Food Machines ☐Sala Descanso/Rest Area ☐

16. ¿Utilizaría un sitio en el aeropuerto que disponga de duchas y sala vip?

SI / YES ☐NO ☐

17. ¿En caso afirmativo, cuánto estarías dispuesto a pagar por hora? / If your answer is yes, how much would you pay per hour?

Hasta / Until 10€ ☐Hasta / Until 15€ ☐+ 15€ ☐

ANEXO 6: SALARIOS

Siesta's	2008	2009	2010	2011	2012
Personal	2008	2009	2010	2011	2012
Limpieza					
Numero de Empleados	8	8	8	8	8
Salario Bruto Mensual por empleado	1.250	1.250	1.313	1.378	1.447
Salario Bruto Anual por empleado	15.000	15.000	15.750	16.538	17.364
Seguridad Social	4.200	4.200	4.410	4.631	4.862
Total de Empleados de Limpieza	153.600	153.600	161.280	169.344	177.811
Gerente					
Numero de Empleados	1	1	1	1	1
Salario Bruto Mensual por empleado	3.500	3.500	3.675	3.859	4.052
Salario Bruto Anual por empleado	42.000	42.000	44.100	46.305	48.620
Comision	1%	1%	1%	1%	1%
Sueldo Variable	0	0	0	23.178	26.058
Seguridad Social	11.760	11.760	12.348	12.965	13.614
Total de Empleados de Gerencia	53.760	53.760	56.448	62.448	68.292
Recepción					
Numero de Empleados	4	4	4	4	4
Salario Bruto Mensual por empleado	1.500	1.500	1.575	1.654	1.736
Salario Bruto Anual por empleado	18.000	18.000	18.900	19.845	20.837
Seguridad Social	5.040	5.040	5.292	5.557	5.834
Total de Empleados de Recepción	92.160	92.160	96.768	101.606	106.687
Fuerza de Ventas					
Numero de Empleados	4	4	4	4	4
Salario Bruto Mensual por empleado	1.100	1.100	1.155	1.213	1.273
Salario Bruto Anual por empleado	13.200	13.200	13.860	14.553	15.281
Comision	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Sueldo Variable por Empleado	0	15.120	7.227	8.541	9.855
Seguridad Social	3.696	3.696	3.881	4.075	4.279
Total de Empleados de Ventas	67.584	128.064	99.871	108.675	117.657
Administrativo					
Numero de Empleados	1	1	1	1	1
Salario Bruto Mensual por empleado	3.000	3.000	3.150	3.308	3.473
Salario Bruto Anual por empleado	36.000	36.000	37.800	39.690	41.675
Seguridad Social	10.080	10.080	10.584	11.113	11.669
Total de Empleados de Ventas	46.080	46.080	48.384	50.803	53.343
Responsable Interno					
Numero de Empleados	1	1	1	1	1
Salario Bruto Mensual por empleado	2.500	2.500	2.625	2.756	2.894
Salario Bruto Anual por empleado	30.000	30.000	31.500	33.075	34.729
Seguridad Social	8.400	8.400	8.820	9.261	9.724
Total de Empleados de Ventas	38.400	38.400	40.320	42.336	44.453

ANEXO 7: Balances de Situación (Escenarios Realista, Pesimista y Optimista)

BALANCE DE SITUACIÓN / ESCENARIO REALISTA							
ACTIVO	Año 0	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €
Amortización Edificio			97,500 €	227,500 €	357,500 €	487,500 €	617,500 €
Mobiliario	239,276 €	239,276 €	239,276 €	239,888 €	244,489 €	244,489 €	244,489 €
Amortización Mobiliario			17,946 €	41,934 €	66,383 €	90,832 €	115,281 €
HP Devdora por I.V.A.			107,749 €				
Existencias			18,620 €	34,444 €	39,472 €	44,500 €	49,527 €
Tesorería	1,660,724 €	496,724 €	532,420 €	500,000 €	500,000 €	500,000 €	500,000 €
Inversiones financieras temporales				287,501 €	1,503,351 €	2,390,881 €	2,876,288 €
TOTAL ACTIVO	3,200,000 €	2,036,000 €	2,082,620 €	2,092,398 €	3,163,428 €	3,901,537 €	4,237,524 €
PASIVO							
Capital	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €
Reserva legal				146,662 €	378,441 €	639,024 €	640,000 €
Reservas Acumuladas				1,319,958 €	2,154,361 €	2,623,411 €	2,949,899 €
Perdidas ejercicios anteriores			-1,164,000 €	-2,722,579 €	-2,722,579 €	-2,722,579 €	-2,722,579 €
Perdidas del ejercicio		-1,164,000 €	-1,558,579 €				
Proveedores			12,413 €	22,963 €	26,314 €	29,666 €	33,018 €
Acreedores			92,785 €	125,394 €	126,891 €	132,015 €	137,185 €
Créditos a CP			1,500,000 €				
TOTAL PASIVO	3,200,000 €	2,036,000 €	2,082,620 €	2,092,398 €	3,163,428 €	3,901,537 €	4,237,524 €

BALANCE DE SITUACIÓN / ESCENARIO PESIMISTA							
ACTIVO	Año 0	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €
Amortización Edificio			97,500 €	227,500 €	357,500 €	487,500 €	617,500 €
Mobiliario	239,276 €	239,276 €	239,276 €	239,888 €	244,489 €	244,489 €	244,489 €
Amortización Mobiliario			17,946 €	41,934 €	66,383 €	90,832 €	115,281 €
HP Devdora por I.V.A.			107,749 €				
Existencias			15,960 €	30,398 €	35,426 €	40,454 €	45,482 €
Tesorería	1,660,724 €	496,724 €	642,223 €	500,000 €	336,788 €	500,000 €	500,000 €
Inversiones financieras temporales				551,655 €		1,205,726 €	2,350,588 €
TOTAL ACTIVO	3,200,000 €	2,036,000 €	2,189,762 €	2,352,507 €	1,492,820 €	2,712,337 €	3,707,778 €
PASIVO							
Capital	3,200,000 €	3,200,000 €	3,500,000 €	3,500,000 €	3,500,000 €	3,500,000 €	3,500,000 €
Reserva legal				44,046 €	192,321 €	455,591 €	640,000 €
Reservas Acumuladas				396,414 €	1,063,653 €	2,011,424 €	2,813,934 €
Perdidas ejercicios anteriores			-1,164,000 €	-3,413,663 €	-3,413,663 €	-3,413,663 €	-3,413,663 €
Perdidas del ejercicio		-1,164,000 €	-2,249,663 €				
Proveedores			10,640 €	20,266 €	23,618 €	26,969 €	30,321 €
Acreedores			92,785 €	125,394 €	126,891 €	132,015 €	137,185 €
CRÉDITOS A LARGO PLAZO			2,000,000 €	1,680,050 €			
TOTAL PASIVO	3,200,000 €	2,036,000 €	2,189,762 €	2,352,507 €	1,492,820 €	2,712,337 €	3,707,778 €

BALANCE DE SITUACIÓN / ESCENARIO OPTIMISTA

ACTIVO	Año 0	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €	1,300,000 €
Amortización Edificio	0 €	0 €	97,500 €	227,500 €	357,500 €	487,500 €	617,500 €
Mobiliario	239,276 €	239,276 €	239,276 €	239,888 €	244,489 €	244,489 €	244,489 €
Amortización Mobiliario			17,946 €	41,934 €	66,383 €	90,832 €	115,281 €
HP Deudora por I.V.A.			107,749 €				
Existencias			21,280 €	38,489 €	43,517 €	48,545 €	53,573 €
Tesorería	1,660,724 €	496,724 €	524,658 €	500,000 €	500,000 €	500,000 €	500,000 €
Inversiones financieras temporales				1,824,764 €	3,306,474 €	4,140,496 €	4,702,666 €
TOTAL ACTIVO	3,200,000 €	2,036,000 €	2,077,518 €	3,633,707 €	4,970,596 €	5,655,198 €	6,067,946 €
PASIVO							
Capital	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €	3,200,000 €
Reserva legal				231,211 €	640,000 €	640,000 €	640,000 €
Reservas Acumuladas				2,080,897 €	3,004,148 €	3,680,274 €	4,084,500 €
Perdidas ejercicios anteriores			-1,164,000 €	-2,029,454 €	-2,029,454 €	-2,029,454 €	-2,029,454 €
Perdidas del ejercicio		-1,164,000 €	-865,454 €				
Proveedores			14,187 €	25,660 €	29,011 €	32,363 €	35,715 €
Acreedores			92,785 €	125,394 €	126,891 €	132,015 €	137,185 €
Créditos a CP			800,000 €				
TOTAL PASIVO	3,200,000 €	2,036,000 €	2,077,518 €	3,633,707 €	4,970,596 €	5,655,198 €	6,067,946 €



ANEXO 8: Estados de Pérdidas y Ganancias (Escenarios Realista, Pesimista y Optimista)

PERDIDAS Y GANANCIAS / ESCENARIO REALISTA

	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		4,927,440 €	9,114,926 €	10,445,461 €	11,775,995 €	13,106,530 €
COSTES FIJOS						
Alquiler	-1,164,000 €	-4,656,000 €	-4,888,800 €	-5,133,240 €	-5,389,902 €	-5,659,397 €
Sueldos y salarios		-430,488 €	-573,984 €	-586,899 €	-647,408 €	-688,906 €
Seguros		-1,500 €	-1,575 €	-1,654 €	-1,736 €	-1,823 €
Suministros		-96,000 €	-151,200 €	-158,760 €	-166,698 €	-175,033 €
_Teléfono/Internet		-8,000 €	-12,600 €	-13,230 €	-13,892 €	-14,586 €
Servicios Exteriores						
_Mantenimiento		-36,000 €	-56,700 €	-59,535 €	-62,512 €	-65,637 €
_Gestoría		-5,000 €	-31,500 €	-33,075 €	-34,729 €	-36,465 €
_Lavandería		-32,000 €	-50,400 €	-52,920 €	-55,566 €	-58,344 €
_Publicidad / Marketing		-1,032,420 €	-1,353,524 €	-1,363,931 €	-1,417,480 €	-1,471,182 €
_Renting Equipos informáticos		-3,333 €	-5,250 €	-5,513 €	-5,788 €	-6,078 €
Otros Gastos		-6,000 €	-6,300 €	-6,615 €	-6,946 €	-7,293 €
(Oficina, limpieza, fungibles...)						
Total Costes Fijos	-1,164,000 €	-6,306,741 €	-7,131,833 €	-7,415,372 €	-7,802,657 €	-8,184,745 €
Total Costes Variables Vending		-74,480 €	-137,775 €	-157,887 €	-177,998 €	-198,110 €
EBITDA	-1,164,000 €	-1,453,781 €	1,845,318 €	2,872,202 €	3,795,340 €	4,723,675 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL		-115,446 €	-153,989 €	-154,449 €	-154,449 €	-154,449 €
RESULTADO EXPLOTACION EBIT	-1,164,000 €	-1,569,227 €	1,691,329 €	2,717,753 €	3,640,891 €	4,569,226 €
GASTOS FINANCIEROS			-243,333 €			
INGRESOS FINANCIEROS		10,648 €	18,625 €	55,101 €	81,726 €	96,289 €
INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-1,164,000 €	-1,558,579 €	1,466,621 €	2,772,854 €	3,722,618 €	4,665,515 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES				455,069 €	1,116,785 €	1,399,654 €
BENEFICIO NETO	-1,164,000 €	-1,558,579 €	1,466,621 €	2,317,785 €	2,605,832 €	3,265,860 €

PERDIDAS Y GANANCIAS / ESCENARIO PESIMISTA

	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		4,223,520 €	8,044,381 €	9,374,916 €	10,705,450 €	12,035,985 €
COSTES FIJOS						
Alquiler	-1,164,000 €	-4,656,000 €	-4,888,800 €	-5,133,240 €	-5,389,902 €	-5,659,397 €
Sueldos y salarios		-430,488 €	-573,984 €	-586,899 €	-647,408 €	-688,906 €
Seguros		-1,500 €	-1,575 €	-1,654 €	-1,736 €	-1,823 €
Suministros		-96,000 €	-151,200 €	-158,760 €	-166,698 €	-175,033 €
_Teléfono/Internet		-8,000 €	-12,600 €	-13,230 €	-13,892 €	-14,586 €
Servicios Exteriores						
_Mantenimiento		-36,000 €	-56,700 €	-59,535 €	-62,512 €	-65,637 €
_Gestoría		-5,000 €	-31,500 €	-33,075 €	-34,729 €	-36,465 €
_Lavandería		-32,000 €	-50,400 €	-52,920 €	-55,566 €	-58,344 €
_Publicidad / Marketing		-1,032,420 €	-1,353,524 €	-1,363,931 €	-1,417,480 €	-1,471,182 €
_Renting Equipos informáticos		-3,333 €	-5,250 €	-5,513 €	-5,788 €	-6,078 €
Otros Gastos		-6,000 €	-6,300 €	-6,615 €	-6,946 €	-7,293 €
(Oficina, limpieza, fungibles...)						
Total Costes Fijos	-1,164,000 €	-6,306,741 €	-7,131,833 €	-7,415,372 €	-7,802,657 €	-8,184,745 €
Total Costes Variables Vending		-63,840 €	-121,594 €	-141,705 €	-161,817 €	-181,928 €
EBITDA	-1,164,000 €	-2,147,061 €	790,954 €	1,817,839 €	2,740,977 €	3,669,312 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL		-115,446 €	-153,989 €	-154,449 €	-154,449 €	-154,449 €
RESULTADO EXPLOTACION EBIT	-1,164,000 €	-2,262,507 €	636,966 €	1,663,390 €	2,586,528 €	3,514,863 €
GASTOS FINANCIEROS			-223,056 €	-187,372 €		
INGRESOS FINANCIEROS		12,844 €	26,550 €	6,736 €	46,172 €	80,518 €
INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-1,164,000 €	-2,249,663 €	440,460 €	1,482,753 €	2,632,700 €	3,595,380 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES						735,939 €
BENEFICIO NETO	-1,164,000 €	-2,249,663 €	440,460 €	1,482,753 €	2,632,700 €	2,859,441 €

PERDIDAS Y GANANCIAS / ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		5,631,360 €	10,185,471 €	11,516,006 €	12,846,540 €	14,177,075 €
COSTES FIJOS						
Alquiler	-1,164,000 €	-4,656,000 €	-4,888,800 €	-5,133,240 €	-5,389,902 €	-5,659,397 €
Sueldos y salarios		-430,488 €	-573,984 €	-586,899 €	-647,408 €	-688,906 €
Seguros		-1,500 €	-1,575 €	-1,654 €	-1,736 €	-1,823 €
Suministros		-96,000 €	-151,200 €	-158,760 €	-166,698 €	-175,033 €
_Teléfono/Internet		-8,000 €	-12,600 €	-13,230 €	-13,892 €	-14,586 €
Servicios Exteriores						
_Mantenimiento		-36,000 €	-56,700 €	-59,535 €	-62,512 €	-65,637 €
_Gestoría		-5,000 €	-31,500 €	-33,075 €	-34,729 €	-36,465 €
_Lavandería		-32,000 €	-50,400 €	-52,920 €	-55,566 €	-58,344 €
_Publicidad / Marketing		-1,032,420 €	-1,353,524 €	-1,363,931 €	-1,417,480 €	-1,471,182 €
_Renting Equipos informáticos		-3,333 €	-5,250 €	-5,513 €	-5,788 €	-6,078 €
Otros Gastos		-6,000 €	-6,300 €	-6,615 €	-6,946 €	-7,293 €
(Oficina, limpieza, fungibles...)						
Total Costes Fijos	-1,164,000 €	-6,306,741 €	-7,131,833 €	-7,415,372 €	-7,802,657 €	-8,184,745 €
Total Costes Variables Vending		-85,120 €	-153,957 €	-174,069 €	-194,180 €	-214,292 €
EBITDA	-1,164,000 €	-760,501 €	2,899,681 €	3,926,565 €	4,849,703 €	5,778,038 €
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL		-115,446 €	-153,989 €	-154,449 €	-154,449 €	-154,449 €
RESULTADO EXPLOTACION EBIT	-1,164,000 €	-875,947 €	2,745,692 €	3,772,116 €	4,695,254 €	5,623,589 €
GASTOS FINANCIEROS			121,667 €			
INGRESOS FINANCIEROS		10,493 €	64,743 €	109,194 €	134,215 €	151,080 €
INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-1,164,000 €	-865,454 €	2,932,102 €	3,881,311 €	4,829,469 €	5,774,669 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES			619,994 €	1,164,393 €	1,448,841 €	1,732,401 €
BENEFICIO NETO	-1,164,000 €	-865,454 €	2,312,107 €	2,716,917 €	3,380,629 €	4,042,268 €



ANEXO 9: Planos de las Instalaciones



BIBLIOGRAFÍA

- COTEC - Fundación para la innovación tecnológica
- INE - Instituto Nacional de Estadística
- Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.
- Página Web de AENA
- Boletín Oficial del Estado
- www.todalaley.com
- Banco de España
- Organización Mundial de Turismo
- Banco Central Europeo
- Fondo Monetario Internacional
- NH Elysium Travel Barajas <http://www.elysium.es>
- Leyes Autonómicas de Establecimientos Hoteleros
<http://www.ucave.com>



RESUMEN EJECUTIVO SIESTA'S HOTEL

Tutor:

Serafín Carballo

Integrantes:

Teresa Fernández

Libby Mota

Rosa Núñez

Luis Fernando Pérez

Blanca Revuelta

SIESTA'S HOTEL

Siesta's Hotel ofrece un servicio de calidad a los pasajeros que se ven obligados a permanecer varias horas en el aeropuerto de Barajas, para que puedan descansar de forma segura, confortable, con precios competitivos con las pocas alternativas disponibles (hoteles clásicos fuera del aeropuerto y vuelos en bussines para uso de las salas VIP) Siesta's permite que el viajero con billete turista acceda por un módico precio a una sala VIP, con todos sus servicios, o a una funcional habitación-capsula en la que dormir unas horas, pagando solo por la fracción de tiempo que utilice y sin salir del aeropuerto. Los servicios añadidos son una restauración tipo fase-food pero de alta calidad, entretenimiento y aseos y duchas en cabinas individuales.

CONTEXTO SIESTA'S

El análisis preliminar económico, político, social y legal es favorable.

En el año 2007 el aeropuerto de Barajas registro un tráfico aéreo de 52 millones de pasajeros, si bien, se incrementarán en 20 millones en un periodo de 3 años.

El perfil del usuario de Madrid/Barajas muestra que el 38% de los pasajeros son extranjeros y que negocios y ocio se reparten al 50% el total de los vuelos.

El pre-contrato que dispone Siesta's Hotel con AENA es clave y garantía de éxito, puesto que dicha entidad posee un área dedicada a investigar nuevas oportunidades de negocio que ofrezcan una buena rentabilidad.

OPORTUNIDADES PARA SIESTA'S HOTEL

El contexto anterior, permite ver oportunidades para crear un negocio real con alta rentabilidad:

- o **Incremento de viajeros en los últimos años:** el sector aéreo es determinante para el éxito de ésta empresa. La posible amenaza de que la gente deje de viajar en épocas de crisis afecta poco al número de viajeros.
- o **Nuevo nicho de mercado que demanda un nuevo servicio:** satisface la necesidad de descanso y confort no cubierta por los competidores instalados en la terminal.
- o **Posibilidad de establecer alianzas con líneas aéreas**
- o **Negocio con posibilidad de franquicias:** viabilidad en el proceso de expansión y ampliación a otros aeropuertos españoles.

- o **Aceptación de negocios en otros países:** la existencia de un modelo de negocio similar en otros aeropuertos europeos neutraliza, en términos culturales, la posibilidad de que nuestro modelo no sea aceptado.
- o **El incremento del tráfico aéreo** además de aumentar el número de pasajeros es muy posible que haga aumentar el número de retrasos, incrementando el target de nuestro hotel.

COMPETENCIA

La competencia de Siesta's Hotel está formada por todas aquellas líneas de negocio que compiten por el tiempo de los pasajeros y hacen que su estancia sea más amena y segura.

Los competidores actuales son las áreas de descanso de las terminales, Elysium Beauty Spa, Elysium Travel Spa, todas las explotaciones comerciales y servicios de restauración, así como las salas VIP de las principales compañías aéreas que operan en el aeropuerto.

Entre los competidores potenciales cabe mencionar la cadena hotelera Yotel, que actualmente opera en el aeropuerto de Londres y con futuros planes de expansión.

Los competidores sustitutivos serán todos aquellos hoteles convencionales que facturan 24hrs independientemente de las horas de las que realmente hagas uso, situados entre 1 y 4 Km, lo que supone un mínimo de 30€ en taxi, con el consiguiente enfado del taxista al realizar una carrera de corta distancia.

Algunos de estos hoteles son el Hotel Ibis, Hotel Kriz Cazadora o el SHS Aeropuerto.

CLIENTES

El público objetivo de Siesta's son personas que se encuentran en tránsito en el aeropuerto de Barajas, y cuyos tiempos de espera, planificados o no, son de 3 a 12 horas, lo que dificulta salir del aeropuerto pues son tiempos relativamente bajos. Serán mayoritariamente personas de un poder adquisitivo medio (más de 35.000 euros), con una edad comprendida entre 25 y 50 años que bien viajan tanto por ocio como por negocios.

El mercado objetivo de Siesta's Hotel en los primeros cinco años representará un 5% de lo anterior, sobrepasando las 250.000 personas.

PROPÓSITO ESTRATÉGICO

Ofrecer al cliente cautivo del aeropuerto una solución cómoda, económica y de calidad:

- o Cómoda: la ubicación estratégica del hotel permite al cliente acudir en el momento que éste lo necesite, sin necesidad de desplazarse, pudiendo disfrutar de unas instalaciones y servicios satisfactorios.
- o Económica: si nos comparamos con la sala VIP de cualquier aerolínea, Siesta's Hotel ofrece un servicio mejorado a un precio más competitivo. Respecto de los hoteles cercanos, Siesta's Hotel permite a los clientes ahorrar tiempo y dinero, tanto en el desplazamiento como en sólo pagar por las horas requeridas. Paga solo el tiempo que usa.
- o Calidad: ofrecemos un servicio de calidad superior en seguridad respecto a las salas de estar del aeropuerto, al igual que en servicios y hostelería si nos comparamos con las explotaciones comerciales existentes y las salas VIP.

FORTALEZAS DE SIESTA'S HOTEL

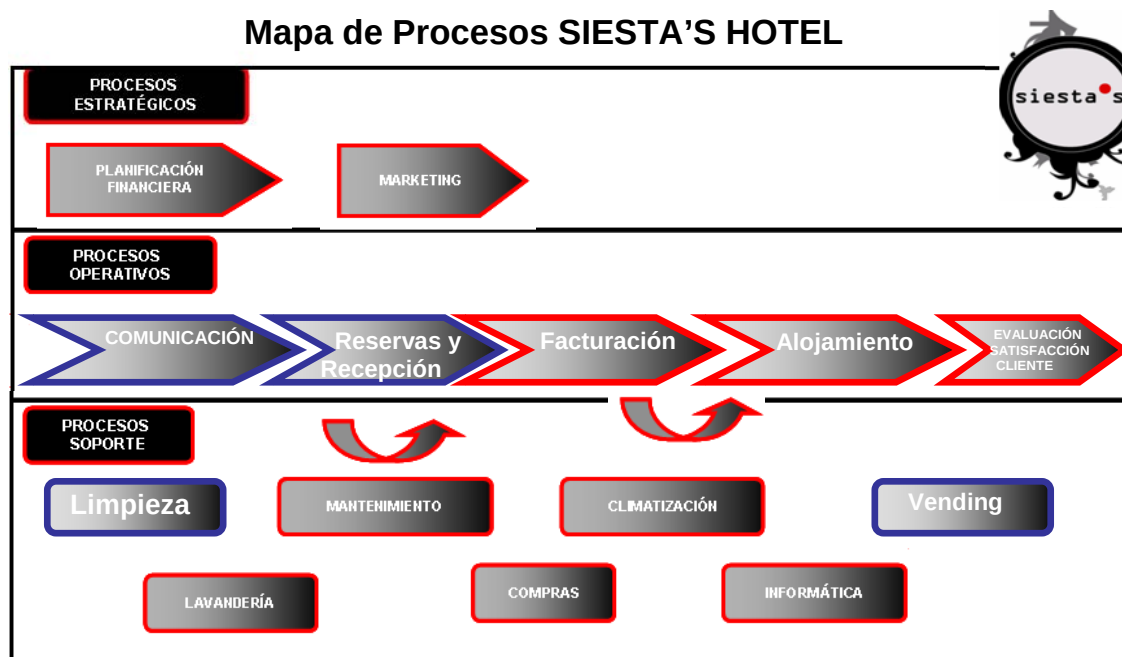
Las fortalezas que identificamos en nuestro negocio son:

- o Ubicación estratégica del hotel
- o Exclusividad (no hay otros hoteles en el aeropuerto)
- o Servicio disponible 24 horas
- o Tarifas y tiempo adecuados al cliente

PROCESOS

Con respecto a la **infraestructura**, destacamos la ubicación estratégica de Siesta's en la planta 1 de la terminal 4. El edificio del hotel ocupará una superficie de 388m² y un total de 562m² construidos en dos plantas.

El **mapa de procesos** de Siesta's Hotel está reflejado a continuación:



Fuente: elaboración propia

Del mapa anterior, extraemos los **procesos clave** que afectarán a nuestro negocio y cliente en el corto plazo: la Comunicación, Reservas y Recepción, Limpieza y Vending.

Tras una estrategia de comunicación adecuada, el potencial cliente de Siesta's Hotel recibe la información que concierne a nuestras instalaciones, servicios y ubicación. A través del proceso de reservas vía Internet (en nuestra página Web) o bien dirigiéndose directamente a nuestro establecimiento, el cliente podrá hacer uso de nuestras instalaciones. Podrá elegir entre las diferentes tarifas que se adecuaran a sus necesidades en función del tiempo, para ello contratará los bonos detallados en el siguiente punto y cuya cuantía hará efectiva en el momento.

Tras el disfrute de las cápsulas, aseos, sala VIP y nuestro exclusivo servicio de Vending, el cliente tendrá la opción de evaluar la calidad y el nivel de atención prestado durante su estancia.

En el caso de que la estancia exceda el tiempo contratado, se abonará una cantidad extra.

Los indicadores que mostrarán el desarrollo adecuado de nuestros procesos clave aparecen detallados en el documento del proyecto final.

A pesar de ser procesos soporte, la limpieza y el vending merecen especial atención puesto que afectan notablemente a la calidad percibida por nuestros clientes.

ESTRATEGIA

La ventaja competitiva principal será estar dentro de las instalaciones de la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas y las barreras de entrada que existen para su puesta en marcha. Siesta's Hotel se diferenciará de nuestros competidores ofreciendo un servicio innovador y de calidad.

Nuestro UEP es *“Vive la Experiencia Siesta's”*.

La estrategia quedará cuantificada en los objetivos estratégicos, a continuación se detallan algunos:

- o Ocupación promedio mínima del 55% en el quinto año.
- o Tener una TIR por lo menos del 25% en el quinto año.
- o Tener una marca consolidada en el quinto año (notoriedad de marca).
- o Expandir el concepto a otros aeropuertos (franquicias).
- o Ser el líder de mercado de confort dentro del aeropuerto.

PLAN DE MARKETING

El **posicionamiento** de Siesta's quiere ser de solución ante el problema de las horas muertas en la terminal, por lo que nuestra propuesta de valor es ofrecer tiempo cómodo.

El marketing es un proceso clave de nuestro negocio, por ello el presupuesto de esta partida representa aproximadamente un cuarto de las ventas.

La promoción se realizará a través de varios canales:

1. Publicidad:

- *Revistas exclusivas* tanto de líneas aéreas como de agencias de viajes.
- *Huellas* por el suelo de la terminal indicando nuestra ubicación.
- *Pósters* en la terminal.

2. Mailing on-line: para reforzar nuestra relación con el cliente.

3. Merchandising: cápsulas anti-estrés para cada uno de nuestros clientes.

4. **Fuerza de ventas:** habrá comerciales encargados de buscar nuevos clientes, potenciar las relaciones públicas en nuestra área de influencia, es decir las terminales.
5. **Página Web**
6. **Campaña de lanzamiento:** contrataremos actores que representarán, en la terminales 4 y 2, con ayuda de plataformas simulando nuestras cápsulas, lo que se siente al “Vivir la experiencia Siesta's”.

Con respecto a la **identidad e imagen corporativa**, se ha escogido el nombre Siesta's por su simplicidad, su fácil pronunciación y porque es conocido internacionalmente. La forma innovadora y circular del logotipo emula a un reloj, que representa el tiempo, elemento clave de nuestro negocio.

Nuestra política de **precios** seguirá la estrategia de Alto Valor por lo que se acuerdan los siguientes precios:

	Producto	Precio	Hora Extra
Capsulas	3 Horas	45.00 €	12.00 €
	6 Horas	75.00 €	10.00 €
Sala VIP	3 Horas	25.00 €	6.00 €
	6 Horas	40.00 €	5.00 €

RECURSOS HUMANOS

Los empleados de la empresa son el alma y el cuerpo de nuestra organización. Nuestro compromiso y dedicación sigue muy de cerca a las personas que componen y hacen posible esta empresa.

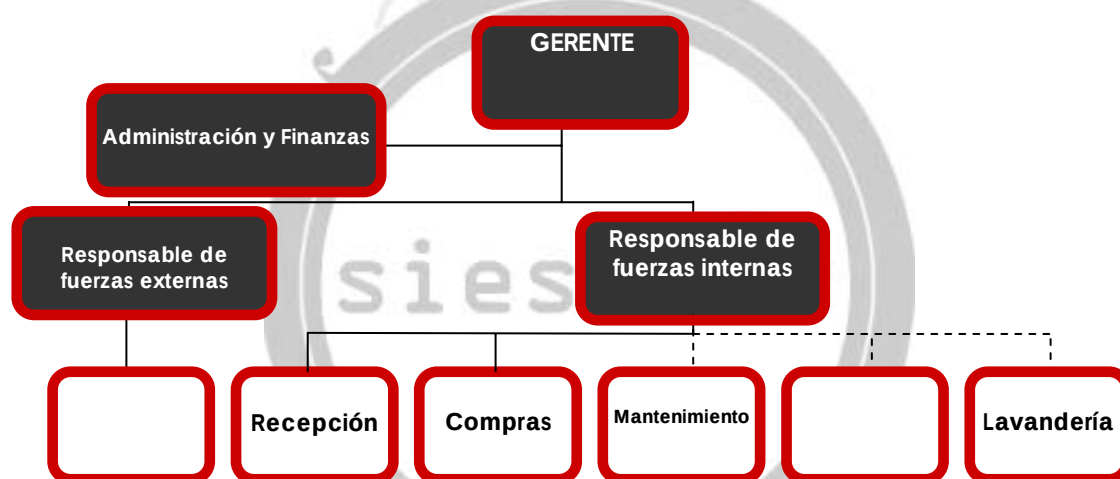
Los **valores corporativos** de nuestro equipo tendrán como principal objetivo incentivar el trabajo en equipo, el compromiso, el liderazgo y el respeto mutuo por medio de una ética profesional de lo más rigurosa.

Las competencias y valores principales están resumidas en el siguiente cuadro:



Fuente: elaboración propia

El **organigrama** que mejor representa a nuestra empresa es un tipo de organización por procesos, según se muestra a continuación:



Fuente: elaboración propia

Las ventajas de una organización así, son que se consigue más eficiencia derivada de la menor dificultad de organización y dispersión de responsabilidad sobre el cumplimiento de tareas.

Nuestra estrategia de **comunicación interna**, tener una estructura multidireccional, concuerda con el objetivo corporativo de clima óptimo.

En conclusión, los **objetivos principales** que persigue este plan son involucrar al personal, dar coherencia y coordinación al plan de acción y por último, mejorar la productividad.

PROYECCIÓN DE VENTAS

Los ingresos estimados en el proyecto se obtienen a través de tres fuentes diferentes: facturación por cápsulas, por la sala VIP y los ingresos por Vending.

Los dos primeros vienen determinados en función del porcentaje de ocupación respectivo, para poder cuantificar los ingresos se ha tenido en

cuenta la tarificación mínima de 3 horas. El ingreso por Vending representa un 5% sobre el total de los ingresos.

El primer año de actividad el hotel abrirá sus puertas en el cuarto mes, los tres primeros se ocuparán en finalizar las obras y el cuarto para todos los retoques necesarios, la puesta en marcha, aún así estimamos una ocupación promedio del total de las instalaciones del 35%.

Partiendo de un 17% de ocupación en el primer mes, creciendo aproximadamente un 5% mensual, alcanzando un 52% en el último mes.

	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Promedio Ocupación	17%	23%	28%	33%	38%	43%	48%	53%	35%
Total	306.205	397.715	485.705	573.695	661.685	749.675	837.665	915.096	4.927.441

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación capsulas	3.024.000 €	5.781.600 €	6.832.800 €	7.884.000 €	8.935.200 €
Facturación sala	1.680.000 €	2.920.000 €	3.139.000 €	3.358.000 €	3.577.000 €
Vending	223.440 €	413.326 €	473.661 €	533.995 €	594.330 €
TOTAL	4.927.440 €	9.114.926 €	10.445.461 €	11.775.995 €	13.106.530 €

Los objetivos de ocupación atenderán a la siguiente tabla:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capsulas	0%	35%	44%	52%	60%	68%
Sala	0%	35%	40%	43%	46%	49%



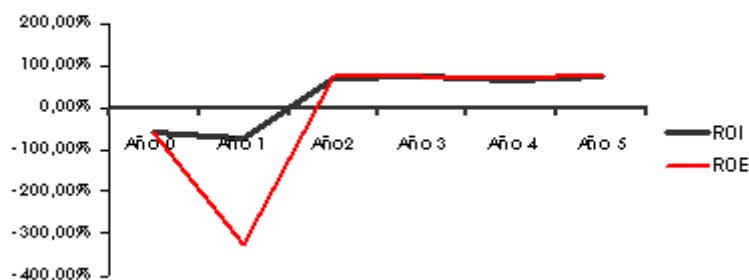
RENTABILIDAD

Los objetivos de rentabilidad de Siesta's Hotel se sitúan en:

- Lograr una TIR del 25 %.
- Conseguir una valoración de Siestas, una vez descontados sus flujos de caja de 2M€ en el año 5.

Se espera obtener en el quinto año de actividad un ROE del 80% y un ROI de un 77%. A continuación se expone la tabla de la evolución:

RENTABILIDAD



El VAN descontado a una tasa de 13,46% es de 2.238.320€ y la TIR es del 29%.

POLÍTICA DE DIVIDENDOS

La proporción a repartir de dividendos varía con los distintos ejercicios, comenzamos a repartir un 60%, en el siguiente año el 80%, llegando a repartir el 90% del resultado neto en el último año de estudio.

	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje Repartido	60%	80%	90%
Dividendos	1.251.604 €	1.876.199 €	2.938.396 €

FINANCIACIÓN

El primer año de operaciones se cuenta con la financiación de la aportación de los socios, 320.000€ y la de un socio inversor que será de 2.888.000€. Así el capital social asciende a 3.200.000€.

Para hacer frente a nuestras necesidades de financiación, pedimos un crédito de 1.500.000€ a un tipo de interés del 16% anual. Este se verá avalado por dos vías, nuestro socio inversor y un precontrato que tenemos establecido con AENA.

BALANCE DE SITUACIÓN

	Año 0	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo	1.539.276 €	1.539.276 €	1.654.721 €	1.809.322 €	1.968.373 €	2.122.821 €	2.277.270 €
Activo circulante	1.660.724 €	496.724 €	658.790 €	821.945 €	2.042.823 €	2.935.380 €	3.425.816 €
TOTAL ACTIVO	3.200.000 €	2.036.000 €	2.082.620 €	2.092.398 €	3.163.428 €	3.901.537 €	4.237.524 €
PASIVO							
Fondos propios	3.200.000 €	2.036.000 €	477.421 €	1.944.042 €	3.010.223 €	3.739.856 €	4.067.321 €
Pasivo c/p			1.605.198 €	148.356 €	153.205 €	161.681 €	170.203 €
TOTAL PASIVO	3.200.000 €	2.036.000 €	3.687.818 €	2.240.754 €	3.316.634 €	4.063.219 €	4.407.726 €

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Año 0 (3m)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		4.927.440 €	9.114.926 €	10.445.461 €	11.775.995 €	13.106.530 €
Total Costes Fijos	-1.164.000 €	-6.306.741 €	-7.131.833 €	-7.415.372 €	-7.802.657 €	-8.184.745 €
Total Costes Variables		-74.480 €	-137.775 €	-157.887 €	-177.998 €	-198.110 €
EBITDA	-1.164.000 €	-1.453.781 €	1.845.318 €	2.872.202 €	3.795.340 €	4.723.675 €
Amortizaciones Inmovilizado Material		-115.446 €	-153.989 €	-154.449 €	-154.449 €	-154.449 €
EBIT	-1.164.000 €	-1.569.227 €	1.691.329 €	2.717.753 €	3.640.891 €	4.569.226 €
Gastos Financieros			-243.333 €		0 €	0 €
Ingresos Financieros		10.648 €	18.625 €	55.101 €	81.726 €	96.289 €
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-1.164.000 €	-1.558.579 €	1.466.621 €	2.772.854 €	3.722.618 €	4.665.515 €
Impuesto de Sociedades				455.069 €	1.116.785 €	1.399.654 €
BENEFICIO NETO	-1.164.000 €	-1.558.579 €	1.466.621 €	2.317.785 €	2.605.832 €	3.265.860 €

ESCENARIOS

Pesimista: Se ha supuesto que sólo alcanzaremos una tasa promedio de ocupación del 30% el primer año, pero se finaliza el período de estudio en un 54% de ocupación.

En esta situación el resultado del VAN con una tasa de descuento del 11,2% sería de 800.497€ y la TIR del 16%.

Optimista: La tasa promedio de ocupación en el primer año aumenta hasta un total del 40% llegando hasta el 64% en el quinto año de actividad.

En esta situación el resultado del VAN también a una tasa de descuento del 13,57% sería de 4.080.429€ y la TIR del 41%.

Análisis de Sensibilidad: Con una diferencia del 5% en la ocupación de las estalaciones hay casi 15% de diferencia en la Tasa Interna de Retorno.

PLAN DE CONTINGENCIA

Con este plan de contingencia se pretende dar una salida a la empresa en caso de que los resultados económicos no sean los esperados.

Si tras cinco años desde la apertura no se ha alcanzado el 25% de ocupación de nuestras instalaciones la situación financiera de la empresa será insostenible, por lo que se plantean las siguientes opciones:

- o Aumentar el presupuesto de marketing y comunicación.
- o Cerrar el área correspondiente a las cápsulas y dedicarlo todo a salas de estar y ocio.
- o En última instancia venderíamos la licencia concedida por AENA y liquidaríamos el negocio.

CONCLUSIONES

En resumen, tal y como se ha expuesto en este documento, el proyecto Siesta's es un proyecto muy atractivo para el inversor:

- Siesta's es un proyecto sólido, con una importante generación de caja y con unos niveles de apalancamiento adecuados.
- Siesta's aprovecha las nuevas oportunidades de negocio que detectaremos gracias a los estudios de mercado de Aena.
- Siesta's es un proyecto con unos niveles de rentabilidad y política de dividendos muy atractivos con una TIR del 29% y una valoración al finalizar el año 5 de 2.238.320MM€.

En definitiva, Siesta's Hotel es una oportunidad real para invertir.