

MEMORIA

*Buena Vista  
House*

- 1. RESUMEN EJECUTIVO
- 2. PROPUESTA DE VALOR
  - 2.1 Misión
  - 2.2 Visión y Valores
  - 2.3 Definición de Productos o Servicios
  - 2.4 Mercado Objetivo
  - 2.5 Problema y Oportunidad
  - 2.6 Ventajas Competitivas y Factores Clave del Éxito
  - 2.7 Nivel Tecnológico
  - 2.8 Financiación
  - 2.9 Viabilidad
  - 2.10 Equipo Promotor
- 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO
  - 2.1 Entorno Político-Jurídico
  - 2.2 Entorno Cultural
  - 2.3 Entorno Económico
  - 2.4 Entorno Socio-Demográfico
  - 2.5 Entorno Tecnológico
- 4. ANÁLISIS DEL SECTOR
- 5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
- 6. ANALISIS DE LA CINCO FUERZAS DE PORTER
- 7. ANÁLISIS DAFO
- 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 9. PLAN DE MARKETING
  - 9.1 Público Objetivo
  - 9.2 Marketing Mix
  - 9.3 Estudio de Mercado
  - 9.4 Plan de Comercialización
  - 9.5 Política de Precios
  - 9.6 Plan de Comunicación y Publicidad

- 10. PLAN DE OPERACIONES
  - 10.1 Mapa de Procesos
  - 10.2 Identificación y Descripción de los Componentes de la Oferta
  - 10.3 Definición de Infraestructura
  - 10.4 Inversiones Necesarias
  - 10.5 Proveedores Claves
  - 10.6 Control, Planificación y Sostenimiento de la Gestión de las Operaciones
  
- 11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
  - 11.1 Organigrama de la Empresa
  - 11.2 Descripción de Perfiles Principales de la Empresa
  - 11.3 Procesos de Selección de Personal
  - 11.4 Necesidades de Personal
  - 11.5 Política Retributiva
  - 11.6 Coste Anual por Categorías
  - 11.7 Formación, Planes de Desarrollo y Sucesiones
  - 11.8 Prevención de Riesgos Laborales
  - 11.9 Comunicación Interna
  - 11.10 Evaluación del Desempeño
  - 11.11 Programa de Acogida
  
- 12. PLAN FINANCIERO
  - 12.1 Previsión de Ingresos de Explotación
  - 12.2 Estructura de Costes
  - 12.3 Inversión en Inmovilizado
  - 12.4 Cuenta de Resultados
  - 12.5 Balance
  - 12.6 Necesidades Financieras
  - 12.7 Análisis de Ratios Económico - Financieros
  
- 13. ONE PAGE PLAN
  
- 14. ANEXOS

## ·1. RESUMEN EJECUTIVO

BuenaVista House supondrá la creación de la primera marca de calidad para asociación para hostales premium. Aunque en el sector hotelero esta iniciativa empresarial ya se ha llevado a cabo no ha sido así en el emergente sector de los hostales, sector en auge por los nuevos tipos de consumidores (millennials) la hiper conectividad y accesibilidad en el transporte -aéreo y tren-, las propuestas de valor basados en un precio contenido sin mermar la calidad y las nuevas formas de consumo colaborativo.

Nuestro proyecto verá la luz en España y Portugal para facilitar la puesta en marcha del mismo pero contempla su expansión a los principales mercados demográficos europeos, Francia, Italia, Reino Unido y Alemania.

BuenaVista House cuenta con un equipo senior altamente experimentado en Turismo, Transporte, Project Managment, Operaciones, Marketing y Ventas .

BuenaVista proyecta un sólido y rentable negocio afrontado por el capital por sus socios fundadores con el objetivo de ser la marca de referencia de hostales -hostels- en toda Europa.

BuenaVista House

Make Hostels Great Again!



## 2. PROPUESTA DE VALOR

### 2.1 Misión

Ser los anfitriones de nuestros amigos en la ciudad.

Rechazamos el término “cliente” y adoptamos el de “amigos” para, con un cambio léxico, transmitir toda la idea de cercanía, de ser parte de la experiencia, de generar conversaciones divertidas etc con los clientes y de ayudarles a vivir una experiencia auténticamente local como haría un amigo con nosotros cuando vamos a visitarle. Por eso también somos sus anfitriones.

### 2.2 Visión

Hacer del alojamiento parte de la experiencia de vivir la ciudad, ofreciendo un servicio cercano y desenfadado, prescindiendo de aquellos servicios que hacen del establecimiento hotelero de una burbuja independiente del lugar y del entorno para mimetizarnos con el lugar y el tipo de viajero al que nos dirigimos. Para ello fomentamos los espacios abiertos entre viajeros y queremos pasar inadvertidos estando solo cuando nos necesitan.

### 2.3 Definición de Productos o Servicios

Ofrecemos una serie de alojamientos urbanos caracterizados por los siguientes elementos comunes que el huésped tendrá la certeza de encontrar cada vez que se aloje en cualquiera de los establecimientos adheridos:

- Confortables, prácticos, tecnológicos y de diseño
- La planta principal son espacios abiertos donde se fomenta la comunidad. Minimizamos al máximo la presencia de la recepción
- Todos los empleados son expertos en la ciudad
- Alto componente tecnológico y conectividad al servicio de la experiencia de viajar
- Posibilidad de alojarse en habitaciones privadas o compartidas
- Eco friendly
- Se fomenta la comunidad (presencial y virtual)
- Buena reputación online

## 2.4 Mercado Objetivo

Viajeros urbanos que pasan más tiempo en la calle, museos, cafés etc que en el hotel. Generación X y Millenials con trabajo e ingresos medios y viajeros de alta frecuencia (3 ó más veces al año). Viajeros de Ocio o de trabajo, en caso de emprendedores y free lance.

Público internacional.

## 2.5 Problema y Oportunidad

Por debajo del clásico hotel de 4 estrellas hay una innumerable oferta de alojamiento difícil de clasificar: hoteles de 3\*, albergues, hostales, pensiones, apartamentos de particulares, B&B. Aunque parezca contradictorio, el exceso de categorías ha terminado descategorizando los tipos de establecimientos por la cantidad de alojamientos que pueden estar entre una u otra categoría. Además, estos se comercializan de cada vez de forma más compleja y atomizada, con nuevas plataformas online. Este entorno resultante es un ecosistema “unbranded” pues las marcas han quedado en la hotelería más tradicional. Este hecho lo aprovechan las grandes marcas distribuidoras, como Booking o AirBnB, que imponen la marca del distribuidor a la marca del establecimiento. Ahora la marca es la plataforma, y no el hotel. En estas circunstancias, el cliente no tiene referencias de confianza como sí las puede tener la hotelería más estándar y el proceso de elección de establecimiento en cada viaje se hace más difícil.

Por otro lado, el hecho de haber dejado el poder de la marca y de la prescripción a estas plataformas, hacen que los dueños de estos establecimientos dependan de altos costes de distribución e intermediación con los que poco pueden competir.

Por ello, entendemos que existe una oportunidad para mejorar la experiencia de los viajeros y mejorar los costes e ingresos de los propietarios de establecimientos creando una marca que asocie a establecimientos que cumplan con unos requisitos comunes que satisfagan al público objetivo al que nos dirigimos. Esto es una fórmula probada en la hotelería más tradicional y que no existe en los alojamientos alternativos. Además es curioso que no exista una marca de este tipo en este tipo de establecimientos pues parece que es en este tipo de establecimientos, donde no existen grandes cadenas y donde hay más heterogeneidad de establecimientos, que más falta podría hacer.

No queremos hoteles propios ni gestionar hoteles de terceros, al menos en un primer momento pues la gestión sí será una opción una vez consolidados como marca, si no que apostamos por una red de asociados a los que nosotros le proveemos de unos elementos de estandarización y de apoyo en labores de marketing, pues este tipo de establecimiento no cuenta ni con el “know how” ni los recursos para poder realizar fuertes acciones de marketing. Sin embargo, el poder contar un número importante de establecimientos asociados permitirá que se puedan realizar acciones de marketing que individualmente no podrían llevarse a cabo y, así, luchar por rebajar la cuota de reservas intermediadas.

## 2.6 Ventajas Competitivas y Factores Clave del Éxito

Estamos replicando un modelo probado y funcionando en la industria a un segmento de producto en auge que todavía carece de este modelo. Además, a diferencia del sector “hotelería de lujo” el sector de alojamientos de diseño no puramente hoteleros que carecen de una profesionalización de servicios de marketing. Es decir, apostamos por replicar un modelo contrastado en un segmento en el que no existe pese a presentar unas condiciones mucho más favorables para su éxito: marca, estandarización de producto, y profesionalización de servicios de marketing.

El hecho de no tener ni gestionar hostales si no servicios para ellos y hacerlo fundamentalmente en un entorno digital, nos facilita también la internacionalización:

- Capacidad del modelo para crecer en diferentes mercados emisores y receptores en función también de la demanda. Las barreras de pasar de incorporar un establecimiento en Madrid a hacerlo en Toronto son bajas y hay mayor tolerancia al error en la expansión internacional

Otro de los aspectos importantes es que tampoco existe ningún club de fidelización en el segmento. Es importante tener en cuenta que el mayor activo de Buena Vista House será la base de datos de usuarios y clientes y que, a medida que ésta crezca, mayor será la barrera de entrada de otros competidores. El valor de la base de datos de los clientes reside en la capacidad para poder promocionar y dirigir a clientes a uno u otro establecimiento, incluso si el lead proviene de un establecimiento que pueda haber causado baja, seremos capaces de enfocar la venta en un nuevo establecimiento BuenaVista House en la zona.

Por último pero no menos importante cabe señalar que una de las grandes ventajas competitivas del modelo de negocio es la escalabilidad. Al no tener activos de bienes raíces ni contratos de arrendamiento y ser nuestro gran activo, como acabamos de comentar, la base de datos y el know how que nos permitirá explotarla de manera eficiente, es contemplable que en un medio plazo de licencatarios se puede pasar a gestionar establecimientos

## 2.7 Nivel Tecnológico

Dado al público al que nos dirigimos, la conectividad, omnicanalidad, internet de las cosas son tres pilares esenciales para poder proveer de una experiencia diferenciada. Nos dirigimos a unas generaciones muy digitalizadas y aspiramos a que la domótica en la habitación (virtual concierge, playlist favorita, temperatura favorita etc) sea parte importante de la experiencia.

Será también fundamental la excelente conectividad en los establecimientos y una página web inspiracional y transaccional. Además, dado por el modelo de hostel por el que apostamos y la vinculación que queremos lograr con la ciudad en la que cada hostel se aloja, el desarrollo de la app y las integraciones con otras apps, webs y servicios de reservas locales tales como restaurantes, venta de entradas, mapa, servicios de comida a domicilio etc, será importante. La app juega el rol de vínculo virtual entre el cliente y la ciudad

De todos modos, también cabe destacar que, aunque la capa tecnológica propia de BuenaVista House se circunscribe solo a estos servicios al cliente, la exigencia a los asociados es alta en cuanto al servicio en el hostel se debe. Por ejemplo, es de obligado cumplimiento para mantener la licencia un servicio óptimo de conectividad en el hotel.

## **2.8 Financiación**

Uno de los mayores retos del proyecto es cumplir las promesas con los primeros asociados, puesto que deberemos estar satisfaciendo unas necesidades de marketing que requerirán gasto pero aun no habremos generado los ingresos que nos debe dar una masa consolidada de alojamientos afiliados.

Para ello, además de:

- Fondos propios
- Bancos
- Ayudas instituciones públicas y privadas

Nos podemos llegar a plantear que para poder crecer rápido sería dar entrada en el capital a un socio industrial que aportase una serie de establecimientos a la marca a cambio de una participación en la misma. Los establecimientos serían siempre de su propiedad. Este posible escenario nos aportaría un valor de multiplicación de valor al aportar los primeros hostales afiliados que permitiría aportar valor desde el minuto 0 a los que fuésemos adquiriendo. Sin duda uno de los grandes retos.

## **2.9 Viabilidad**

Booking.com tiene más de 1M de alojamientos a la venta

AirBnB tiene más de 2M de alojamientos anunciados

HostelWorld tiene más de 33K alojamientos disponibles

Los datos y cifras que se presentarán más adelante se basan en la idea de que este es un negocio testado y probado en el mundo de la hostelería, si bien estas marcas no están implantadas todavía en el segmento de alojamientos alternativos Premium.

## **2.10 Equipo Promotor**

BuenaVista House cuenta con un equipo senior altamente experimentado en Turismo, Transporte, Project Managment, Operaciones, Marketing y Ventas .

El equipo promotor está formado por Victor Bañares Yebenes, Rafael Rubí Balle, David Coutado Quintana, José Manich Grau y José Marin Bueno. Cada uno de ellos con el 20% del capital de la compañía.

## 3. ANALISIS DEL ENTORNO

En éste punto, se describe un detalle de los aspectos que guardan relación con el entorno y sus principales factores tales como el entorno económico, políticos, socio-demográficos y medioambientales.

### **3.1 Entorno político-jurídico**

Desde el punto de vista del entorno político más próximo para el turismo español, la nueva configuración de la Unión Europea traerá consigo un mercado mayor y más integrado que impulsará el crecimiento. La llegada de turistas a los nuevos países de la Unión Europea se incrementará notablemente en los próximos años. Destinos como Croacia o los países de la ampliación serán los que registren mayores tasas de crecimiento. Paralelamente, la inversión de fondos europeos, el libre tránsito de ciudadanos en la Unión y el nuevo marco de estabilidad política impulsarán también al mercado turístico emisor de esos países, lo que impactará positivamente en las llegadas hacia España. Desde el punto de vista del marco jurídico, el grado de transposición de las directivas europeas de liberalización de servicios afectará significativamente al desarrollo de la economía de servicios. Igualmente, la evolución en la estabilidad geopolítica en los países del Arco Mediterráneo sur repercutirá en los resultados del turismo español. Según datos de la OMT, 345 millones de turistas (22% de las llegadas mundiales) viajarán en 2020 a la zona mediterránea en busca, principalmente, del producto sol y playa. El avance que se haga en la democratización y resolución de conflictos geopolíticos de los países del Mediterráneo

### **3.2 Entorno cultural**

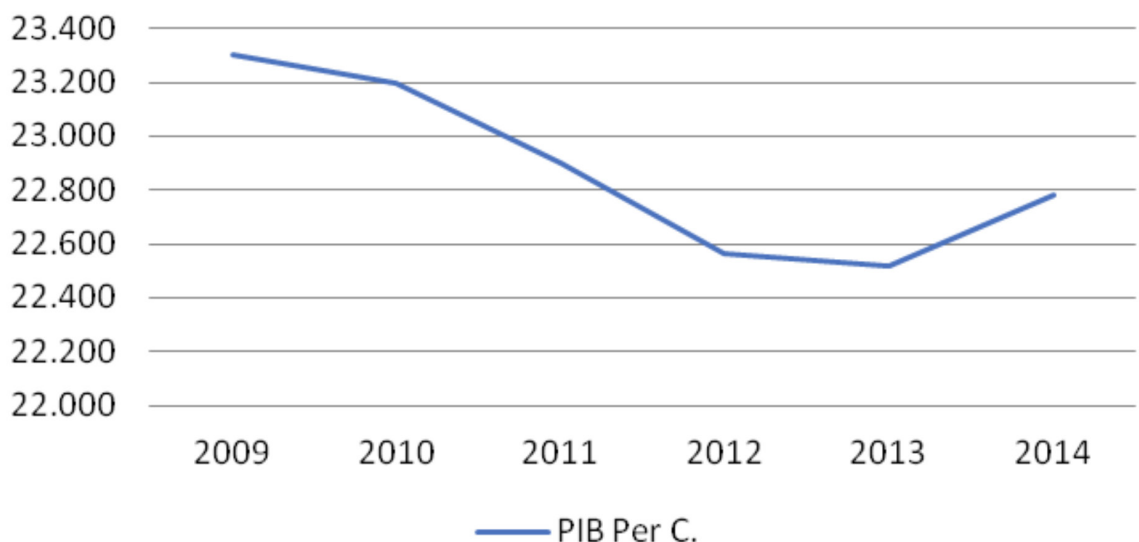
El ya mencionado factor demográfico en Europa provocará en 2020 un crecimiento significativo en la demanda de turismo cultural y de ciudad. Asimismo, una mayor accesibilidad a los destinos, por la previsible expansión del transporte aéreo e intermodal, traerá consigo que cada vez más ciudades y destinos de interés turístico cultural desarrollen iniciativas turísticas que incrementen el entorno de competencia. Las características propias del turista cultural y de ciudad (baja estacionalidad, actividades complementarias como consumo gastronómico, compras, etc.) y, consecuentemente, el mayor nivel de gasto por persona y día convierten a este segmento en uno de los prioritarios de cara al horizonte 2020. El desarrollo del turismo cultural y de ciudad en España vendrá determinado por la capacidad de responder, al menos, a los siguientes retos: Mejorar los procesos de gestión del destino y la articulación de los distintos recursos que configuran la oferta cultural. Transmitir un valor diferencial de los destinos culturales españoles en mercados en los que la imagen de España es aún incipiente o está fuertemente asociada al turismo de sol y playa. Potenciar nuevos destinos culturales y de ciudad mejorando su accesibilidad en tiempo y comodidad

### 3.3 Entorno económico

España experimentará de cara al 2020 un crecimiento medio del 2,4%, superior al de sus principales mercados emisores de turistas: Reino Unido (2,3%), Alemania (1,9%) y Francia (1,9%). Este crecimiento deberá sustentarse en factores que nos ayuden a alcanzar la plena convergencia con Europa. La expansión demográfica y el crecimiento de la tasa de empleo serán, sin duda, factores importantes a tener en cuenta pero, como se establece en el Plan Nacional de Reformas, la productividad del trabajo será la clave para inducir aumentos permanentes en el ritmo de crecimiento de la renta per cápita del país. En la medida en que se incremente la rendimiento total de los factores productivos será posible garantizar un crecimiento sostenible de la economía y la sociedad españolas. Estas previsiones económicas se traducirán para el turismo en 1.500 millones de viajes, según el informe Panorama 2020 de la Organización Mundial del Turismo. Europa se mantendrá como la principal región emisora de turistas a nivel mundial, con un 47% del total de los viajes realizados; en segundo lugar se situará Asia Oriental y Pacífico que, con una cuota mundial del 26%, desbancará a América de su actual segundo puesto.

#### 3.3.1 Renta per Cápita

### Evolución anual PIB Per Cápita (€)



#### 3.3.2 Poder adquisitivo

Los salarios en España han ganado un 0,2% de poder de compra tras cuatro años consecutivos de recortes, gracias a la caída de los precios, según un estudio de Adecco.

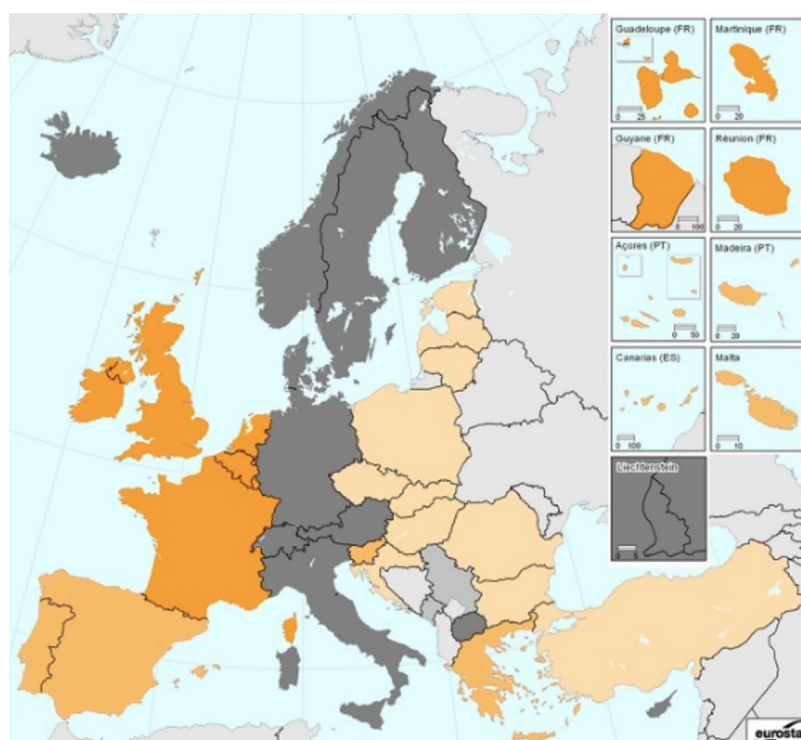
Pese a ello, en los últimos cinco años se ha acumulado una caída en el poder adquisitivo del 7,1%, lo que equivale a una pérdida de 125 euros por mes -1.500 euros al año-.

Los datos ofrecidos por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social muestran que el salario mínimo en España, ha pasado de ser 460,5 euros en 2004 a 645,3 euros en 2014, esto supone una variación del 40,1% en once años.

El salario mínimo interprofesional (SMI) se fija cada año, mediante Real Decreto, previa consulta con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas, teniendo en cuenta el índice de precios al consumo, la productividad media nacional alcanzada, el incremento de la participación del trabajo en la renta nacional y la coyuntura económica general. Además se fija una revisión semestral para el caso de que no se cumplan las previsiones sobre el índice de precios.

### 3.3.3 Ganancia media en la UE

En 2011 los valores más altos de ganancia media anual bruta de los empleados a tiempo completo en las empresas con 10 o más empleados se dieron en Dinamarca (60.002 euros), Luxemburgo (50.545 euros), Países Bajos (46.287 euros) y Bélgica (46.636 euros). Por otro lado, los ingresos brutos anuales medios más bajos se registraron en Bulgaria (4.668 euros), seguido de Rumanía (6.146 euros), Lituania (7.425 euros), Letonia (8.923 euros) y Polonia (9.702 euros). A la hora de hacer comparaciones, lo más relevante no es el salario nominal sino su poder de compra, por lo que es necesario poner el salario en relación con el nivel de precios de cada país. Cuando estos salarios se expresan en estándares de poder adquisitivo (PPS) las diferencias se mantienen pero son considerablemente menores que cuando solo se tiene en cuenta el valor nominal.





### 3.4 Entorno socio-demográfico

España finalizó junio de 2016 con una población de 46.468.102 personas, lo que supone un incremento de 57.953 habitantes en el último año, 45.182 mujeres y 12.771 hombres, respecto a la misma fecha del año anterior, en el que la población fue de 46.410.149 personas.

España puede considerarse un país con un número de habitantes significativo, si lo comparamos con el resto de los países, ya que ocupa el puesto número 29 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com.

Un 12,6% de la población de España son inmigrantes, según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. España es el 45º país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 23.654.467 mujeres, lo que supone el 50,9% del total, frente a los 22.813.635 hombres que son el 49,1%.

España tiene una densidad de población media, de 92 habitantes por Km2.

#### 3.4.1 Tasa de natalidad

- En 2015 nacieron en España 420.290 niños de los cuales 216.496, el 51.51%, fueron varones y 203.794, el 48.48%, mujeres.
- En 2015 nacieron 7305 niños menos que en 2014, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 1.70%.
- La tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2015 del 9,02‰ y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,33.
- El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable.
- España tiene una natalidad muy baja, en 2015 fue el país número 181 en Tasa de Natalidad y el 181 en Índice de Fecundidad de los 192 países publicados por DatosMacro.com.
- Si miramos la evolución de la Tasa de Natalidad en España vemos que ha bajado respecto a 2014, en el que fue del 9,17‰, al igual que ocurre al compararla con la de 2005, en el que la natalidad era del 10,65‰

España - Natalidad					
Fecha	Nacidos	Nacidos Hombres	Nacidos Mujeres	Tasa Natalidad	Índice de Fecund.
2015	420.290	216.496	203.794	9,02‰	1,33
2014	427.595	220.843	206.752	9,17‰	1,32
2013	425.715	219.056	206.659	9,11‰	1,27
2012	454.648	234.386	220.262	9,69‰	1,32
2011	471.999	243.292	228.707	10,07‰	1,34
2010	486.575	250.727	235.848	10,42‰	1,37



### 3.4.2 Tasa de mortalidad

- En 2015 murieron en España 422.568 personas, 26.738 más que el año anterior.
- Si observamos los datos por sexos vemos que murieron más hombres, 213.309, que mujeres, 209.259, dato que conviene comparar con la distribución de la población en España por sexos.
- La tasa de mortalidad en 2015 en España ha subido respecto a 2014, hasta situarse en el 9,06‰, es decir, 9,06 muertes por cada mil habitantes.
- Además, España ha empeorado su situación en el ranking de tasa de mortalidad. Se ha movido del puesto 120 que ocupaba en 2014, hasta situarse en la posición 131 de dicho ranking, lo que demuestra que tiene una muy alta tasa de mortalidad comparado con la del resto de los países del ranking.
- Si miramos la evolución de la tasa de mortalidad en España en los últimos años, vemos que se ha incrementado respecto a 2014 en el que fue del 8,48‰, al igual que ocurre respecto a 2005, en el que estaba en el 8,82‰.

España - Mortalidad				
Fecha	Muertes	Muertes Hombres	Muertes Mujeres	Tasa mortalidad
2015	422.568	213.309	209.259	9,06‰
2014	395.830	201.571	194.259	8,48‰
2013	390.419	199.834	190.585	8,34‰
2012	402.950	205.920	197.030	8,58‰
2011	387.911	199.854	188.057	8,26‰
2010	382.047	198.121	183.926	8,17‰

### 3.4.3 Medioambientales

Otro de los aspectos fundamentales de cara al 2020 es la influencia de las tendencias medioambientales. En las agendas de turismo estarán, cada vez más presentes, aspectos como la eficiencia energética y el cambio climático. La Unión Europea ha formulado una serie de objetivos para el horizonte 2020 que se traducen en que el 20% de la energía primaria consumida en la UE proceda de fuentes renovables, se reduzcan las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 20% y se eleve el consumo de biocombustibles hasta el 10% del total de carburantes. Estos objetivos se trasladan a los Estados La población de mayor edad y las nuevas estructuras familiares serán las principales tendencias demográficas para Europa.

La consolidación de la clase media en economías emergentes hará necesaria una adaptación a las necesidades de estos colectivos. En la agenda política de los medios de comunicación y de los consumidores estarán más presentes los temas medioambientales. De una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá el futuro del sector. 17 Plan del Turismo Español Horizonte 2020 TENDENCIAS Turismo 2020 miembros y a las empresas para reducir y hacer más eficientes sus consumos energéticos.

En todo caso, la adopción de medidas en materia de medio ambiente por parte del sector turístico vendrá determinada no sólo porque esté en la agenda política, sino sobre todo porque de una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá -en definitiva- el futuro del sector, tanto desde el punto de vista de la competitividad como por una mayor sensibilidad de la demanda

### **3.4 Entorno tecnológico**

Las tendencias en los sistemas e infraestructuras de transporte apuntan a la necesidad de una gestión global y eficiente y a la prestación de servicios de alta calidad. El desarrollo del tráfico aéreo -con los consiguientes problemas de congestión aeroportuaria- y la integración de compromisos de sostenibilidad y mejora de la eficiencia energética afectarán a las políticas de transporte.

El impulso del transporte intermodal, revitalizando el ferrocarril como medio de transporte integrador a nivel europeo, y la evolución de los sistemas de carreteras favorecerá la movilidad de las personas. En todo caso, la mejora de la accesibilidad general permitirá a los turistas incrementar las frecuencias de los viajes, reducir su duración y permitir el desplazamiento entre destinos próximos. Pero, sin duda, son los desarrollos tecnológicos los que marcarán no sólo la forma de comercialización del turismo, sino la configuración de los propios productos. Dada la rapidez de evolución de estas tecnologías, y aún sabiendo las dificultades para proyectar las tendencias hacia el 2020, las posibilidades de provisión de servicios y contenidos se incrementarán de forma notable con el aumento de las redes de comunicaciones, en la medida en que la información fluirá allí donde los turistas se encuentren.

Los turistas demandarán el uso de los avances tecnológicos para una mayor comodidad, tanto desde el punto de vista de la información turística como de la prestación de servicios y la comercialización. Los nuevos modelos de promoción a través de plataformas virtuales y de fenómenos sociales desarrollados sobre éstas (social media, marketing viral, blogs, etc.) se generalizarán, convirtiendo la gestión del conocimiento del entorno y las organizaciones como claves para el desarrollo de ventajas competitivas. En un entorno cambiante donde se configura un nuevo perfil de consumidor de turismo, la adaptación a los cambios y la reinención permanente de los productos turísticos son, sin duda, la clave para avanzar con éxito hacia el horizonte 2020.

## 4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y LA SOLUCIÓN PLANTEADA (BUSINESS MODEL)

### 4.1 Identificación y desarrollo del problema

Tradicionalmente existían dos grandes tipos de establecimientos: hoteles y hostales o pensiones. Los hoteles se categorizaban por estrellas, si bien el estándar de estrellas no tenía -ni tiene- una equivalencia internacional. Un 4 estrellas en Oporto no se corresponde con un 4 estrellas en Estocolmo. De hecho, incluso entre las propias comunidades autónomas del estado español hay diferencias de categorización al estar las competencias reguladoras de establecimientos turísticos transferidas. Dos aspectos inherentes a la globalización tienen una repercusión fundamental a la hora de explicar el problema que tratamos de solucionar:

Mayor facilidad para viajar: reducción de costes de los vuelos especialmente, mejora del transporte por carretera y crecimiento de las vías de ferrocarril. En definitiva, una mejora en las comunicaciones que ha democratizado el viaje, que ha supuesto un mayor índice de frecuentación de viajes de las clases medias.

Internet como medio de comercialización de establecimientos hoteleros y de difusión e intercambio de opiniones sobre viajes y hoteles, poniendo a disposición de las empresas opiniones de los viajeros. Además, el medio también ha propiciado portales de economía colaborativa que ha llegado, como no, también al sector de los alojamientos vacacionales.

Ambos aspectos han sido fundamentales para que la oferta de establecimientos hoteleros se haya diversificado, generando además una mayor cultura turística y viajera por parte de unas nuevas generaciones que han priorizado el viajar por encima de otros aspectos lúdicos. Y para viajar más y conocer más lugares dan otra importancia y uso del establecimiento hotelero. Según la OMT (Organización Mundial de Turismo) 1.184 millones de personas viajaron a otro país en 2015, cifra que no muestra el consumo turístico doméstico, un 4.4% más que en 2014

Por esa democratización del viaje de ocio y por la mayor facilidad para viajar también por trabajo, se han prodigado los establecimientos de gama media y han surgido establecimientos no estrictamente hoteleros que no se pueden acoger a una categoría de estrellas, habiendo además este tipo de categorización popularidad hasta el punto que es más importante y creíble la nota que dan los usuarios a un establecimiento que el número de estrellas que este pueda tener. Por ello, hay muchas maneras de valorar a un establecimiento, aquí solo unos ejemplos

Comentarios de usuarios en páginas web (Tripadvisor, Booking, etc)

Categoría que cada mayorista o agencia de viajes establece según su propio criterio (Expedia, TUI, etc)

Categorías privadas (como American Automobile Association -AAA -norteamericana que asigna los prestigiosos “Diamonds” cuya máxima categoría son los “Six Diamonds” de algunos de los establecimientos más exclusivos del mundo

Como muestra, podemos observar que:

- Booking.com tiene más de 1M de alojamientos a la venta
- AirBnB tiene más de 2M de alojamientos anunciados
- HostelWorld tiene más de 33K alojamientos disponibles
- Tripadvisor tienen más de 1M de “hoteles y moteles”

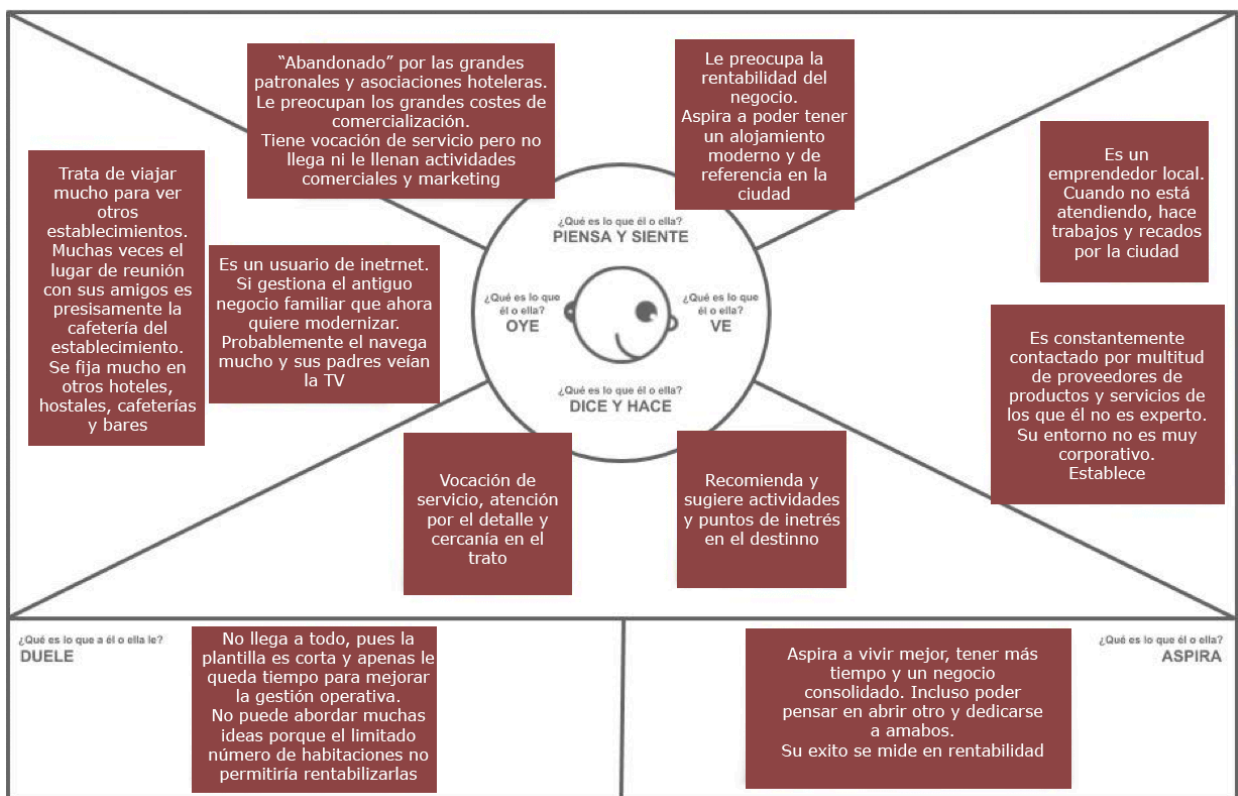
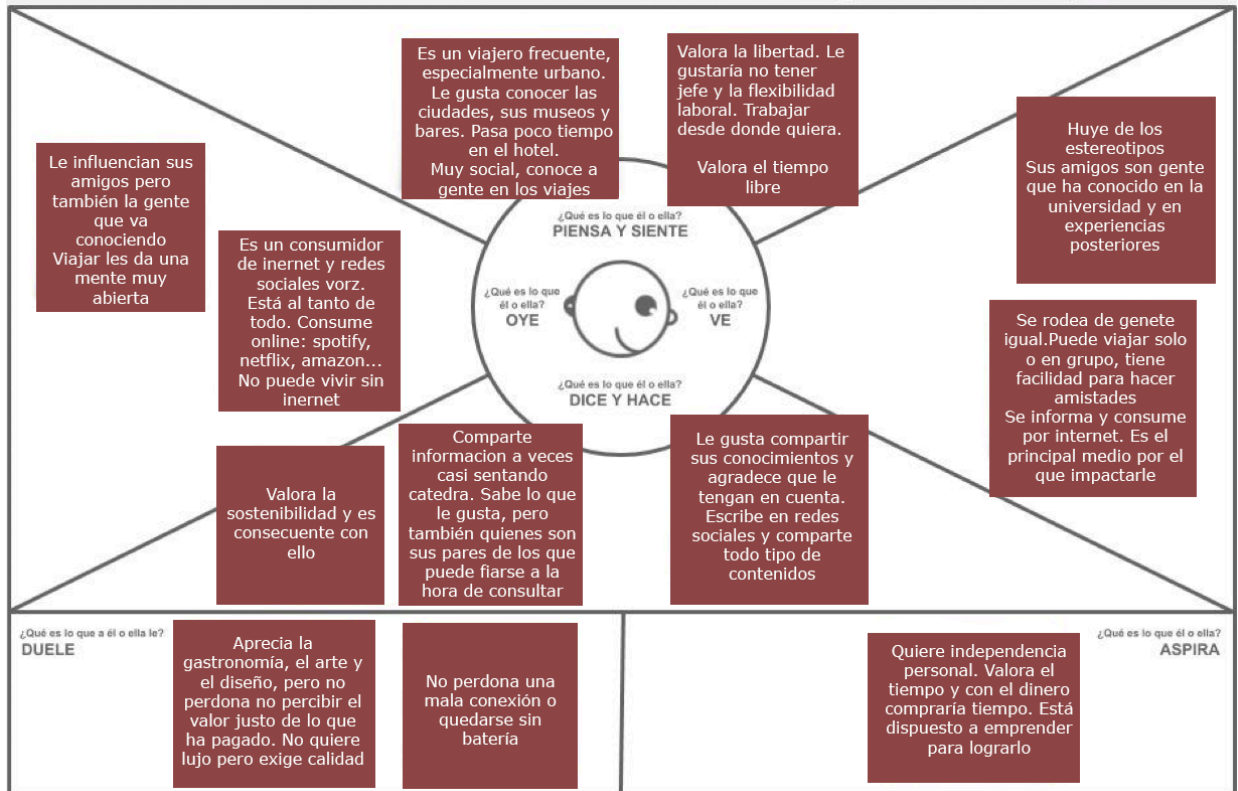
Los datos y cifras que se presentarán más adelante se basan en la idea de que este es un negocio testado y probado en el mundo de la hostelería, si bien estas marcas no están implantadas todavía en el segmento de alojamientos alternativos Premium.

Y es en esta maraña de tipologías de establecimientos (pensiones, hostales, hoteles de todas las categorías, apartahoteles, apartamentos privados para alquiler vacacional, B&B, hostels, albergues, habitaciones en casas particulares, villas, casas rurales, agroturismos, incluso barcos) más esta diversidad de criterios y fuentes para calificarlas de la que surge la necesidad que proponemos: **una marca para una categoría caracterizada por ser unbranded y extremadamente heterogénea.**

La existencia de una marca no es algo nuevo, si no que importamos marcas de afiliados o franquiciados que existen en los establecimientos de lujo (Relaix & Cheateau, Leading Hotels of the World, Preferred Hotels, Small Hotels of the Worlds, Rusticae etc) a una categoría que, teniendo más razones para poder acoger una marca, está huérfana de ella.

En definitiva, queremos asociar a un grupo de establecimientos bajo una marca que les identifique como alojamientos con unas características comunes apreciadas por el segmento al que nos dirigimos para facilitar la búsqueda y reserva, generar confianza y fidelizar a sus usuarios y, a la vez, ayudar a los propietarios de los establecimientos a posicionar, dar a conocer y rentabilizar sus negocios.

Por otro lado, siendo nuestra propuesta de negocio una plataforma multilateral en la que, por un lado, debemos captar usuarios finales y, por otro lado, establecimientos afiliados a nuestra marca, cerramos el círculo atendiendo también la necesidad de esos pequeños establecimientos que, por número de habitaciones y sin ser parte de grandes cadenas de alojamientos, carecen del know how, tiempo o recursos para profesionalizar lo que debieran sus actividades comerciales y de marketing, permitiéndoles formar parte de una plataforma de usuarios, además de prestarles otras ventajas operativas.



<p><b>Asociados Clave</b></p> <p>Proveedores de tecnología: diseño y desarrollo web, motores de reserva, call center Agencias de marketing, mystery guest... Proveedores de material de hotelería</p> <p>Afiliados / franquiciados</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Actividades de marketing, promoción y gestión de clientes</p> <p>Resolución de problemas</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Intelectuales: bases de datos, marcas</p> <p>Económicos: gasto en marketing</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Oreemos una MARCA que asegura que asegura que sus establecimientos siguen unos ATRIBUTOS y ESTANDARES al mercado de usuarios de hostels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseño</li> <li>· Reducción de costes</li> <li>· El trabajo, hecho</li> <li>· Comodidad, utilidad</li> <li>· Marca</li> </ul> <p>Y ofrecemos a los PROPIETARIOS de los hostels una manera de AÑADIR VALOR a su establecimiento proporcionándoles herramientas de marketing y ventas propias de grandes cadenas sin perder independencia, así como una reducción del coste de comercialización</p>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <p>Comunidades: penetración RRSS</p> <p>Servicios automáticos: we automation, zona de socios</p> <p>Servicio personal (Account manager)</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Directos: web y call center Indirectos: gestión y optimización de costes en canales intermedios</p> <p>Directos: fuerza comercial propia, ferias.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>A aquel cliente que se aloja en establecimientos premium o alojamientos no necesariamente hoteleros (gen X, Millenials) Aunque no requiere de muchos servicios hoteleros, es exigente con los que consume. Valora el confort, diseño y es urbano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Plataformas multilaterales</li> <li>· Nicho de mercado</li> </ul> <p>Aquellos propietarios de hostels que buscan un posicionamiento mayor y llegan a ese segmento de clientes pero que no cuenta con los recursos de marketing para hacerlo</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Marketing y ventas Personas</p> <p>Economía de campo</p>		<p><b>Vías de Ingreso</b></p> <p>Fees pertenencia Comisiones reserva Comarketings/sponsorships/publicidad Comisiones de proveedores</p> <p>Merchandising Venta ancillaries</p>		

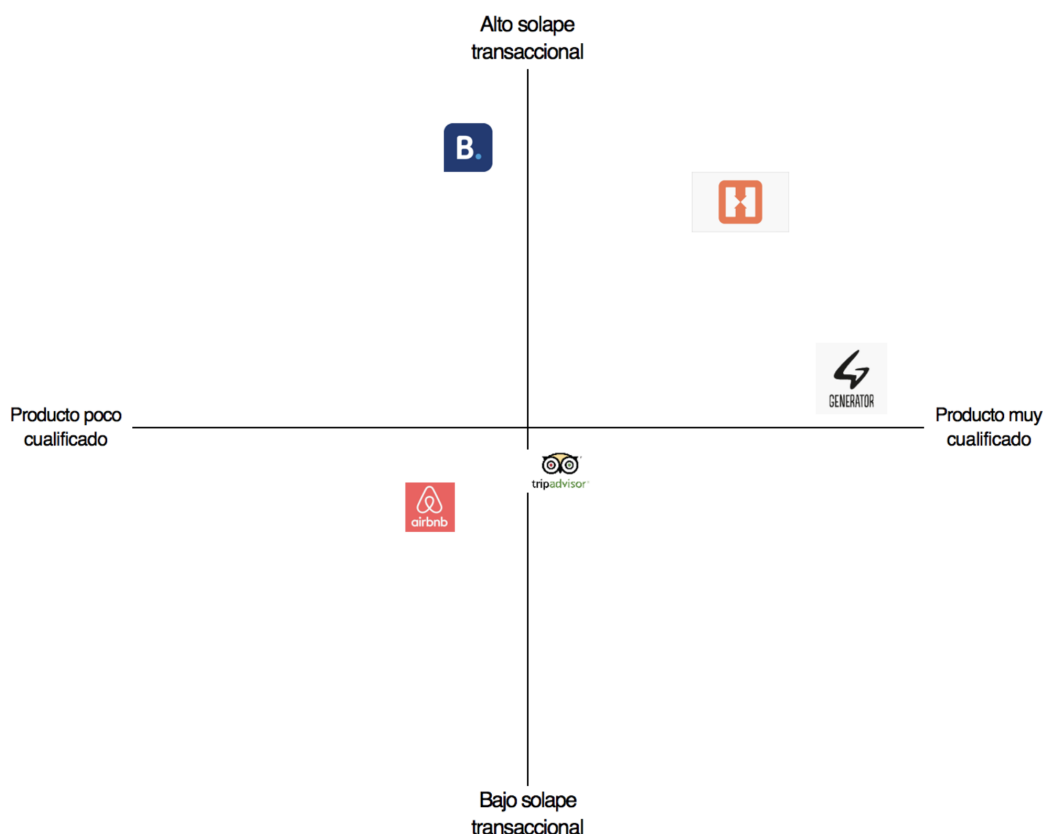
## ·5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Dado que nosotros nos planteamos como una marca que aporta valor a los hostales transmitiendo una propuesta de valor a los afiliados a través de poner en contacto a un producto probado con el público que lo demanda, entendemos que tenemos dos líneas de competidores:

En cuanto a producto entendemos como competidores a aquellos hostales que trabajan la misma línea y segmentación que nosotros. Generalmente son hostales independientes y no hay grandes marcas posicionadas como referencias globales, por tanto esa competencia se debería estudiar ciudad por ciudad. De hecho, aquellos hostales candidatos a entrar en la marca, de no hacerlo, se convertirían automáticamente en competidores. Una de las pocas excepciones es la cadena de hostales Generator, una cadena de 14 hostales premium.

En cuanto a plataformas de intermediación hotelera que los usuarios utilizan para buscar (primero) y reservar (después) hay que tener a Booking, AirBnb en casos concretos y, sobretodo, a HostelWorld, como productos competidores pues, aunque no son un producto igual, sí son plataformas que actualmente los usuarios utilizan para encontrar hostales y segmentar su búsqueda. Además, son plataformas contra las que queremos competir por ganar cuota de mercado en las reservas, dado que es uno de los valores que debemos aportar a los propietarios y gerentes de los hostales, la desintermediación.

DIAGRAMA DE COMPETIDORES

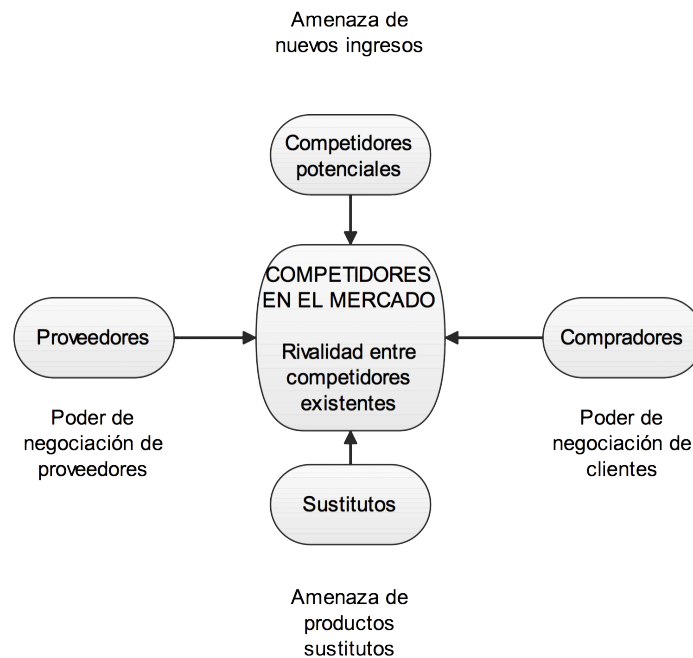




## 6. ANALISIS DE LA CINCO FUERZAS DE PORTER

### 6.1. Matriz de las cinco fuerzas de Porter

Recordando que la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter está compuesta por 5 factores que son detallados en el Gráfico siguiente



La descripción de BuenaVista House dentro del concepto de la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter se describen de la siguiente forma:

#### 6.1.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Media

Aunque somos la única marca de hostales premium para hostales independientes y, por tanto, se trata de un concepto único del que no hay ningún referente en el mercado, sí seremos un claro objetivo a copiar en cuanto a modelo de negocio, y filosofía. Por tanto, en cuanto a los posibles nuevos competidores, estos pueden aparecer vía nuevas marcas o incluso submarcas de algunas ya establecidas en el segmento de hotelería tradicional de lujo como Preferred Hotels o Leading Hotels of the World. Por todo ello, aprovecharemos la capacidad de internacionalizar, establecernos a nivel nacional teniendo en cuenta los gastos imputados y con estructura asumida, y penetrar de manera contundente en el sector de hostería al cual nos dirigimos. La velocidad en la que seamos capaces de generar una cartera de hostales y una base de datos de clientes será decisiva para poder distanciarnos de posibles competidores que puedan tratar de entrar posteriormente.

En los mercados tanto nacional como internacional, nos dirigimos a un cliente final



con un perfil urbano, de negocios establecidos, emprendedor y aire fresco, por lo que entendemos que esa amenaza, a nivel nacional, en los dos primeros años de expansión, no habrá, y ocurrirá una vez, se establezca Buena Vista House. A nivel internacional, las marcas establecidas, intentarán penetrar, copiando nuestro modelo, con lo que provocaremos su diversificación, y no siempre serán puntos favorables para líneas de negocios asentadas, en el caso en que quieran penetrar en nuestro mercado. Cabe destacar que nuestra mayor base de datos, será la clientela captada, y que puede y debe ser redirigida en el futuro a otros hostales, por lo que será decisivo poder hacer crecer esa base de datos no solo con clientes nuevos si no con los que reservan alguno de los hostales Buena Vista House a través de otros canales y es durante su estancia en el hostel donde contactan con la marca y obtenemos su esos leads.

#### 6.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: Media

La realidad es que existe una gran oferta de alojamientos que han optado por el diseño vanguardista un en un segmento “lujo asequible”, aunque en su gran mayoría están despojados de una gran marca. Por ello esa competencia se debe de analizar a nivel local, no global.

Dónde sí hay grandes marcas y encontramos una alta competencia en cuanto a las plataformas de reserva o información de alojamientos turísticos, tales como Tripadvisor, Booking, Expedia o HostelWorld. El objetivo de estas grandes marcas es ser agnósticos a la marca del producto y fidelizar al canal, cuando nuestra promesa al propietario o gestor del hotasl es respetar la marca y que los clientes elijan nuestros establecimientos porque son un Buena Vista House. Fidelización al canal vs. fidelización a la marca para reducir el coste de intermediación.

Por otro lado, nuestra verdadera competencia, son los hostales, que se establecen como competencia de los futuros afiliados, ya que estos sí serán hostales premium, y su competencia directa. Hay que destacar, que la competencia se establece entre hostales Premium, y hoteles boutique, alojamientos de diseño, etc.

#### 6.1.3 Presión de productos sustitutivos: Alta

Aunque son muy pocas las alternativas de marcas de hostales de lujo en las que los usuarios puedan tener como primera referencia a la hora de viajar, sí que recurren a las grandes agencias de viajes online y portales verticales de opiniones de viajes para buscar alojamiento, y son precisamente los Booking, HostelWorld o Tripadvisor la amenaza y que, de hecho, actualmente ya están ocupando ese espacio ante la ausencia de marcas nacidas para ser la primera opción cuando los viajeros busquen alojamiento de este tipo. Estos productos sustitutivos son más fuertes que la competencia, de ahí que sea alta esta presión.

#### 6.1.4 Poder de negociación de los proveedores: bajo

El propósito de Buena Vista House, es tener una cartera de proveedores, que se enmarquen en la categoría premium tanto en calidad como en servicio.

Nuestros proveedores, será básicamente proveedores webs y tecnológicos dado que los hostales seguirán siendo responsables de sus propias adquisiciones. Sin embargo, a medida que Buena Vista House, se expanda, dado que hay algunos elementos obligatorios

como distintivos de la marca, sí se podrán negociar rappels con los proveedores en función del volumen de compras que realicen los hostales de los productos designados por la marca. En cualquier caso, hay que contextualizar que Buena Vista House no es una actividad industrial y que ni tan siquiera posee hostales propios por lo que la capacidad de negociación con los proveedores será muy relativa.

Existirán tres tipos proveedores:

- Mobiliario
- Proveedores propios centralizados, tecnológicos y consultoría.
- Partnerships, realizados en destino, con trato preferencial en cadenas de restaurante, turismo en destino, con reservas vía APP, incluyendo descuentos en museos, rutas Buena Vista House, propone los propios estándares de calidad.

#### 6.1.5 Poder de negociación de los compradores: Bajo

Respecto a los compradores, se moverán en un nivel bajo de negociación, debido a la estructura operativa y económica, debido a los fees establecidos, con mínimas condonaciones y flexibilidades impropias de el modelo de negocio de Buena Vista House. Teniendo en cuenta esto, conseguiremos tarifas preferenciales, pero se insiste en un nivel bajo.

## 6.2 Investigación de Mercado

Con el fin de poder conocer a mayor profundidad la percepción del mercado con respecto a las necesidades de parcelizar y cubrir el sector premium, se realizó una investigación de mercado, con la descripción que se adjunta con resultados

### 6.2.1 Objetivos

- Identificar el grado de conocimiento del perfil sociodemográfico
- Necesidades
- Requerimientos
- Identificar los mercados de consumo

### 6.2.2 Ficha Técnica

- Nombre de Proyecto: hostales premium
- Universo de Estudio: clientes actuales de hostería nacional e internacional
- Fecha de elaboración: De octubre a noviembre de 2016.
- Grupo objetivo: clientes actuales y potenciales
- Muestra: clientes aleatorios en grupos activos de edad y jubilados con background viajero
- Técnica de recolección: entrevistas online.
- Cobertura: ámbito nacional

El modelo de entrevista es del tipo cualitativo y cuantitativo, y se basó en 16 preguntas. Dado que los resultados de las entrevistas se expresan de manera gráfica, se tuvieron en consideración todas las respuestas. El tamaño de la muestra de las primeras 15 preguntas, alcanzaron la cifra de 216 respuestas, y la última pregunta, realizada en un estudio en paralelo ( en enero de 2017), fue respondida por un total de 243 preguntas, que respondía al motor de búsqueda utilizado.

-Se adjunta encuesta como Anexo-

### **6.3 Ficha técnica**

- Nombre de proyecto: hostales premium
- Universo de estudio: propietarios de hostales y hoteles boutique, hostel grau y mallorca rentals
- Fecha de elaboración: De octubre a noviembre de 2.016.
- Grupo objetivo: clientes actuales y potenciales
- Muestra: CEOs y directivos proactivos, sin miedo a abrir sus conocimientos a unos posibles colaboradores (se cierran puertas por sospechar que éramos competencia)
- Técnica de recolección: entrevistas personales.
- Cobertura: ámbito nacional

El modelo de entrevista es de reunión en el establecimiento tipo de estudio. Se adjuntan actas como anexos.

### **6.4 Ficha Técnica**

- Nombre de proyecto: hostales premium
- Universo de estudio: CEOs y gestores
- Fecha de elaboración: De octubre a noviembre de 2.016.
- Grupo objetivo: clientes actuales y potenciales
- Muestra: tres gestores
- Técnica de recolección: entrevistas online.
- Cobertura: ámbito nacional e internacional

-Se adjuntan resultados como nexos-

## **7. ANALISIS DAFO**

FORTALEZAS	
F1	Replica modelo contrastado en otro segmento
F2	Baja inversión en activos
F3	Estructura simple con baja necesidad de personal sin plantilla enfocada a operaciones hoteleras
F4	Alta capacidad de internacionalización
F5	Alta escalabilidad en modelos de gestión
F6	Facilidad de captura de datos por la alta interactividad del usuario con sistemas de captación de datos
F7	Presencia mínima de costes fijos
F8	Tesorería en cobros de comisiones

OPORTUNIDADES	
O1	Globalización y democratización del coste del medio de transporte
O2	Ninguna marca global de calidad aglutinadora de hostales
O3	Falta de medios y masa crítica de habitaciones para monetizar las campañas de marketing actualmente por los establecimientos
O4	Elevados costes de distribución actuales
O5	Segmento en auge
O6	Falta de marcas dominantes.

DEBILIDADES	
D1	Necesidad de de volumen mínimo de producto. Dificultad para aportar valor a los primeros hostales
D2	Resultado neto de los primeros años al tener alta necesidad de inversión en marketing y pocos ingresos
D3	Destinos donde deberemos estar en los que el ADR medio es bajo (Asia o Latam)
D4	Dificultad para ofrecer una propuesta de producto claro dado lo heterogeneo del producto actual

AMENAZAS	
A1	Poder de los intermediarios cada vez mayor
A2	Inflación en el coste del tráfico online
A3	Desconfianza de clientes B2B con un enfoque más tradicional del negocio. Barreras de entrada en establecimientos de gestión familiar
A4	Ofertas de hoteles en situaciones de demanda baja
A5	Dificultad de acceso al crédito en fase semilla

Como explicación a la matriz, consideramos que hay que destacar que dentro de las fortalezas:

- La seguridad de aplicar un modelo contrastado en un terreno -hotelería de lujo- donde incluso era de éxito más dudoso.
- La baja inversión en activos, al ser nuestra mayor propuesta de valor el know how que le aportamos a los hosteleros que principalmente se pueden centrar en operar el establecimiento, razón por la cual nuestra necesidad de personal es reducida.
- La alta capacidad de escalabilidad e internacioalización seleccionando las diferentes ciudades donde queremos estar y donde ya existen alojamientos como los que buscamos, así como por la posibilidad de entrar a gestionar directamente establecimientos, en este caso tanto operación como comercialización
- La naturalidad como podremos captar datos de clientes para nuestra base de datos, dado que la interactividad de los usuarios con nuestra web a la hora de hacer una reserva o con nuestra app a la hora de usarla en destino no supone crear una experiencia paralela artificial o un esfuerzo adicional para que el cliente nos de sus datos.

- La reducida presencia de costes fijos dado el carácter no industrial y de asesoría y consultoría de nuestro negocio
- El impacto que tiene para la tesorería el modelo de cobro de reservas de hostel, en las que nosotros cobramos en el momento de la reserva el 100% del importe de la misma, siendo ese momento X días antes de la llegada del cliente al hotel. En ese 100% nosotros cobramos, por tanto, el 8% de nuestra comisión, pero no es hasta que el cliente haga el check out que el hostel nos factura y le pagamos, entonces, a 30 días.

Las debilidades de la propuesta de negocio que vemos son:

- Al aportar valor a los propietarios o gestores de los hostales en forma de campañas a la web de Buena Vista House y en forma de base una alta base de datos de clientes, supone un reto qué valor aportar a los primeros afiliados, cuando no seamos una marca de referencia, el volumen de hostales sea limitado y, por tanto, la posibilidad de dirigir tráfico a nuestro site y que convierta en reservas también y no tengamos todavía una base datos de clientes amplia.
- Por esa misma razón, nuestros esfuerzos en marketing durante los primeros años deberán ser elevados y, además, no estaremos cobrando fees fijos a los hostales, precisamente para eliminar barreras de entrada durante esos años que no podemos asegurar el valor. Los costes serán elevados y los ingresos limitados.
- Al partir sobre un modelo comisionable nuestro principal interés es generar volumen de reservas a un precio medio elevado. Esos hostales tienen costes de explotación elevados (los costes en Londres, por ejemplo, son muy diferentes a los de Bangkok) pero a nosotros no nos repercuten esos costes. Sin embargo, en nuestra misión de dar valor al cliente Buena Vista House, no podemos prescindir de ellos ni podemos concentrar nuestra oferta de hostales exclusivamente en ciudades de elevado coste medio de la habitación, por lo que deberemos balancear nuestro portfolio de propiedades incluyendo destinos menos rentables para nosotros. Es el caso de ciudades con alta demanda de este tipo de establecimientos en Latinoamérica y Asia.
- Puesto que nuestro modelo de gestión es muy laxo con el producto puesto que el propietario o gestor debe cumplir con algunos requisitos pero mantiene su propia identidad, será un reto lograr una uniformidad en la experiencia y producto. Especialmente durante los primeros años, en los que nuestra capacidad de negociación con los dueños de los hostales será más limitada.

En cuanto a las oportunidades que encontramos en el entorno, destacamos que:

- Tenemos un mundo mucho más global con menores costes de transporte y más gente viajando. Vemos en las estadísticas de la Organización Mundial de Turismo o en informe “ Global Destination City Index” de Mastercard como se incrementa el volumen de pasajeros año a año, así como el gasto en ciudades.
- No existe ninguna marca global de calidad que aglutine actualmente a este tipo de establecimientos

- Existe una falta de profesionalización con enfoque a marca por los actuales equipos gestores de los hostales. Esto es así porque, dado el número de habitaciones medias de cada establecimiento y la ausencia de grandes cadenas de hostales, es muy difícil rentabilizar las acciones de marketing.
- Eso deriva en unos elevados costes de distribución dado que están en manos de las grandes agencias de viajes online y plataformas online.
- Aun así, son cada vez más los establecimientos de diseño urbanos con habitaciones múltiples.
- No hay marcas dominantes en dicho sector. Ni grandes cadenas ni marcas segmento.

No obstante, en un entorno tan cambiante y tan dinámico como el en que nos movemos, también detectamos algunas amenazas

- Además de la fuerza actual de los grandes intermediarios, destacando el grupo Priceline (Priceline, Booking, Momondo, Kayak), Expedia Group (Expedia, Trivago, HomeAway, Orbitz, Travelocity, Hotwire...), AirBnB o Tripadvisor, también hay que destacar que es un tipo de intermediación que sigue creciendo y que no sabemos hasta qué share llegará.
- Dado nuestro enfoque en el marketing y en generar tráfico y reservas a nuestra web, no podemos dar la espalda al incremento de los costes de adquisición de tráfico (“la inflación del click”) tanto en AdWords o Bing como en los metabuscadores.
- Dada esa falta de profesionalización en muchos hostales que incluso algunos pueden ser negocios familiares, asumimos una dificultad por llegar a ellos por reticencias que puedan haber a un segmento nuevo y a un negocio del que puedan desconfiar
- No es despreciable la situación vivida hace algunos años donde los precios hoteleros de las ciudades se desplomaron ante la falta de demanda. Eso puede hacer que los precios de hoteles se pongan muy cerca de los hostales premium, generando un desvío de demanda de estos hacia aquellos
- No es sencillo acceder al crédito con un modelo en el que, ni hay activos, ni hay grandes resultados los primeros años.

## **·8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Todo objetivo planteado deber ser consecuente con la misión y visión de la empresa y con los resultados obtenidos del análisis del entorno. Sin embargo, la mayor dificultad a la hora de plantear dichos objetivos reside en la incertidumbre del entorno, al estar en constante cambio y evolución. Para alcanzar el éxito, la organización deberá ser capaz de adecuarse e incluso anticiparse a los posibles cambios que puedan producirse. Los objetivos deben ser formulados de manera que permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas, que posibiliten un mayor beneficio social y económico, con unos mayores niveles de rentabilidad y reinversión y que busquen incrementar la participación en el mercado. Toda empresa en el momento de su creación se plantea una serie de objetivos que deberá conseguir en un plazo determinado. Dichos objetivos deben beneficiar el funcionamiento global de la empresa. Los objetivos de BuenaVista al comienzo de su actividad serían los siguientes:

1. Posicionarse en el mercado como un alojamiento de calidad.
2. Obtener notoriedad a nivel local y europeo, para posteriormente pasar a nter nacionalizar la marca con el paso del tiempo.
3. Realizar campañas publicitarias y de promoción eficaces, diferenciándolas de las que hace la competencia.
4. Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes (8 sobre 10 en cada aspecto a valorar, tanto el servicio prestado como la forma de prestarlo).
5. Fidelización de los clientes.
6. Fomentar el marketing interno.
7. Conseguir una satisfacción de los propietarios de los hostales en un 8 sobre 10 en la escala de valor, basándose en la formación continua y una vinculación e identificación de los mismos con la empresa, su filosofía y necesidades, estableciendo incentivos para la motivación de propietarios y personal.
8. Recuperar el capital aportado inicialmente en 3 o 5 años



## ·9. PLAN DE MARKETING

### 9.1 PÚBLICO OBJETIVO

El modelo de negocio de BuenaVista House se desarrolla en una plataforma multilateral al desarrollar su actividad en dos segmentos de mercados independientes:

- Clientes finales o huéspedes (B2C): Usuarios que se alojan en este tipo de establecimientos o que potencialmente pueden hacerlo
- Hostales Premium o sus propietarios y/o gestores (B2B): Gestores de establecimientos que son actualmente hostales Premium o que potencialmente pueden convertirse en uno de ellos y queremos captar para nuestra cartera de alojamientos.

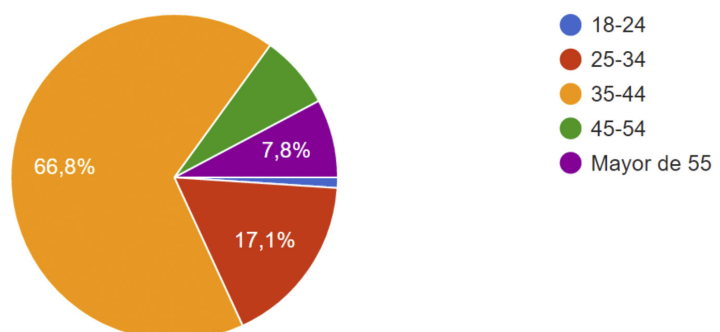
#### a Características de los clientes finales o huéspedes:

Nos dirigimos a un usuario que viaja varias veces al año, al que le gusta disfrutar de la ciudad o localidad en la que se aloja y, por tanto, puede prescindir de algunas de las características de los hoteles tradicionales. Sin embargo, aunque no necesite muchas de las características que ofrecen los hoteles, sí exige calidad en las que demanda y, además, aprecia el diseño, la vida social y abrirse a conocer gente nueva.

- Aunque la disponibilidad de habitaciones múltiples supone un coste por estancia menor que en un hotel tradicional, la orientación al segmento premium y al a calidad nos hace enfocarnos a un público no eminentemente joven y siempre con ingresos. De los viajeros encuestados y que han validado el producto ofrecido, casi el 88% tienen entre 25 y 55 años y, de ellos, la gran mayoría tienen entre 35-44 años

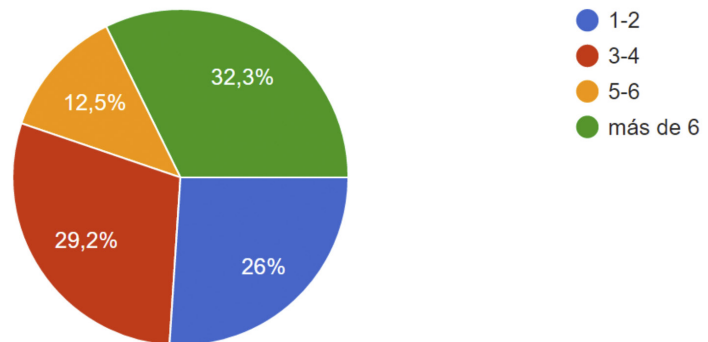
- Son viajeros recurrentes

Indique su rango de edad: (193 respuestas)

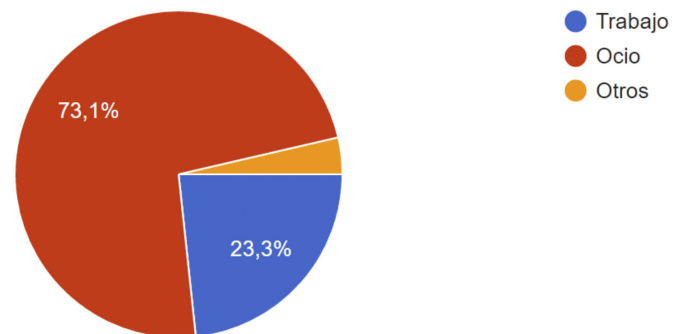




¿Cuántas veces viaja al año? (192 respuestas)



Quando viaja, lo hace por motivos de: (193 respuestas)



## Conclusiones

Nos dirigimos por tanto a un usuario que viaja varias veces al año, al que le gusta disfrutar de la ciudad o localidad en la que se aloja y que puede prescindir de algunas de las características de los hoteles tradicionales. Sin embargo, aunque no necesite muchas de las características que ofrecen los hoteles, sí exige calidad en las que demanda y, además, aprecia el diseño, la vida social y un entorno que le permita abrirse a conocer gente nueva. Las características de calidad y diseño no las satisfacen los hostales tradicionales y los hoteles no cubren el ambiente social que reclaman y ofrecen una serie de características no reclamadas por este tipo de usuarios y que acaba pagando. Además, por las características del perfil de la población al que nos dirigimos, son usuarios entre los que existe una alta penetración del uso de la tecnología, conocimiento de idiomas y que, por su alta recurrencia viajera, son sensibles a acumular millas y puntos a través de las compañías de alojamiento o de transporte de pasajeros que utilizan en sus viajes.

b) Características de hostales

Nos dirigimos a aquellos propietarios de:

- Un hotel o un hostel que no cumplan con las características de posicionamiento premium pero estén contemplando o estén dispuestos a reconvertir para maximizar los ingresos y la rentabilidad.
- Propietarios de edificios que no operen actualmente como hoteles o hostales pero contemplen un cambio de uso.
- Un hostel premium que requieran de una profesionalización de servicios y una marca que les permita, con pocos cambios, acceder a una base de datos de clientes mayor y reducir la dependencia de intermediarios que conlleven un elevado coste de venta

## 9.2 MARKETING MIX

- Producto:

Aunque no creamos un producto nuevo, analizamos, prototipamos, definimos y configuramos un alojamiento tipo con las características de los mejores hostales del mercado, globalizándolo para el viajero internacional y los estandarizamos como atributo de marca.

Para los usuarios finales o huéspedes, este producto les asegura tener una experiencia satisfactoria y homogénea en sus viajes, sin el riesgo que puede acarrear la existencia de diferentes estándares locales y sin tener que hacer laboriosas búsquedas y simplificando el proceso de búsqueda y selección de alojamiento. Para los propietarios y gestores de hostales esto les facilita el trabajo de creación del producto, ofreciéndoles soluciones testeadas y demandadas por una extensa base de datos de clientes internacionales.

Además del producto tangible, aspiramos a crear una marca aceptada por el consumidor y que se relacione con la experiencia de viajar, con conocer gente, con los principales destinos urbanos y con la tecnología, por lo que existirán otros productos vinculados no ya con el alojamiento si no con la experiencia de viajar, y que es el merchandising de la marca y la comercialización de productos vinculados con el viaje y con la mejora de la experiencia local.

A la hora de definir el producto y las características que éste debe tener para poder ser parte del portfolio de Bella Vista House, debemos hacer un ejercicio de balanceo entre exigir unos requisitos que nos aseguren que los clientes que se sientan a gusto en uno de los hostales afiliados se sentirán también bien en otro que visiten y no encorsetar a los propietarios de establecimientos con unos requisitos excesivamente duros. Es decir, debemos asegurar la homogeneidad de

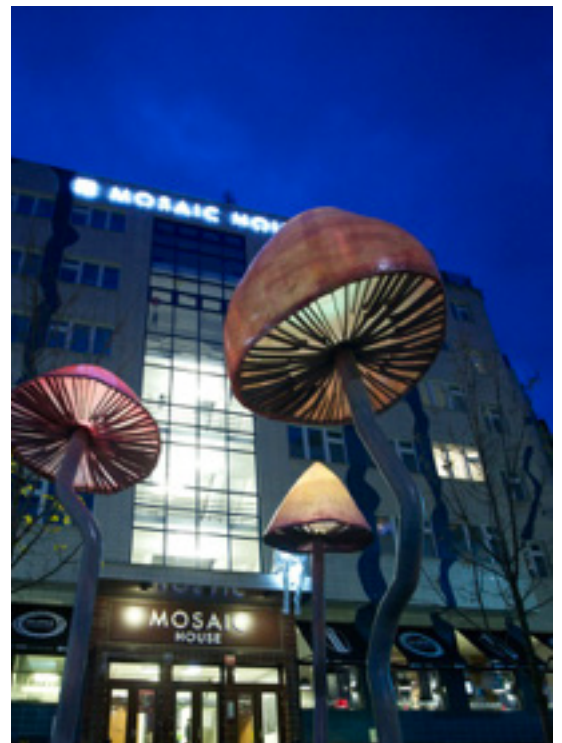
la experiencia sin olvidar que somos una marca de hostales independientes. Por eso, a diferencia de lo que pudiera ser una marca o cadena de hostales en gestión o propios, el libro de operaciones y estándares de Buena Vista House definirá características, estilo y amenidades y servicios mínimos, es decir un marco de la operación y el producto, pero dejando flexibilidad al propietario.

En este sentido consideramos que todo Buena Vista House debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- **DISEÑO:** Es una exigencia de la marca presentar un diseño vanguardista y ser establecimientos con un fuerte enfoque por el diseño. Aunque no se demoniza ninguna tendencia de diseño, entendemos que es muy difícil que un cliente que se sienta a gusto en un entorno limpio y moderno se sienta también bien en un entorno clásico, barroco o, sencillamente, en el que no se le de importancia al diseño. Dado al público al que nos dirigimos, apostamos por un diseño de tipo nórdico preferiblemente y, en cualquier caso, moderno. Aunque el diseño es siempre difícil de valorar porque no se puede medir, debemos exigir una orientación a este tipo de diseño a los hostales afiliados puesto que, especialmente en este sector donde los hostales se están intentando diferenciar de las pensiones o bed and breakfasts de estudiantes, se debe marcar una línea. Algunos ejemplos de hostales de diseño alrededor del mundo con los que podríamos sentirnos identificados



KingKong Hostel, Rotterdam



Mosaic House, Praga

• BAR / RESTAURANTE: Uno de los aspectos destacados del espíritu de la marca es la sociabilización y, aunque es de cada vez uno de los puntos más importantes de cualquier hostel de este tipo, en el caso de Buena Vista House es especialmente interesante e importante que el bar sea un punto neurálgico del establecimiento, hasta el punto de que incluso se valora que el bar tome el espacio que tradicionalmente tiene la recepción y que sea lo primero que uno vea, oiga y sienta cuando entra por la puerta del hostel. El bar del hostel debe de tener:

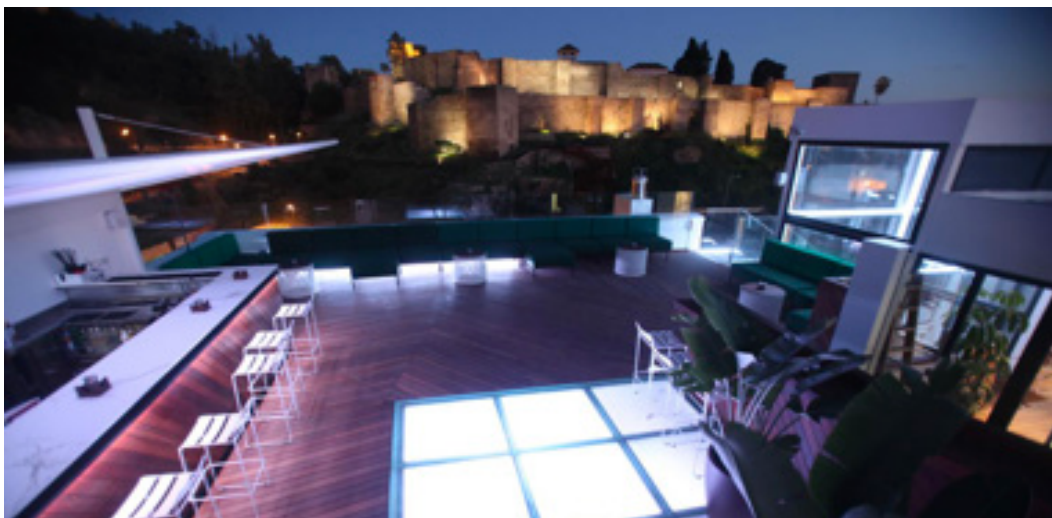
- Alto componente de diseño
- Pensado y abierto para relacionarse, sin espacios y recovecos que fomenten la privacidad. ¡No somos un restaurante elegante!
- Horarios amplios

Como complemento al bar valoramos muy positivamente la presencia de terrazas, Sky bar o roof bar. No es un requisito indispensable y de ningún modo puede suplir al bar - restaurante principal, pero sí consideramos que una terraza contribuye a esa sociabilización que buscamos, a convertir el espacio en un lugar trendy y a acentuar la pasión por el diseño de la marca.

Algunos de los bares y terrazas con los que nos inspiramos son:



Diseño del próximo Clink Hostel, Amsterdam



Terraza del Alcazaba Premium Hostel de Málaga



• **HABITACIONES:** En cuanto a las habitaciones buscamos hostales que no tengan menos de 20 habitaciones, priorizando propiedades que puedan tener más de 30. Aunque no consideramos que el ambiente o el concepto se prostituya por tener 40 habitaciones en lugar de 15, el éxito de nuestro modelo va ligado al volumen de facturación de un portfolio de propiedades que, al ser premium, por definición no puede ser demasiado extenso. Por ello, necesitamos propiedades donde el share de ventas del hotel sea una parte importante de un total grande. Sin embargo, podemos flexibilizar esta política en casos puntuales como hotales “bandera” que aporten categoría y distinción a la marca, negociaciones de varios hostales donde haya algunos que no cumplen con los requisitos y otros sí o entrada en ubicaciones donde nos cueste mucho encontrar hostales más grandes.

En cuanto a las características de las habitaciones, sí es exigible que los hostales tengan un rango de tipología de habitaciones que comprendan desde dobles privadas con baño hasta habitaciones de seis camas. Exigimos habitaciones dobles con baño porque es una de las características que diferencian a los hostales premium de los albergues y posicionan a la propiedad en un nivel alto, pero también exigimos habitaciones múltiples porque es lo que, al fin y al cabo, es una de las pocas diferencias entre un hostel y un hotel en un entorno donde las barreras entre tipologías de alojamientos han quedado difuminadas. Además, la necesidad de tener habitaciones múltiples también viene dada por el modelo de negocio comisionable sobre producción y, aunque los precios por persona son reducidos, las reservas de habitaciones de 6 u 8 personas generan ingresos muy interesantes. Por ello debe de haber habitaciones de, al menos, 6 ocupantes. En los casos de habitaciones múltiples valoraremos el ratio de habitaciones con baño privado sobre el total de habitaciones disponibles.

Una de las características que sí exigiremos en todo momento es que el diseño y el confort no se queden en el lobby o el bar del hostel, si no que estén presentes también en las habitaciones. Algunos ejemplos de habitaciones múltiples que consideramos que encajan con la marca:



The Hat, Madrid



Franz Ferdinnad Hostel, Sarajevo

También se valorará el grosor de los colchones exigiendo un mínimo así como una renovación periódica a establecer.

- SERVICIOS

Solicitamos buenas conexiones wifi que, al menos para los clientes del club de fidelidad Buena Vista House, debe de ser gratuito. También es un requisito indispensable y que consideramos que también marca una diferencia entre los hostales medios y los premium, servicio de recepción o atención 24 horas.

Otro de los servicios diferenciales que solicitamos es la formación de todos los empleados como “local experts” de manera que desde un recepcionista a un camarero puedan dar a los clientes recomendaciones sobre la ciudad.

- UBICACIÓN

Por supuesto la ubicación debe de ser una de los diferenciales de los hostales y no podemos tolerar una mala ubicación. Ahora bien, sí cabe diferenciar lo que es una buena ubicación para un hotel y lo que es una buena ubicación para un hostel. Además de que muchas regulaciones locales no permiten tener hostales en según qué zonas de las ciudades, una ubicación de un hostel Buena Vista House son los barrios de tendencia de las ciudades. Por ejemplo, un Buena Vista House nunca estaría en la calle Ortega y Gasset de Madrid, que sí sería una muy buena ubicación para un hotel. Sin embargo, Malasaña sería una fantástica ubicación para un hostel premium.

- ECOHOSTELS

También es una prioridad para la marca el enfoque e involucración con el medio ambiente, y buscamos políticas sostenibles y facilidades para que los huéspedes las sigan. Desde algunas prácticas obligatorias como separación de basuras en todo el hotel, po-

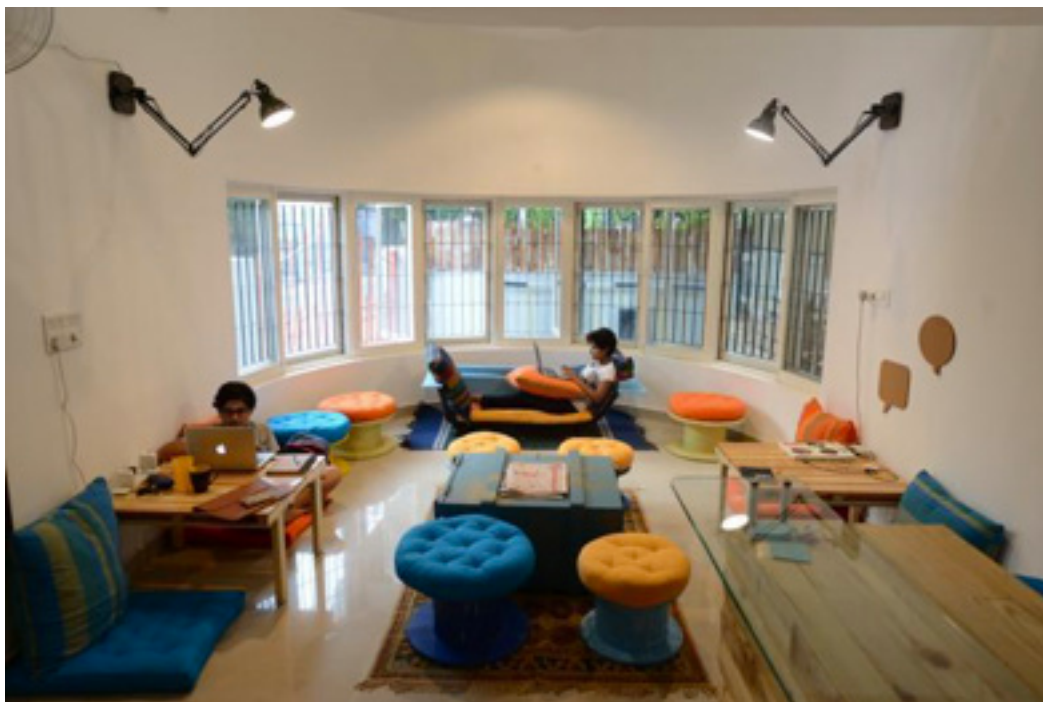
lítica de reducción de consumo de papel o promoción de consumo local, hasta algunas de cumplimiento voluntario pero que facilidades de alquiler y estacionamiento de bicicletas o uso de energías renovables. También pedimos que todos los hotetels tengan posibilidades de menú vegano en sus restaurantes y, aunque no es un requisito, si nos encargamos de señalar y promocionar bien en la web aquellos alojamientos “pet friendly”

- FOMENTO DE LA SOLIDARIDAD

Los hostales podrán elegir una entidad, ONG o Fundación local con la que colaborar promocionándola entre los huéspedes.

- ESPACIOS DE TRABAJO ABIERTOS

Aunque entendemos que no es una característica exigible por no ir íntimamente relacionada con la actividad de alojamiento, sí promocionamos y valoramos las facilidades para trabajar en los hoteles de manera también común, aunando el fomento de la comunidad por el que apostamos con el de la emprendeduría y una nueva forma de trabajar de una generación con menos apego al sillón de la oficina.



Construkt Startup Hostels, hostales pensados para emprendedores

- LIMPIEZA DE HABITACIONES: Aunque prescindimos de aquellos servicios y facilidades de los hoteles menos demandadas por el sector al que nos dirigimos, no debemos dejar de ser conscientes de lo que la economía colaborativa y, sobretodo, el auge del alquiler de viviendas vacacionales o viviendas particulares con uso vacacional supone y la gran aceptación de esta modalidad de alojamiento por parte del sector al que nos dirigimos. Por ello, aunque evitamos algunos de los servicios asociados a la hotelería, sí queremos diferenciarnos de los establecimientos comercializados por plataformas como Airbnb y ofrecer servicios de limpieza y cama diarios.

• UBICACIÓN / PLACEMENT

Es una parte fundamental en el negocio el poder dar cabida a un tipo de producto homogéneo en una web, app o, en definitiva, en un mismo entorno digital de fácil acceso y promoción, de manera muy especial para los miembros del club de fidelidad que se vaya generando. Este entorno digital tiene diferencia importancia para la plataforma multilateral:

Los clientes finales pueden acceder a un solo site con todo el producto y la mejor descripción del mismo que en webs de intermediarios, una mejor experiencia y ofertas exclusivas, siendo una web que pretende fidelizar a los clientes de este tipo de usuarios y que sea su web de referencia para reservar estos alojamientos

Los propietarios y gestores de los hostales encuentran en dicho entorno un lugar donde sus propiedades destacan en un entorno en el que solo existe producto de calidad, lo que repercute en el posicionamiento de sus hostales, y en el que se realizan campañas segmentadas que de otra manera no pueden realizar con ROIs positivos a las webs individuales de sus propiedades.

• PROMOCIÓN

Para los usuarios finales o huéspedes se enfoca una promoción eminentemente online dado el perfil sociodemográfico de público objetivo anteriormente descrito y basado en búsquedas de segmentos y nichos, dado el perfil poco generalista de los usuarios, con búsquedas de audiencias look a like y explotación de la base de datos, posiblemente nuestro mayor activo. De esta manera, se trata de fidelizar el cliente a la marca, tratando de ser siempre la primera opción cuando un usuario de hostales Premium busque un lugar donde alojarse puesto que somos pioneros en la generación de una marca en este segmento. Otro de los puntos importantes de promoción es el impacto en el mismo hostel, dado que nuestra marca no suprime a la marca o nombre del hostel, si no que funciona a modo de sello, son muchos los canales por los que un cliente puede llegar a hospedarse en un hostel, por ello es también importante impactar al cliente alojado con la marca para que, en sus próximas visitas a destinos donde pueda haber otros hostales parte de Buena Vista House, el cliente pueda pensar en nosotros como marca que reservar.

En lo que a la promoción de la marca entre propietarios y gestores de hostales se refiere, el objetivo es captar nuevas propiedades y convencer también a propietarios de edificios o negocios que puedan llegar a ser un Buena Vista House en que se unan al proyecto. Para ello vemos fundamentalmente dos líneas de promoción, la comercialización contactando a los propietarios que puedan cumplir con los requisitos y la presencia en los eventos y ferias del sector, además de la explotación del networking.

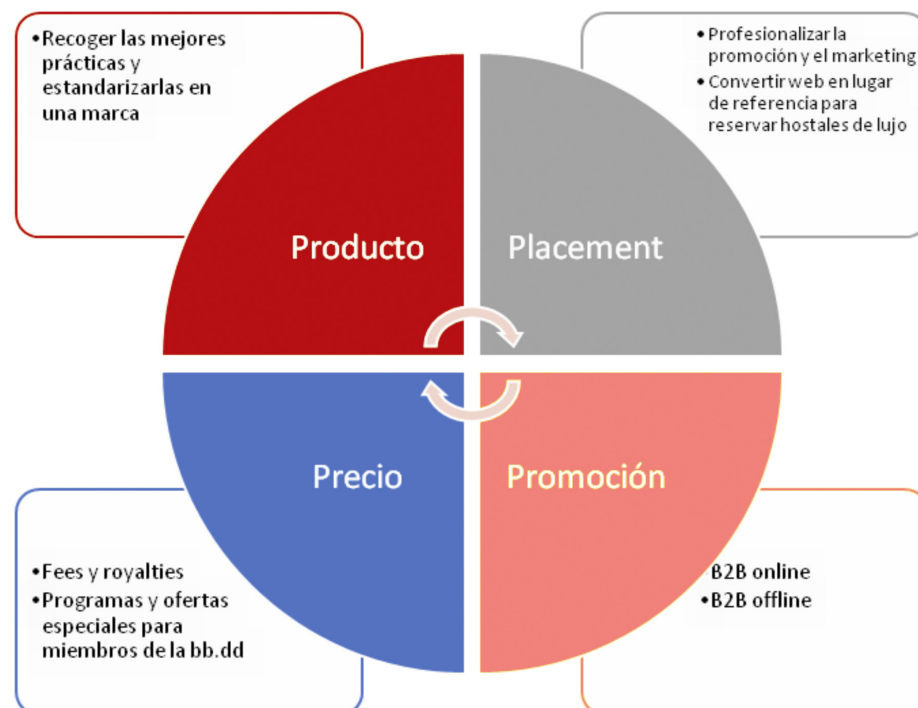


- PRECIOS Y OFERTAS

Aunque el precio de las estancias para los usuarios finales o huéspedes los fija el propietario del hostel teniendo como único compromiso con Buena Vista House otorgar al menos el mismo o mejor precio que en resto de plataformas de distribución, sí le permitimos trabajar, si así lo desea, con ofertas especiales visibles únicamente para los clientes miembros del programa de fidelidad, a quienes sí habrá que darles atenciones exclusivas en forma de valores añadidos gratuitos durante su estancia.

En nuestro caso, la mayor parte de los ingresos vendrán por parte del propietario del hostel en forma de comarketings, fees y comisiones de venta y, la capacidad de generar volumen con estas comisiones, por parte de los clientes finales.

Además de los precios de las estancias estándar, también será posible trabar con programas especiales y exclusivos que se podrán fomentar entre los registros de la base de datos de clientes y del programa de fidelidad, tales como programas de intercambio y estudio de idiomas que conllevarán reservas de larga estancia.



## 9.5 ESTUDIO DEL MERCADO

Durante 2016 solo las 20 ciudades que más visitadas del mundo recibieron, entre todas, 205 millones de turistas siendo, además, el principal motivo de visita de todas - a excepción de Shangai- el turismo de manera destacada, siempre por encima del 70% y siendo en 13 de ellas el alojamiento el principal motivo de gasto.

2016 rank	Destination City	Purpose of Visit		Expenditure Breakdown at Destination						Peak Months for Visiting
		Business	Leisure Plus Other Purposes	Accommodation	Food & Beverage	Shopping	Local Transport	Local Services	Misc.	
1	Bangkok	14.4%	85.6%	26.0%	19.4%	21.7%	9.9%	20.8%	2.2%	April, January
2	London	20.9%	79.1%	30.1%	16.5%	46.7%	4.3%	1.9%	0.5%	July-August
3	Paris	29.7%	70.3%	44.8%	23.6%	16.7%	6.6%	8.3%	0.0%	December, March-May
4	Dubai	20.0%	80.0%	27.0%	15.0%	31.0%	9.0%	18.0%	0.0%	December-January
5	New York	13.6%	86.4%	29.1%	18.9%	24.7%	11.4%	13.1%	2.7%	July-August
6	Singapore	22.7%	77.3%	29.0%	12.3%	22.5%	4.5%	31.8%	0.0%	December, July-August
7	Kuala Lumpur	26.8%	73.2%	30.8%	16.0%	30.7%	12.8%	7.0%	2.7%	December-January, March, July
8	Istanbul	9.2%	90.8%	20.4%	30.8%	24.6%	11.0%	7.1%	6.1%	June-September
9	Tokyo	27.5%	72.5%	28.2%	20.3%	43.1%	6.9%	1.4%	0.3%	April, October, July
10	Seoul	16.3%	83.7%	24.1%	9.8%	58.7%	2.7%	2.8%	1.8%	December-January, October
11	Hong Kong	23.4%	76.6%	35.4%	19.5%	30.9%	4.5%	5.8%	4.0%	October-December
12	Barcelona	9.7%	90.3%	35.2%	29.0%	16.9%	6.8%	12.1%	0.0%	July-August
13	Amsterdam	27.0%	73.0%	44.0%	25.0%	11.9%	8.3%	4.8%	6.0%	July-August
14	Milan	27.2%	72.8%	40.4%	20.9%	20.1%	12.7%	5.8%	0.1%	July-August
15	Taipei	13.4%	86.6%	32.7%	15.0%	33.9%	13.6%	3.6%	1.2%	March, November-December
16	Rome	13.6%	86.4%	40.4%	20.9%	20.1%	12.7%	5.8%	0.1%	July-August
17	Osaka	12.0%	88.0%	23.5%	22.4%	43.4%	7.0%	1.9%	1.8%	April, July
18	Vienna	17.9%	82.1%	40.1%	18.7%	10.1%	12.5%	18.6%	0.0%	June-July
19	Shanghai	54.6%	45.4%	21.2%	9.9%	28.6%	4.8%	22.3%	13.3%	October, August, October
20	Prague	12.8%	87.2%	29.2%	27.4%	25.5%	4.8%	13.2%	0.0%	June-July

Historical data in each time series presented above has been updated with the latest figures or estimations and may not be comparable to the time series from previous editions of this report.

Las principales webs de alojamiento del mundo tienen más de un millón de establecimientos a la venta y, si nos enfocamos a lo que son propiamente hostales, encontramos en las webs especialistas como HostelWorld o Hostels.com o 33.000 alojamientos de este tipo.

Aunque el 90% de la audiencia es menor de 35 años según publican en su memoria, nosotros apuntamos, además de a ese segmento de edad, al inmediatamente mayor, nuestra función es seleccionar un pequeño número de hostales que cumplan con las especificaciones “Premium”, por lo que consideramos ir solo al pequeño número de hostales superiores que puedan tener este tipo de portales

En las principales ciudades de Europa, estos son el número de hostels que existen actualmente:

- Roma, 406 hostels
- Praga, 182 hostels
- Budapest, 175 hostels
- Lisboa, 165 hostels
- Madrid, 126 hostels
- Londres, 114 hostels
- Milan, 114 hostels
- Oporto, 91 hostels
- Barcelona, 90 hostels

- Berlin, 78 hostels
- Dublin, 67 hostels
- Amsterdam, 60 hostels
- Athenes, 57 hostels
- Viena, 47 hostels
- Edimburgo, 46 hostels
- Munich, 37 hostels
- Estocolmo, 36 hostels
- Paris, 35 hostels
- Copenague, 21 hostels
- Manchester, 15 hostels

En Norteamérica, están catalogados como hostels, el siguiente número de establecimientos:

- Nueva York, 48 hostels
- Los Angeles, 24 hostels
- Miami, 23 hostels
- San Francisco, 22 hostels
- Washington, 17 hostels
- Vancouver, 13 hostels
- Boston, 7 hostels

Centroamérica y Caribe:

- Cancun, Playa del Carmen y Tulum, 106 hostels
- La Habana, 54 hostels
- San José, 35 hostels
- Mexico DF, 34 hostels
- Montego Bay, 12 hostels
- Santo Domingo, 10 hostels

Suramérica:

- Rio de Janeiro, 164 hostels
- Cuzco, 89 hostels
- Bogotá, 86 hostels,
- Lima, 84 hostels
- Buenos Aires, 93 hostels
- Medellín, 77 hostels
- Santiago, 70 hostels
- Cartagena, 64 hostels
- Santa Marta, 45 hostels

Asia:

- Bangkok, 328 hostels
- Chiang Mai, 169 hostels
- Hanoi, 130 hostels
- Ho Chi Minh, 97 hostels
- Tokio, 93 hostels

Aunque tan solo las ciudades señaladas ya suman 3850 establecimientos, el 10% de la oferta mundial, y que no se reflejan aquellos edificios de explotación hotelera o no, los criterios de selección de alojamientos y destinos que potencialmente pudiesen encajar en nuestro modelo de hostel de segmento superior y diferenciado es, por definición, pequeño. Aun así, tan solo el 5% del listado superior supondría el 320% de nuestro objetivo de ventas, a lo que hay que añadir que uno de nuestros principales objetivos sería hablar con propietarios de edificios y fondos para convencerles de la rentabilidad de explotar un edificio a través de la fórmula de hostel premium.

En cuanto a los precios medios de los hostales -por persona y día-, los precios de los alojamientos calificados como “hostels” en la página HostelWorld, son.

Europa:

Amsterdam: 56,03€  
Madrid: 49,98€  
Dublin: 41,09€  
Paris: 36,48€  
Londres: 27,02€

Centro y Norteamérica:

Miami: 52,81€  
San Francisco: 42,03€  
Los Ángeles: 39,03€  
Vancouver: 25,29€  
Montreal: 29,40€

Sudamérica:

Rio de Janeiro: 41,11€  
Santiago de Chile: 16,52€  
Cartagena: 16,82€  
Buenos Aires: 13,52€  
Lima: 11,40€

Asia:

Kyoto: 51,22€  
Tokyo: 50,23€  
Hong Kong: 21,82€  
Singapur: 20,87€  
Bangkok: 9,53€

## 9.4 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Nuestro plan de comercialización se basa, fundamentalmente, en la captación de hostales puesto que el plan de ventas de cada hostel se corresponde al responsable de ventas del mismo, y la captación de clientes a la web lo englobamos en el plan de marketing y publicidad. Por ello, nos centraremos en este apartado en explicar el plan de ventas B2B o, lo que es lo mismo, cómo vamos a captar hostales para nuestra marca

Para ello, tenemos como objetivo la planificación geográfica, priorizando los criterios:

- Número de turistas urbanos
- Número de establecimientos potencialmente calificables para la marca
- Precio medio de la ciudad

Los criterios de número de turistas urbanos y número de establecimientos potencialmente calificables para la marca, aunque son los más importantes, durante el primer año podría dejar un abanico bastante amplio, pues no habrá ningún territorio en el que ya estemos presentes y, por tanto, puede haber muchos viables. Sin embargo, es importante no profundizar en exceso una misma ciudad o incluso un mismo área para poder cumplir con nuestra promesa de ofrecer a los clientes una opción de un Buena Vista House en las principales ciudades, además de no perder atractivo para los hostales fomentando la competencia en su misma ciudad. Por último pero no menos importante, el criterio precio medio por persona de cada ciudad es crítico, porque nuestro modelo de negocio basa su éxito en que los costes (que generalmente son más elevados precisamente en las ciudades con precio medio por persona mayor) los asume el hostel y nosotros cobramos siempre el mismo porcentaje por ingreso, razón por la que debemos dejar las ciudades con menor ingreso medio para nuestra fase final de expansión. Por esa misma razón, es también un criterio de selección de hostales que debemos priorizar el número de camas disponibles.

Por ello, en base a los datos de recepción de turistas, número de oferta disponible y precio medio, priorizaremos la contratación de hostales en Europa, primero, y Latinoamérica, posteriormente. Norteamérica y Asia también se contemplarán, pero con una menor densidad y para dotar a nuestro portfolio de producto de un carácter internacional y Premium. Es decir, probablemente más por criterios de expansión y marketing que rentabilidad en si mismos.

Para terminar de perfilar el criterio de prioridad de expansión conviene señalar las ciudades con mayor precio medio de entre las señaladas en el Estudio de Mercado anterior.

Plan de expansión:

Prioridad	Ciudades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total año 5
Zona 1	Londres	1		1			2
	Roma		1		1		2
	Barcelona	1		1			2
	Madrid	1	1		1		3
	Amsterdam	1	1				2
	Dublin		1			1	2
	Lisboa	1		1			2
Zona 2	Praga			1			1
	Budapest				1		1
	Paris					1	1
	Cancun				1		1
	Santiago				1	1	2
	México DF				1		1
	Rio		1				1
Zona 3	Ciudades secundarias de países de la zona 1		2	3	2	2	9
	Miami			1		1	2
	Asia					2	2
	NY					1	1
	Vancouver					1	1
	S. Francisco					1	1
	LA.					1	1
	Nuevos	5	7	8	8	12	
	Total	5	12	20	28	40	

Las principales fuentes con las que contactaremos serán:

- Hostales ya preparados y enfocados en el segmento alto, con un precio medio por persona elevado
- Hostales que puedan buscar un reposicionamiento
- Propietarios de edificios que puedan querer buscar una rentabilidad via explotación del mismo

## 9.5 POLITICA DE PRECIOS

Adoptamos un modelo de ingresos basado en los modelos ya establecidos para marcas que operan en la hotelería tradicional, generando diferentes líneas de ingresos:

¿Quién paga?	Ingresos de Explotación	Concepto	Ingreso
Hostal	Fee anual	Ingreso fijo por pertenencia	70€ / habitación
	Comisión por venta en nuestro portal	Comisión por cada reserva que se realice a través de BuenaVistahouse.com	8% / reserva
	Ingreso por venta en web del hostal	Fee fijo por reserva que se realice en la web del hostal con el motor corporativo	1,5€ / reserva
	Comarketing	Contribución de cada hostal para campañas de mk corporativas	10€ / habitación / mes
	Comarketing opcionales	Contribución voluntaria para participar en acciones opcionales	Negociación directa
Huesped	Merchandising	Consumo de productos de la marca o de los partners en hotel y/o destino	Negociación directa
Proveedores	Rappeles	Ingresos con proveedores por objetivos de venta de sus productos a los hostales	Negociación directa
	Patrocinios	Ingresos por dar visibilidad a marcas y eventos en los hostales asociados	Negociación directa

- Fee anual: Se establece un fee por habitación en lugar de por establecimiento, para ajustar el pago a la capacidad de facturación de cada establecimiento. 70€ es una cifra sensiblemente inferior al precio de un día por habitación para cualquiera de los hostales que pretendemos capturar y, por tanto, entendemos que es un buen argumento de venta para no suponga una gran barrera para poder captar hostales. Sin embargo, sí se convierten en un ingreso recurrente interesante para nosotros que no conllevan ningún coste directo.

Aun así, pese a que no supone una gran barrera de entrada, con el fin de facilitar el hacer crecer la cartera de alojamientos al principio, donde podremos estar aportando menos valor a los afiliados, no cobramos los fees de membresía para poder crecer en producto y hacer más atractiva a la marca.

- **Comisión por venta en BuenaVistahouse.com:** Ese ha de ser nuestra principal fuente de ingresos. Establecemos un 8% de ingresos por reserva dado que es una comisión sensiblemente inferior a las de los grandes portales de intermediación, que están entre el 18 y 25%, lo que le aporta un gran valor al afiliado. Solo su portal directo podría tener un coste menor, si bien depende siempre de los costes indirectos que pueda conllevar el mantenimiento de esa página web.
- **Ingreso por venta de la web propia del hostel:** Queremos maximizar los beneficios de haber desarrollado un motor de reservas para nuestra web y uno de los requisitos para participar en el programa es que, además de la presencia en BuenaVistahouse.com, en el caso de que el hostel tenga una web propia utilizará el motor de reservas desarrollado para la web corporativa. Esto, aunque sea un requisito, puede ser también incluso una ventaja para algunos hostales cuyo coste actual de esta tecnología sea mayor.
- **Comarketings:** Establecemos un canon de 10€ por habitación para poder realizar una serie de campañas anuales de obligada participación en la que ofrezcamos tanto a los miembros de nuestro programa de fidelidad. Este importe es tan solo de unos 220€ / mes por establecimiento, pero la suma de la participación de los hoteles nos permiten hacer grandes campañas que, además, incrementan las venta y, por tanto, los ingresos por comisión de venta en canales propios de Buena Vista House.
- **Comarketing opcionales.** A diferencia de las campañas corporativas, se programarán campañas puntuales cuando haya oportunidad e invitará a participar a los hostales a cambio de un fee que ayude a sufragar la campaña. El precio de la participación en este tipo de campañas variará dependiendo de la oportunidad presentada.
- **Merchandising:** Margen a negociar sobre cada producto (enchufes internacionales, tazas, camisetas, mochilas) o servicio (envío de comida, actividades en destino etc)
- **Rappeles:** Rappeles a negociar con los proveedores por la compra de productos (mobiliario, alimentos y bebidas...) por parte de los hostales que sean un estándar de la marca
- **Patrocinios:** Margen a negociar con proveedores para fiestas o product placement en los hostales participantes.

#### Programas y precios especiales

Aunque la política del precio de la habitación es, como decíamos, total responsabilidad de los hostales, Buena Vista House sí configura algunas actividades y programas que les permite a los hostales afiliados maximiar la explotación de la base de datos de clientes de la marca. Así, los hostales tienen la opción de participar, a su exclusivo parecer y en las fechas que estimen oportuno, en programas como el de intercambio de idiomas, que tiene como objetivo que los hostales puedan obtener estancias más largas de lo habitual fomentando el intercambio y la práctica de idiomas tanto compartiendo habitación como con actividades en el bar del hostel, lo que además favorece el incremento de consumo.



## 9.6. COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Dada la multilateralidad de nuestra empresa, establecemos dos planes de promoción y comunicación:

- Plan de comunicación y publicidad B2C, enfocado en captar clientes para los hostales
- Plan de comunicación y publicidad B2B, enfocado en captar hostales para la cartera de la marca

### a) Plan de Comunicación y Publicidad B2C

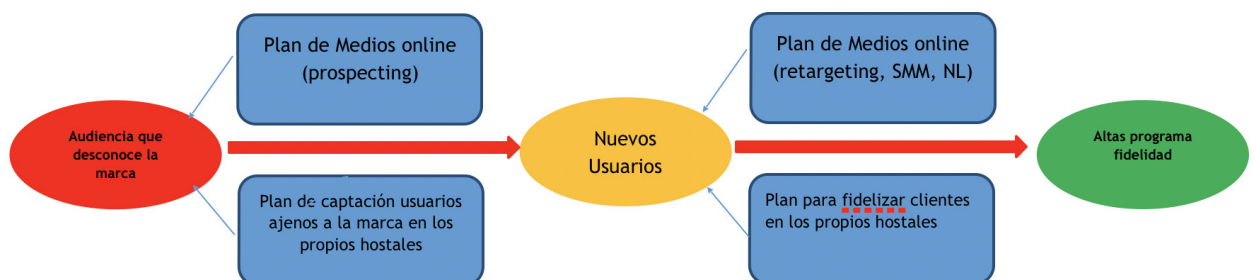
Nuestro plan de comunicación y promoción para el segmento B2C tiene un doble objetivo:

1. Dar a conocer la marca y atraer usuarios a nuestro entorno digital
2. Convertir a los usuarios en miembros de nuestro programa de fidelidad

Además de este doble objetivo, nuestro plan de también presenta dos entornos donde se desarrollará:

- Medios externos
- Los propios hostales

De esta manera, generamos el siguiente proceso:

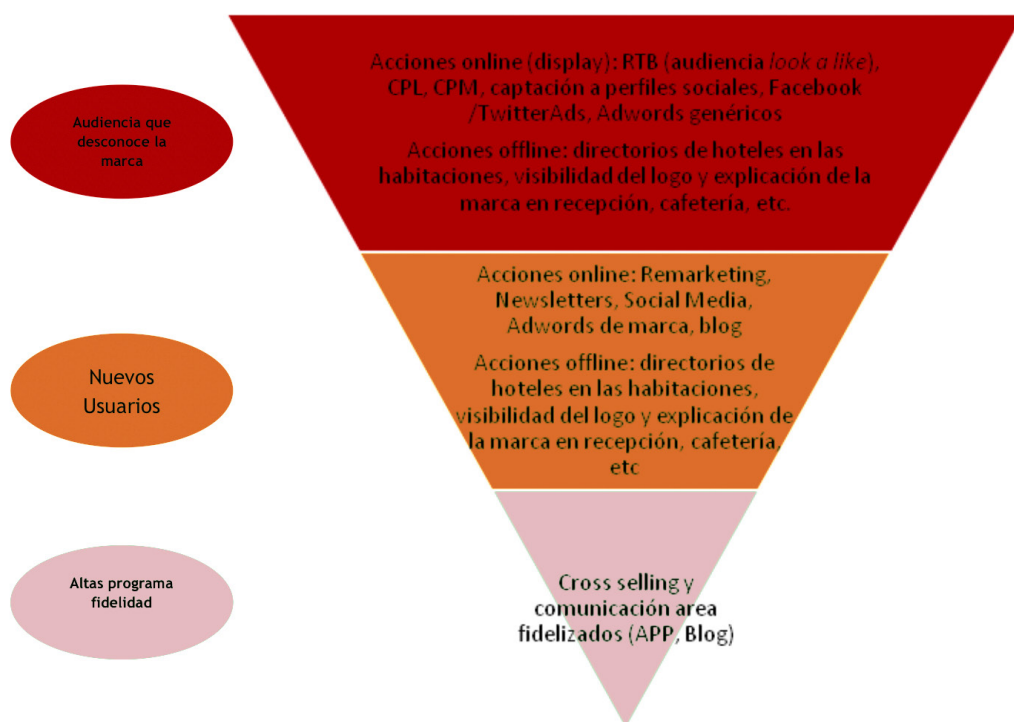


Los medios y acciones online para lograr impactar a cada una de las audiencias descritas se diferencian por el momento del impacto y la madurez del cliente o lo cercano que sea a nuestra marca. Diferenciamos tres estadios o grupos de audiencia:

- Usuarios o potenciales usuarios de hostales premium que no nos conocen. A su vez estos se dividen en:
  - Usuarios que desconocemos si se alojan en este tipo de establecimientos pero potencialmente pueden hacerlo y, en cualquier caso, no conocen nuestra marca

- Usuarios que ya conocen algunos de los hostales de la cadena pero lo han reservado a través de otro canal y no conocen nuestra marca. Interesan porque podemos hacerles repetir a otros establecimientos de la marca y así fidelizarlos
- Usuarios que ya han tenido algún contacto con la marca (desde una visita a nuestra web hasta una visita a uno de los establecimientos del grupo)
- Usuarios dados de alta en el club de fidelidad.

Dadas estas audiencias y su madurez, planteamos el siguiente mix de medios en función de la madurez del funnel de adquisición de leads:



## b) Plan de Comunicación y Publicidad B2B

En cuanto a los esfuerzos por dar a conocer nuestro concepto y marca a los propietarios y gestores de hostales y su posible captación, generamos un plan de comunicación con el objetivo fundamental de la expansión, diferenciando dos segmentos de propietarios

- Propietarios que actualmente tienen ya un hostel que podría calificar como hostel de la marca, bien porque es actualmente un hostel premium que no requeriría un gran cambio en la configuración del producto para convertirse en un hostel Buena Vista House. También se incluyen en este grupo los hostales y otro tipo de alojamiento que no están siendo actualmente explotados como un hostel premium pero el propietario tiene previsto hacerlo

- Propietarios de hostales que ni cumplen con los requerimientos para ser un Buena Vista House ni el propietario tiene en mente situarlo en este segmento y fondos y propietarios de edificios que buscan explotarlo pero que no consideran actualmente la explotación como hostales. Para ellos definimos dos estrategias de comunicación diferentes, aunque complementarias:
  - Hostales actualmente operados como premium: el mensaje principal es transmitirles los beneficios de operar afiliados a la marca, lo que les reportará una mejora en las acciones de marketing, una menor dependencia de la intermediación y mejor coste de venta, un mayor precio medio y poder participar de una base de datos de clientes recurrentes.
  - Propietarios de hostales y edificios que nos interesan, pero no consideran actualmente la explotación como hostel de lujo: el mensaje estará basado en un modelo de "evangelización" sobre las bondades del modelo, por encima de los de la marca, que es un mensaje que se les propone una vez el anterior ha calado.

El mix de medios B2B tiene como objetivo:

	Comunicación	Publicidad y promoción
<b>Propietarios y gestores de hostales premium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en blogs, foros conferencias, exposición del caso de éxito.</li> <li>- C o n t e n i d o s redaccionales en prensa off y on especializada en turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferias turísticas</li> <li>- Anuncios en prensa off y on especializada en turismo</li> </ul>
<b>Propietarios de edificios de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículos en prensa especializada <i>real estate</i> y prensa económica</li> <li>- Dossier sobre rentabilidad hostales</li> <li>- Participación en foros y conferencias <i>real estate</i> y economía en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferias <i>real estate</i></li> </ul>

### Plan de medios del Año 1

		MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
B2B	Ferias	Fitur						WTM					
		12.000 €						3.000 €					
	Viajes y Roadshows	SIMA						BCNMP					
		5.000 €						5.000 €					
B2C	Adwords	900 €	900 €	1.500 €	2.000 €	1.500 €	900 €	900 €	900 €	2.000 €	2.000 €	2.500 €	2.000 €
	Remarketing	600 €	600 €	1.000 €	1.333 €	1.000 €	600 €	600 €	600 €	1.333 €	1.333 €	1.667 €	1.333 €
	RTB&CPM	2.500 €	3.500 €	3.500 €	2.500 €	3.000 €	2.500 €	0€	0€	4.000 €	4.000 €	4.000 €	500 €

**PROYECCIÓN DE COSTES ATRIBUIBLES A VENTAS Y MARKETING**

	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Administrativos Nuevos Clientes	4.000 €	5.600 €	6.400 €	6.400 €	9.600 €
Coste de Ventas Anuales (Fee Call Center)	12.483 €	48.138 €	111.879 €	193.758 €	0€
<b>Total Costes de Ventas Anuales</b>	<b>16.483 €</b>	<b>53.738 €</b>	<b>118.279 €</b>	<b>200.158 €</b>	<b>9.600 €</b>

	2018	2019	2020	2021	2022
Construcción de Pagina Web + CMS	60.000 €	1.000 €	1.000 €	8.000 €	12.000 €
Programación de Aplicación (APP)	60.000 €	1.000 €	1.000 €	8.000 €	12.000 €
Módulo de Fidelidad	50.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	18.000 €
CRM	144 €	288 €	480 €	480 €	840 €
Gastos de Imprenta	8.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Gastos Atribuibles a Ferias	20.000 €	15.000 €	15.000 €	25.000 €	30.000 €
Viajes y Roadshows	25.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	26.000 €
Online	25.000 €	30.000 €	45.000 €	50.000 €	65.000 €
Adwords	15.000 €	21.000 €	31.500 €	35.000 €	52.000 €
Remarketing	10.000 €	12.000 €	18.000 €	20.000 €	26.000 €
RIB	-	-	9.000 €	15.000 €	32.500 €
Gastos de Publicidad en Prensa	15.000 €	12.000 €	5.000 €	5.000 €	8.000 €
<b>Total Costes de Marketing Anuales</b>	<b>303.144 €</b>	<b>146.288 €</b>	<b>167.980 €</b>	<b>208.480 €</b>	<b>292.340 €</b>

## •10. PLAN DE OPERACIONES

### PROYECCIÓN DE GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN

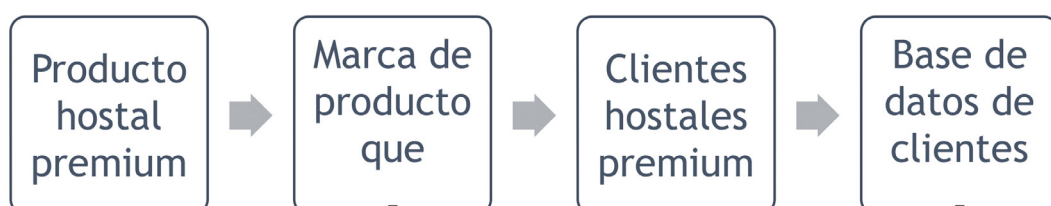
	2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler de Oficinas	5.055 €	9.255 €	24.000 €	30.000 €	48.000 €
Servidores	1.620 €	1.620 €	3.060 €	3.060 €	3.060 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	3.000 €	8.000 €	11.000 €	12.000 €	20.000 €
Servicios de Limpieza	2.000 €	3.900 €	3.900 €	4.680 €	6.240 €
Primas de Seguros	3.000 €	2.740 €	6.417 €	10.662 €	11.992 €
Tributos y Tasas	2.000 €	1.957 €	4.584 €	6.664 €	8.395 €
Mantenimiento y Conservación	1.500 €	2.500 €	4.000 €	4.500 €	8.000 €
Transportes y Mensajería	2.000 €	4.000 €	6.000 €	8.000 €	10.000 €
Viajes	6.600 €	6.600 €	17.160 €	26.400 €	39.600 €
Otros	5.000 €	8.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €
<b>Total Gastos Generales Anuales</b>	<b>31.775 €</b>	<b>48.572 €</b>	<b>90.121 €</b>	<b>117.965 €</b>	<b>169.287 €</b>

Es importante destacar que la actividad esencial de la empresa es el marketing y, por tanto, las operaciones y los procesos irán generalmente muy ligados a las tareas que tienen que ver con alguna de las patas del marketing mix. Buena Vista House trata de aportar valor a sus afiliados en la generación de audiencias y gestión de clientes y su mayor activo debe de ser la base de datos de clientes de la marca que, de alguna manera, “presta” a sus afiliados.

#### 10.1. ACTIVIDADES DE ALTO VALOR AÑADIDO

Para definir cuáles son los procesos “core” de nuestra actividad es necesario identificar y resaltar cuáles son las actividades a las que agregamos valor y nos identifican y diferencian como empresa. Por ello, entorno a ellas generaremos los procesos estratégicos de los que derivarán el resto de actividades de la empresa.

Buena Vista House tiene su principal actividad en la comercialización y promoción de alojamientos turísticos de terceros a través de la creación de una marca para un tipo muy específico de hostales premium. Dicha marca transmitirá un concepto de alojamiento de alto valor percibido para una serie de clientes nicho y, será por tanto, su principal activo la generación de una base de datos propia altamente cualificada



Por tanto, los procesos de alto valor añadido para la empresa son aquellos que tienen como fin la creación de una base de datos cualificada y, las actividades necesarias para ello, son:

- a) Un portofolio de producto que interese a esa base de datos
- b) La identificación del usuario en el mercado
- c) La generación de una marca que una clientes y producto

## 10.2 MAPA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Procesos Estratégicos:

- Planificación estratégica
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo y explotación de bases de datos

Procesos Operativos

- Tecnología
- Captación de tráfico y gestión de campañas
- Agregación de valor al producto

Procesos de Apoyo

- Recursos humanos
- Administración
- Finanzas y tesorería

### 10.2.1 Procesos estratégicos



Los procesos estratégicos son las operaciones de primer nivel que marcan el largo plazo, la fijación de objetivos y las líneas maestras de cómo conseguirlos. Establecemos tres grandes procesos estratégicos, la propia planificación estratégica, común a todas las empresas; el desarrollo del mercado, crucial más aún si cabe en un modelo multi-

plataforma en que se debe crecer en cartera de establecimientos y en clientes finales; y, finalmente, en el desarrollo y explotación de nuestra base de datos, que entendemos que es el gran activo de Buena Vista House. Cada proceso se compone de los siguientes procedimientos:

Planificación estratégica:

- a) Análisis externo e interno: Estudio y comprensión del mercado y de la situación geopolítica, marco y microeconómica y de los competidores.
- b) Fijación de objetivos y medición. Corresponde a la alta dirección la fijación de objetivos plurianuales y anuales, de los que surgirán unos presupuestos anuales, así como su revisión para poder proceder, si es necesario, a desarrollar las contingencias necesarias.
- c) Definición de la expansión nacional e internacional. Dependerá de estos objetivos fijados la elección de los mercados donde se querrá tener presencia así los tiempos y formas adecuadas para llegar a los mismos, teniendo en cuenta tanto los mercados receptores (dónde trataremos de tener presencia con hostales premium) como los mercados emisores (origen de los clientes)
- d) Análisis de nuevas formas de explotación. Dado que uno de los grandes valores del modelo de negocio de Buena Vista House es la escalabilidad, la alta dirección deberá analizar el modelo de explotación de establecimientos, más allá de la forma de franquicia o perfeccionando la misma.

Desarrollo de mercado:

- a) Captación de nuevas propiedades: Una vez decididos los mercados y destinos prioritarios, se trata del estudio de los destinos seleccionados y la búsqueda de las propiedades que mejor encajen
- b) Relaciones con los fondos: aunque no serán los únicos tipos de propiedades ni tan siquiera tienen por qué ser los dominantes, es importante tener una relación fluida y constante con los fondos de inversión inmobiliaria, puesto que son una fuente inagotable de edificios que no van a explotar directamente, si no pretenden revalorizar.
- c) Estudios de viabilidad. Además de la expansión via comercial será importante el desarrollo dinámico y eficaz de los estudios de viabilidad de las opciones presentadas, pues deberemos dar respuesta rápida a las opciones que se pongan encima de la mesa, dado que es seguro que sean varias las opciones que puedan tener los propietarios de los edificios para poder explotar los mismos.

Desarrollo y explotación de la base de datos:

- a) Crecimiento de la base de datos de usuarios finales. Como se ha repetido en ocasiones, el mayor activo de Buena Vista House es su base de datos de usuarios. Por ello, es esencial tener una base de datos fuerte cuantitativamente y cualitativa-



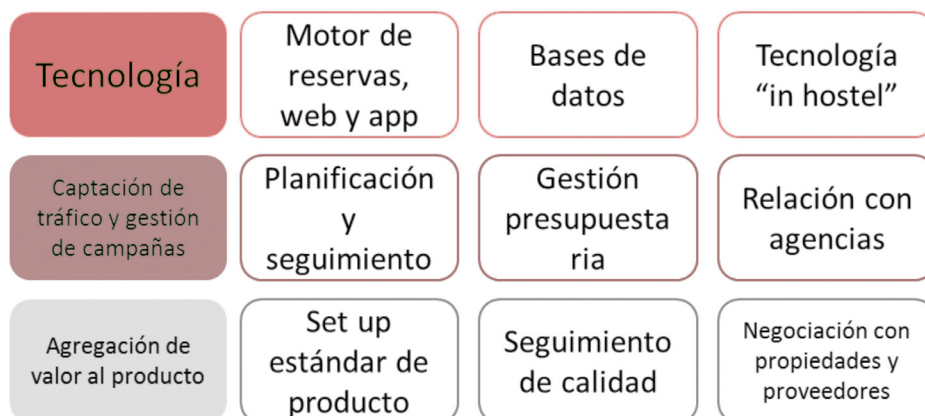
mente, dado que será también el freno de entrada a competidores y, al fin y al cabo, el valor que le aportamos a nuestros afiliados.

b) Activación de leads y crecimiento de la base de datos con nuevas compras. Son los procesos destinados a lograr que aquellos registros de nuestra base de datos inactivos o que no han realizado aun alguna compra se conviertan en clientes (de usuario a cliente) así como asegurarse que aquellos huéspedes que hacen una compra o reseña pasen a formar parte de la base de datos.

c) Internacionalización de los usuarios. Se trata de llevar a cabo las actividades de captación de nuevos usuarios en nuevos mercados.

d) Big Data aplicado a la base de datos y cruzada con la ubicación. Son aquellos procesos tecnológicos, analíticos y estadísticos que nos harán explotar la base de datos de manera cruzada, realizando combinaciones entre ellos mismos y con variables exógenas, tales como ubicación, clima, factores económicos etc.

### 10.2.2 Procesos operativos



Son los procesos operativos aquellos necesarios para dar continuidad a los procesos estratégicos y que agregan valor a la empresa requiriendo alta cualificación en su planificación y ejecución. En el caso de Buena Vista House identificamos como procesos operativos los tecnológicos, dado el alto componente de marketing y, conocimiento de usuario y entorno online, tanto transaccional como no transaccional; la captación de tráfico y gestión de campañas, puesto que es el proceso que nos ha de permitir llevar clientes al canal; y la agregación de valor al producto o al hostel, puesto que es lo que va a permitir a los hostales afiliados diferenciarse de la competencia, además de asegurarnos que recomendamos a nuestros clientes un hostel que sabemos que va cumplir con sus expectativas.



Procesos tecnológicos:

- a) Motor de reservas, web y app. Desarrollo del entorno tecnológico con los que interactuarán los usuarios para reservar y/o complementar su estancia.
- b) Bases de datos. Procesos necesarios para la explotación de las bases de datos de usuarios y clientes
- c) Tecnología “in hostel”. Propuesta, elección de proveedores y asistencia al hostel en la búsqueda de soluciones tecnológicas para los hostales participantes

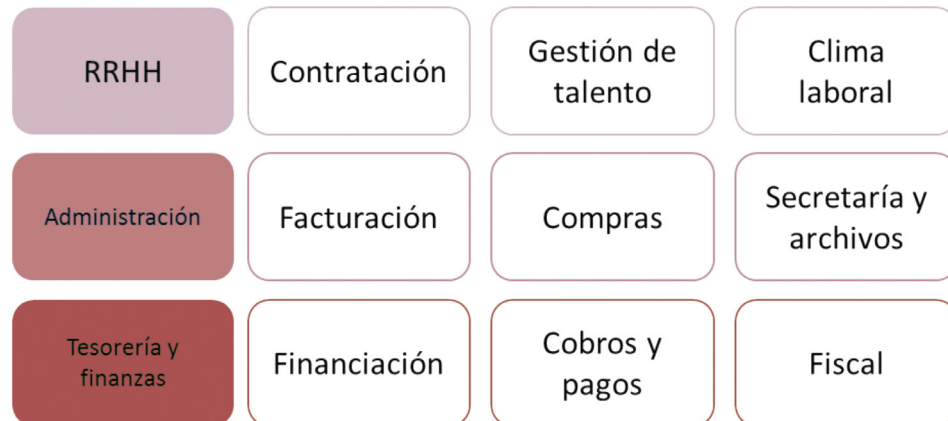
Captación de tráfico y gestión de campañas:

- a) Planificación y seguimiento. El departamento de marketing planificará las campañas corporativas o de segmento y realizará seguimiento para su continua optimización
- b) Gestión presupuestaria del plan de marketing y comunicación
- c) Relación con las agencias. Selección de las agencias de marketing y comunicación, así como la relación diaria con las mismas.

Agregación de valor:

- a) Set up estándar del producto. Definición de las características de producto y de servicio de los hostales asociados
- b) Seguimiento de calidad. Mecanismos y procesos por los cuales se le da seguimiento y audita la entrega de producto y servicio al usuario. Puede ser activa - mystery guest, visitas, seguimiento de reputación online- o pasiva -atención a las quejas y comentarios de los usuarios-
- c) Negociación con proveedores y propiedades. Labor de selección y negociación de productos -mobiliario, decoración, etc- que son estándares en los hostales Buena Vista House.

### 10.2.3. Procesos de apoyo



Son aquellos procesos formados por tareas de bajo valor añadido y poca diferenciación, pero necesarias para que la operativa de Buena Vista House no se resienta y poder desarrollar los procesos estratégicos y los operativos. Están formados por los procesos de recursos humanos, por los administrativos y por los de tesorería y finanzas, si bien hay que puntualizar que puede haber objetivos financieros e incluso de tesorería englobados en la planificación estratégica.

#### Procesos de RRHH:

- a) Contratación. Procesos de altas que comprenden tareas de búsqueda de perfiles, negociación y contratación
- b) Gestión de talento. Aquellos procesos y tareas enfocadas a la detección, seguimiento, tutela, fidelización y promoción de los empleados con mayor rendimiento y/o potencial. Especialmente importante en los primeros años donde los recursos económicos no son diferenciales con los de las grandes compañías.
- c) Clima laboral. Se trata de aquellos procesos dirigidos a generar un entorno y ambiente adecuados para maximizar el rendimiento y productividad de conjunto de los empleados en el largo plazo

#### Procesos de Administración:

- a) Facturación. Tareas de facturación, fundamentalmente a hostales pero también comarketings, rappeles etc .
- b) Compras. Gestión política de compras internas y también apoyo a compras de proveedores para servicios sugeridos o estandarizados por la marca
- c) Secretaría y archivos. Apoyo y gestión telefónica, archivo y tareas

Procesos de Tesorería y Finanzas:

- a) Financiación. Planificación necesaria para obtener los objetivos financieros marcados por la alta dirección y obtención de los recursos necesarios para la consecución de objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- b) Cobros y pagos. Planificación y calendarización de cobros y pagos para una optimización del flujo de caja
- c) Fiscal. Optimización de la estrategia fiscal e impositiva de la compañía

**10.3 PROCESOS DE CALIDAD**

Puesto que la relación entre licenciadores y licenciados no siempre resulta sencilla en cuanto a la línea que separa deberes y obligaciones de cada uno así como tampoco lo es la línea de delimitación de competencias de cada una de las partes, es bueno detallar más los flujos de producto, auditoría y calidad.

La parte licenciadora desarrollará una gestión de calidad diferenciada en tres etapas:

- Formación y ayuda a la configuración del producto e implementación de estándares Buena Vista House
- Auditoría y seguimiento
- Evaluación anual con calificación de los diferentes aspectos del producto y servicio, siendo de obligado cumplimiento (por contrato) la mejora de los aspectos que no lleguen a una nota mínima siendo incluso de pérdida de licencia el no llegarlos a subsanar.

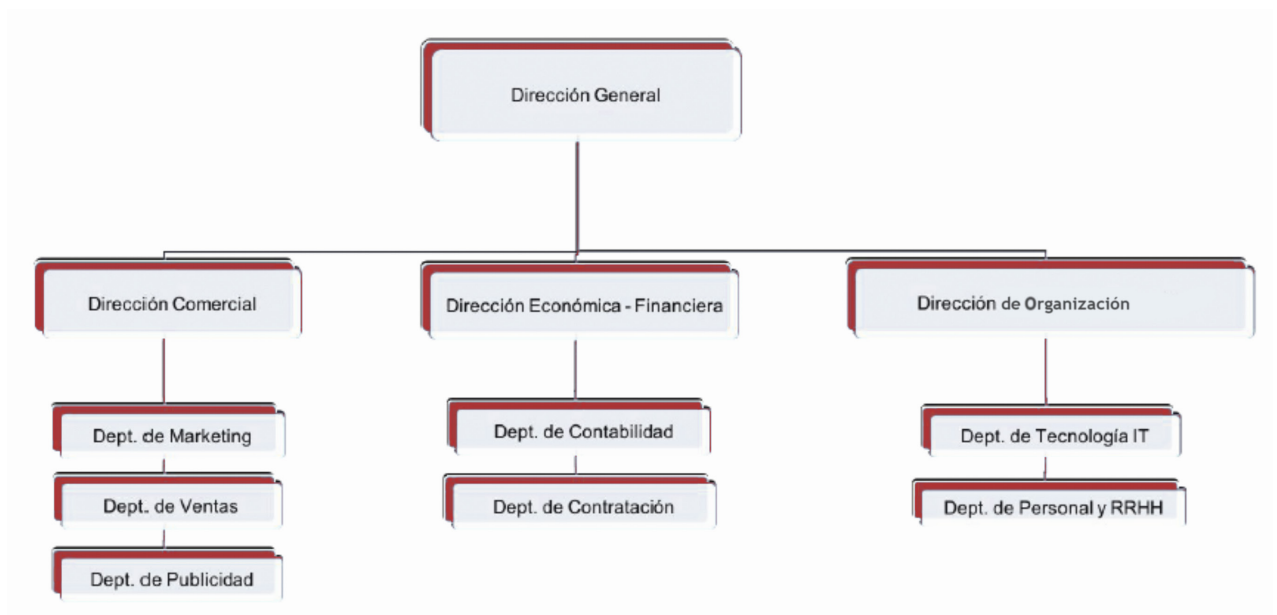


## •11. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el Plan de Recursos Humanos se propone la Estructura organizacional, representada a través del organigrama y sus correspondientes descripciones de puestos de trabajo. Seguidamente, se detalla la Selección y Formación del personal, Planes de desarrollo y Sucesiones, Política retributiva y Prevención de riesgos laborales.

BuenaVista House, cuya actividad es la implantación de su marca, en el sector Premium de Hostales y hoteles boutique, de la cual, sus área más relevantes en el organigrama son las de marketing y comercial, en la cual se va a fijar todo el empeño en el desarrollo y formación del talento humano, para su expansión controlada con penetración en el mercado, tanto nacional como internacional.

### 11.1. Organigrama de la Empresa



### 11.2 Descripción de Perfiles Principales de la Empresa

#### 11.2.1 Gerencia General (CEO)

•Misión:

Establece las conexiones entre el interior y el exterior de la empresa. Llevar a cabo que la organización cumpla la Misión y Visión, así como valores y la cultura. En conjunto con los Directores, es el responsable de diseñar y planificar la estrategia a seguir. Construir y hacer equipo. Aprobar los presupuestos.

- Finalidades de las actividades:

Gestionar las relaciones de dentro de la empresa e intervenir en conflictos con Clientes/Afiliados cuando sea necesario. Llevar el control de la empresa, otorgando autonomía a sus subordinados. Realizar reuniones mensuales para estar en conocimiento de las operaciones y los resultados obtenidos.

- Responsabilidades:

Se encarga de la gestión y el control de la empresa para asegurar un funcionamiento ágil y eficaz de toda su estructura y trabajadores.

Relaciones frecuentes: Con los Directores de cada área y Clientes/Afiliados más importantes.

- Problemas frecuentes:

Tomar las decisiones estratégicas basadas en los informes que le reporten sobre el mercado, Resolución de los problemas graves de la compañía en las distintas áreas.

- Supervisión:

Actualmente es el cargo máximo de la empresa, salvo exista un Consejo de Administración por encima de él.

- Autonomía:

Toma de decisiones y resolución de problemas que no están al alcance de los Directores.

- Dimensiones:

Director Comercial, Director de Administración & Finanzas, Director Organización. También tendrá a su cargo la aprobación y el cumplimiento del Presupuesto anual de Buena Vista House, en conjunto con el Director de Económico-Financiero

- Perfil Profesiográfico:

- Hard:

- Experiencia de al menos 10 años en Gestión de Equipos y Tomas de decisiones.

- Graduado en Ingeniería Industrial, Economía o Administración y Dirección de Empresas, Valorable MBA o Máster en Comercio Exterior.

- Soft:

- Responsable, Autónomo, Líder, Capacidad de trabajar en Equipo.

### 11.2.2 Director Comercial (CRO)

- Misión:

Desarrollar el entorno comercial y comunicacional de toda la Compañía.

- Finalidades de las actividades:

Llevar a cabo el Plan de Comercialización y Marketing, coordinando las acciones de la Fuerza de Ventas. Llevar a cabo las Políticas desarrolladas para la Promoción, Distribución y Comercialización de los productos/servicios ofrecidos en Buena Vista House, con el fin de lograr los Objetivos comerciales trazados.

- Responsabilidades:

Diseñar y ejecutar el Plan estratégico de Marketing; Establecer el Business Plan, estableciendo las metas comerciales; Apoyar y supervisar la gestión comercial de los vendedores, a través de los planes de acción establecidos en el Business Plan; Responsable del Plan de Formación para los Ejecutivos Comerciales y Clientes; Generar espacios que faciliten la apertura de nuevos mercados; Investigar el mercado, previa evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias; Establecer vínculos con los Clientes que aportan mayor facturación, con el fin de mantenerlos fidelizados.

- Relaciones frecuentes:

Internamente, además de los Ejecutivos Comerciales a su cargo, con el Gerente General y el Director de Económico & Finanzas. Externamente, con Clientes para eventuales charlas de Membresía y Capacitación.

- Problemas frecuentes:

Temas relacionados con la Negociación entre el Ejecutivo Comercial y el Cliente, en el caso que tenga que intervenir.

- Supervisión:

Recibirá a través de reuniones mensuales con el Gerente General. Existen épocas del año en las cuales habrá mayor frecuencia, por tener que realizar el Business Plan o cierre anual, además de casos en los cuales deba intervenir para concretar una Negociación.

- Autonomía:

Realizar los presupuestos anuales sobre su área.

- Dimensiones:

Los Departamentos que se encuentran a su cargo son los de Marketing, Ventas y Publicidad.

•Perfil Profesiográfico:

- Hard:

-Experiencia de 6 años como responsable del área de Marketing o similar en mediana o gran empresa, dirigiendo equipos de más de 30 vendedores a nivel nacional e internacional.

-Título de formación universitaria en Administración de Empresas, Comercio Internacional, Economía o Marketing. Valorable un MBA o Máster en Comercio Internacional. Idiomas: Español e Inglés (Valorable Francés/Alemán).

- Soft:

-Trabajo en Equipo, Liderazgo, Capacidad Motivacional, Capacidad para trabajar bajo presión, Orientado al resultado, Capacidad de hablar en público.

### 11.2.3. Director Económico & Finanzas (CFO)

•Misión:

Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la organización para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.

•Finalidades de las actividades:

Bajo la supervisión del Gerente General, realiza el control económico, administrativo y contable de la organización, velando por la correcta gestión financiera de la entidad a todos los niveles, desde la contratación a la contabilidad, estableciendo las relaciones interdepartamentales necesarias, para asegurar el flujo de información necesario de cara a la optimización.

•Responsabilidades:

Organiza y realiza la administración y gestión de personal, de las operaciones económico-financieras y de la información y asesoramiento a miembros y clientes, según el tamaño y actividad de la empresa y de acuerdo con los objetivos marcados, las normas internas establecidas y la normativa vigente.

•Relaciones frecuentes:

Relación directa con el Gerente General. Trabajo de equipo en paralelo con el Director Comercial y el Director de Organización.

•Problemas frecuentes: Problemas de coordinación del equipo paralelo y estrés en el cierre de año y auditorías.

•Supervisión:

Departamento de Contabilidad y de Contratación.

•Autonomía:

El grado de autonomía financiera es alta tanto para la administración, como para la gestión contable y la correspondiente al Departamento de Contratación.

- Perfil profesiográfico:

- Hard:

- Formación requerida preferentemente:

- Económicas, Empresariales o Administración de Empresas.

- Estudios de especialización en Dirección Financiera.

- Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.

- Soft:

- Habilidades sociales, Capacidad de improvisación, Liderazgo o Negociación, Flexibilidad, Capacidad de análisis, Organización y control.

#### 11.2.4. Director Organización:

- Misión:

Dirigir, coordinar y evaluar el funcionamiento de los Departamentos de IT y el de Personal y RRHH y las actividades del personal integrado en los mismos. Proporcionar al resto de los Departamentos el soporte administrativo y técnico específico, así como de organización necesaria para el cumplimiento de sus respectivos objetivos. A su vez, asumir las funciones de carácter no asistencial que expresamente delegue o encomiende el Director General.

- Responsabilidades:

Funcionamiento óptimo de todas las áreas de la compañía y mantener un ambiente adecuado para que el personal de la empresa preste su mejor servicio. Además de planificar las actividades, de mantenimiento preventivo y correctivo, contratación de servicios, control de gestión, evaluación de proveedores de servicios, supervisión de personal interno y contratado a terceros, etc. Además de implementación de políticas de seguridad física industrial, y de ahorro de recursos en la organización

- Relaciones frecuentes:

Gerente General y Directores Comercial y Económico-Financiero.

- Problemas frecuentes:

Estricto control en lo concerniente a IT y continuas actualizaciones y mejoras, debido al servicio externo a los clientes miembros con los que se establece una unión permanente, para la expansión y consolidación de la marca Buena Vista House.

- Supervisión:

Recibe indicaciones permanentes por parte del Gerente General, principalmente en lo relacionado a Precios y Presupuestos y adecuación de la estructura para la mejora continua de cara al cliente de Buena Vista House. Por la adaptación tecnológica permanente.

- Dimensiones:

Departamentos de Tecnología IT y de Personal y RRHH.



- Perfil profesiográfico:

- Hard:

- Experiencia en gestión de sistemas de calidad y gestión de sistemas de I+D+I, IT y políticas de RRHH.
- Licenciados en Relaciones Laborales y/o Derecho.
- Profundos conocimientos Tecnologías IT.

- Soft:

Espíritu práctico, su excelente capacidad relacional y una aptitud real para la gestión. De hecho, estas personalidades fuertes están encargadas de reglamentar todos los aspectos materiales de la vida de la compañía y los “clientes internos” a menudo son muy exigentes. Gestionan de este modo un patrimonio inmobiliario mayor y facilitan la logística cotidiana para una plantilla más grande.

### 11.3 Procesos de selección de personal

En los 5 primeros años de vida de Buena Vista House, la Selección de Personal será externalizada a una organización profesional como Adecco o Ranstad, para que hagan un primer análisis en entrevistas o dinámicas de grupo, según lo que Compañía tenga la necesidad de reclutar. Posteriormente, se hará una selección de 3 a 5 candidatos; a fin de que los mismos acudan a Buena Vista House y sean entrevistados por el Director del área o el CEO según la posición.

Para la evaluación de competencias, la empresa que da el servicio será la encargada de realizar un test para poder medir si los candidatos tienen las competencias requeridas para la posición a la que optan.

Para la selección de los becarios se realizará una bolsa de empleo. Se tendrá un contacto permanente con las Universidades y se realizarán anualmente jornadas relacionadas con las actividades de Buena Vista House, a fin de captar los mejores talentos universitarios. Las contrataciones de éstos serán a través de convenios universitarios.

Las jornadas en las Universidades serán realizadas también por un servicio externalizado, manteniendo conversaciones con los Directores de las áreas de Buena Vista House, a fin de seleccionar el candidato más apto y que pueda desarrollar su carrera profesional dentro de la Compañía.

#### 0.0.1. Formación, Planes de Desarrollo y Sucesiones

- La formación de los Ejecutivos Comerciales será diseñada del Director Comercial & Marketing, con un soporte externo de una empresa; quien también realizará formaciones a los demás Directores.

En el apartado de Política Retributiva, se continuará comentando lo relacionado a Formación y Compensaciones/Bonus para los colaboradores.

- Buena Vista House estará enfocada en su crecimiento a través de Planes de Desarrollo, motivo por el cual tiene el propósito de incorporar Becarios. El objetivo de captar los mejores talentos, es a fines de poder mantenerlo y que pueda crecer dentro de la compañía.

Buena Vista House tiene como política que, cuando surja una necesidad de expansión o se deban crear nuevos cargos, la primera opción de búsqueda será a

través de promociones internas. Así pues, será posible ampliar el organigrama tanto de forma vertical como horizontal. Éste plan va ligado al de sucesiones, aunque para los puestos que están actualmente en el organigrama se necesita una experiencia previa (puestos directivos), pero el plan está orientado a un medio plazo.

#### 11.4 Necesidades del personal

##### NECESIDADES DE PERSONAL SEGÚN PLAN DE EMPRESA

	2018	2019	2020	2021	2022
Director General	0,5	0,5	0,8	1	1
Director Comercial y Marketing	0,5	0,5	0,8	1	1
Director Económico - Financiero			0,8	1	1
Director de Sistemas				1	1
Director de Servicios Generales					1
Departamento de Marketing y Ventas			1	2	4
Departamento de Contabilidad		1	1	2	2
Departamento de Contratación			1	2	4
Departamento de IT				1	1
Secretaría		1	1	1	2
Departamento de Personal			1	1	2
<b>Número Total de Trabajadores por Año</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>20</b>

### EVOLUCIÓN PLANTILLA DE TRABAJADORES



Para la evaluación de competencias, el Departamento de Personal, mantendrá conversaciones e intercambio de flujos conversacionales con los Directores de las áreas de Buena Vista House, a fin de seleccionar el candidato más apto y que pueda desarrollar su carrera profesional dentro de la Compañía, según las necesidades de reemplazo y/o crecimiento.

### 11.5. Política Retributiva

El personal de Buena Vista House se enmarca en una estructura retributiva adecuada y acorde al mercado, por la cual se respalda y facilita el logro de su misión/visión y el debido cumplimiento de sus objetivos.

El objetivo prioritario de esta política es mantener la equidad interna de la empresa y ajustar los salarios con el mercado. Esto se logrará consiguiendo realizando un estudio anual y posterior análisis por parte del Director de Administración & Finanzas. Con esto, Buena Vista House busca conseguir salarios competitivos y que el talento adquirido y formado dentro de la compañía no salga en un periodo de tiempo que rentabilice el esfuerzo

realizado tras la formación impartida y acomodación a los valores de Buena Vista House y con el know-how propio.

En cuanto a la propia política retributiva, queda plasmada en el siguiente cuadro:

### 11.6 Coste Anual por Categorías

#### COSTE ANUAL TOTAL POR CATEGORIA PROFESIONAL

	<b>SALARIO BRUTO ANUAL</b>	<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>DIETAS/OTROS</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
Director General	50.000 €	12.000 €	4.800 €	66.800 €
Director Comercial y Marketing	45.000 €	10.800 €	4.320 €	60.120 €
Director Económico - Financiero	45.000 €	10.800 €	4.320 €	60.120 €
Director de Sistemas	45.000 €	10.800 €	4.320 €	60.120 €
Director de Servicios Generales	45.000 €	10.800 €	4.320 €	60.120 €
Departamento de Marketing y Ventas	30.000 €	7.200 €	2.160 €	39.360 €
Departamento de Contabilidad	25.000 €	6.000 €	1.800 €	32.800 €
Departamento de Contratación	28.000 €	6.720 €	1.344 €	36.064 €
Departamento de IT	25.000 €	6.000 €	1.800 €	32.800 €
Secretaría	22.000 €	5.280 €	1.584 €	28.864 €
Departamento de Personal	28.000 €	6.720 €	1.344 €	36.064 €

Gasto de personal propio y externo proyectado para los primeros cinco años de actividad en Buena Vista House :

**COSTE TOTAL DE PERSONAL FIJO DE EMPRESA Y PERSONAL TEMPORAL**

	2018	2019	2020	2021	2022
Director General	33.400 €	33.400 €	53.440 €	66.800 €	66.800 €
Director Comercial y Marketing	30.060 €	30.060 €	48.096 €	60.120 €	60.120 €
Director Económico - Financiero	0€	0€	48.096 €	60.120 €	60.120 €
Director de Sistemas	0€	0€	0€	60.120 €	60.120 €
Director de Servicios Generales	0€	0€	0€	0€	60.120 €
Departamento de Marketing y Ventas	0€	0€	39.360 €	78.720 €	157.440 €
Departamento de Contabilidad	0€	32.800 €	32.800 €	65.600 €	65.600 €
Departamento de Contratación	0€	0€	36.064 €	72.128 €	144.256 €
Departamento de IT	0€	0€	0€	32.800 €	32.800 €
Secretaría	0€	28.864 €	28.864 €	28.864 €	57.728 €
Departamento de Personal	0€	0€	36.064 €	36.064 €	72.128 €
Personal Call Center	0€	0€	0€	0€	200.000 €
Servicios Jurídicos	6.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Asesoría y Auditoría	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Apoyo Personal Eventos / Ferias	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
	<b>93.460 €</b>	<b>152.124 €</b>	<b>349.784 €</b>	<b>588.336 €</b>	<b>1.064.232 €</b>

### 11.7 Formación, Planes de Desarrollo y Sucesiones

La formación de los Ejecutivos Comerciales será diseñada por el Director Comercial & Marketing, con un soporte externo de una empresa; quien también realizará formaciones a los demás Directores.

Buena Vista House tiene como política que, cuando surja una necesidad de expansión o se deban crear nuevos cargos, la primera opción de búsqueda será a través de promociones internas. Así pues, será posible ampliar el organigrama tanto de forma vertical como horizontal. Éste plan va ligado al de sucesiones, aunque para los puestos que están actualmente en el organigrama se necesita una experiencia previa (puestos directivos), pero el plan está orientado a un medio plazo, en un horizonte temporal de cinco años.

### 11.8 Prevención de Riesgos Laborales

Para una adecuada prevención de riesgos laborales los aspectos básicos a tener en cuenta son:

- Una adecuada organización del trabajo y de las tareas.
- Un buen diseño de las instalaciones que garantice óptimas condiciones ambientales.
- Selección adecuada de Equipamientos: Mesas, Sillas, Equipos informáticos, etc.

## 11.9 Comunicación interna

La Comunicación Interna incluye las noticias de: resultados de la empresa, ventas, nuevos clientes, incorporación de trabajadores, cumpleaños, noticias de la competencia, días festivos nacionales, eventos/ferias en los que se ha participado, etc. Ésta comunicación será siempre vía email.

La comunicación entre los empleados será de forma fluida y directa. Los líderes de los equipos deben de destacar por su competencia en comunicación.

## 11.10 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño estará regulada por el responsable directo del empleado, el cual es el encargado de reportar una nota de 2 a 6.

- Bajo rendimiento (2):

Está por debajo de las expectativas del puesto en relación a los resultados esperados, cumplimiento timings, calidad, nivel de autonomía y necesidad de supervisión, pro actividad, etc.

- Consolidado (3):

Cumple satisfactoriamente con lo que se espera de su puesto, cumpliendo su trabajo en tiempo, en volumen y calidad, además ha utilizado los recursos justos- tiempo, económicos, personas, etc.

- Alto Rendimiento (4):

Está por encima de las expectativas del puesto, trabajando con total autonomía, gestionando los recursos justos y siendo un referente para el equipo, por su trabajo, dedicación y por cómo vive los valores Buena Vista House

- Talento Crítico (5):

Es muy difícil de reemplazar, ya que sus conocimientos y experiencia son críticos y se tardaría mucho tiempo, más de 1 año en formar a alguien. Además su desempeño es alto.

- Alto Potencial (6):

Está preparado ya y, si hubiera posiciones de mayor responsabilidad/complejidad tendría éxito desde el primer momento y se sentiría muy motivado.

Esto tendrá influencia directa después a la hora de realizar los incrementos salariales de los trabajadores y según en qué banda salarial estén.

Con todas estas prácticas en RRHH, Buena Vista House , confía en que el clima laboral sea bueno y sacar todo el rendimiento y la máxima eficiencia a sus trabajadores.

### 11.11 Programa de Acogida

Este procedimiento se aplica de manera especial al Equipo Comercial, debido al carácter operacional de la empresa, pero es extensible a cada nueva incorporación, independientemente del Departamento al que pertenezca.

Previamente a la recepción de la nueva incorporación, se planificará la introducción. La formación inicial será realizada por una persona del Departamento Administrativo, quien cumple la función de RR.HH.

Aquí se tratarán temas comunes de Buena Vista House, como son:

Historia, Misión, Visión, Valores, Procesos clave de la Organización, Entrega de una Carta de Bienvenida de parte del Director General.

Este proceso durará entre una y dos horas, con lo que a continuación se le hará trabajar en conjunto con el Tutor, quien en éste caso será el Director Departamental, para imprimir, esos valores que nos caracterizan y definen.

Posteriormente, se hará la presentación al Equipo de trabajo, explicación de todos los procesos fundamentales del área, las tareas a realizar y las metas esperadas en los primeros seis meses; seguido de la entrega de Recursos necesarios (Ordenador con Correo y Acceso al Portal de Información de Buena Vista House, Teléfono móvil corporativo) y Cartera de Clientes de la Zona asignada, en el caso que sea directamente una incorporación comercial.



## •12. PLAN FINANCIERO

Continuando con la descripción del modelo de negocio de Buena Vista House, y en función de los resultados obtenidos en la fase de validación del proyecto, además de los resultados obtenidos relativos al tamaño del mercado, se ha realizado una proyección a 5 años en lo relativo a las figuras dominantes para establecer las necesidades financieras y otros factores necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Se definen a continuación las ideas más importantes relativas al entorno financiero de la empresa propuesta, incluyendo:

### 12.1 Previsión de ingresos de explotación

Se han identificado varias fuentes de ingresos de explotación para Buena Vista House; aunque podría haber fuentes adicionales, se han organizado en cinco grandes grupos que se definen a continuación:

- 1) Fees Anuales de Membrecía, que serían importes relativos la pertenencia de los hostales a la marca o asociación de Buena Vista House. Puesto que durante el inicio de la operación de la marca, los hostales no van recibir un beneficio de imagen, no se consideran cargo los dos primeros años. El importe sería de 70 Euros / Habitación x Año.
- 2) Ingresos de Marketing de los Hostales, 10€ por habitación y mes, campañas de marketing convencionales y obligatorias para los hostales.
- 3) Acciones de Marketing Adicionales, para generar campañas de marketing para los hostales en campañas especiales y voluntarias.
- 4) Ingresos por Reserva Web / Call Center, teniendo en cuenta una división estimada de 80 % de Reservas por Web / 20% Reservas por Call Center (todo al 8%).
- 5) Otros Ingresos, incluyendo Patrocinios, Rappels y Merchandising.

#### OTROS INGRESOS DE EXPLOTACION (F)

	2018	2019	2020	2021	2022
Rappels	2.500 €	6.000 €	10.800 €	16.240 €	25.600 €
Merchandising y Otros	5.475 €	13.666 €	37.843 €	58.328 €	91.945 €
Patrocinios	5.000 €	24.000 €	50.000 €	70.000 €	60.000 €
	<b>12.975 €</b>	<b>43.666 €</b>	<b>98.643 €</b>	<b>144.568 €</b>	<b>177.545 €</b>

#### INGRESOS DE EXPLOTACION DE EMPRESA SELLO DE CALIDAD

	2018	2019	2020	2021	2022
Fees Anuales de Membrecia	0€	0€	37.800 €	56.840 €	89.600 €
Ingresos Marketing Hostales	15.000 €	36.000 €	64.800 €	97.440 €	153.600 €
Acciones Marketing Opcionales	2.250 €	5.400 €	9.720 €	14.616 €	23.040 €
Ingresos por Reserva Web/Call Cent	62.415 €	240.692 €	559.393 €	968.789 €	1.572.970 €
Ingresos por Reserva Web Hostal	6.416 €	16.715 €	31.784 €	50.458 €	81.926 €
Otros Ingresos	12.975 €	43.666 €	98.643 €	144.568 €	177.545 €
<b>Ingresos Totales de Explotacion</b>	<b>99.056 €</b>	<b>342.473 €</b>	<b>802.140 €</b>	<b>1.332.710 €</b>	<b>2.098.680 €</b>

**INGRESOS DE EXPLOTACION DE ESTABLACIMIENTOS CLIENTE**

	2018	2019	2020	2021	2022
Número Hostales Clientes	5	12	20	28	40
Hostales Contratados Anuales	5	7	8	8	12
Número de Habitaciones Contratadas	125	300	540	812	1.280
Ocupación Media	75%	78%	80%	82%	82%
Tarifa Promedio Habitación	190€	196€	202€	208€	214€
<b>Facturación Anual de Hostales</b>	<b>6.501.563 €</b>	<b>16.714.737 €</b>	<b>31.783.715 €</b>	<b>50.457.766 €</b>	<b>81.925.516 €</b>
<b>Reservas Web/Call Center Sello (D)</b>	<b>12%</b> <b>780.188 €</b>	<b>18%</b> <b>3.008.653 €</b>	<b>22%</b> <b>6.992.417 €</b>	<b>24%</b> <b>12.109.864 €</b>	<b>24%</b> <b>19.662.124 €</b>

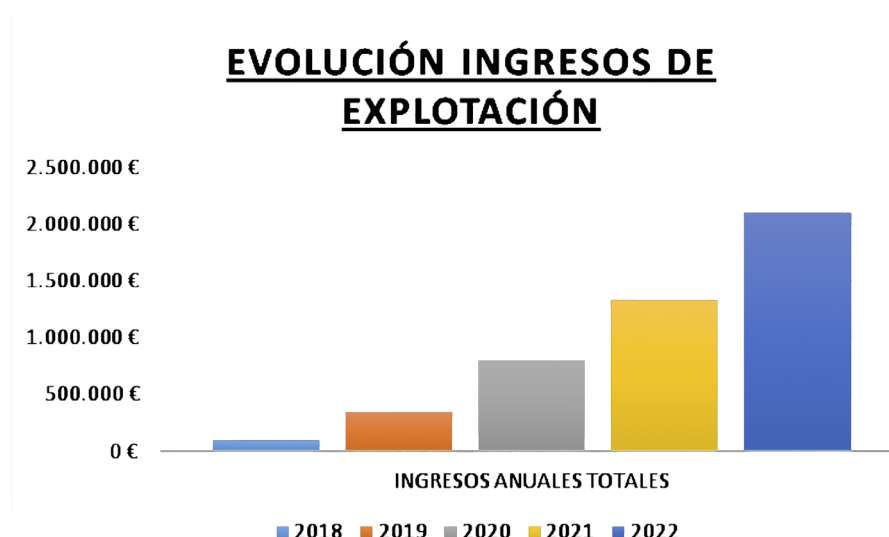
**INGRESOS DE EXPLOTACION POR RESERVA DIRECTA (E)**

	2018	2019	2020	2021	2022
Habitaciones / Año	45.625	109.500	197.100	296.380	467.200
Camas	182.500	438.000	788.400	1.185.520	1.868.800
Reserva Media	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Ocupación Media Anual	75%	78%	80%	82%	82%
Camas Vendidas	136.875	341.640	630.720	972.126	1.532.416
Reservas Totales	42.773	106.763	197.100	303.790	478.880
Reservas Directas	4.277	10.676	19.710	30.379	47.888
<b>Ingresos por Reserva (1,5 Euro/Reserva)</b>	<b>6.416 €</b>	<b>16.014 €</b>	<b>29.565 €</b>	<b>45.568 €</b>	<b>71.832 €</b>

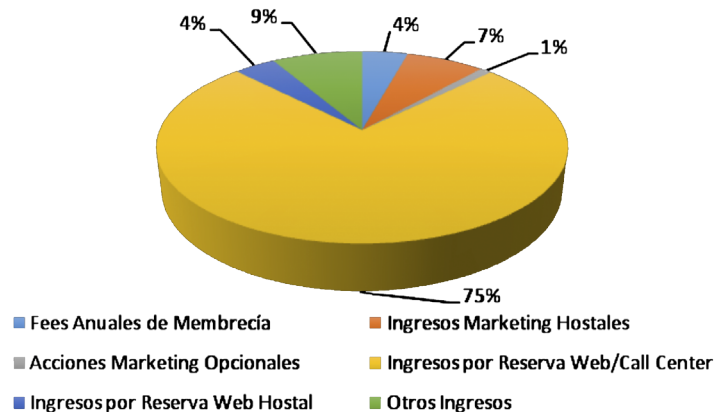
Teniendo en cuenta todos los datos presentados en figuras anteriores, se obtiene una idea del volumen de ingresos esperados durante los primeros cinco años, utilizando un planteamiento muy conservador. Por otra parte, se observa que el crecimiento de los clientes y de los ingresos, sería ínfimo en comparación con las posibilidades del mercado, teniendo en cuenta una contratación de 5 hostales el primer año, y un crecimiento sostenido hasta la contratación de 12 hostales el quinto año.

Estos niveles de contratación, se presentan en un entorno de hostales de unas 25 habitaciones y una ocupación media del 80%; además de precios medios estudiados en los mercados objetivo.

Con todos estos datos, se puede generar una gráfica de crecimiento de volumen de ventas presentada a continuación.



### **ESTRUCTURA INGRESOS 2022**



Tal y como se puede observar en la figura superior, el Core Business de Buena Vista House, es la reserva por Pagina web o Call Center, representado un 75% de los Ingresos Totales el quinto año. En un segundo orden estarían los ingresos destinados a campañas de marketing y Patrocinios, Rappels y Merchandising.

### **12.2 Estructura de costes**

Todos los datos relativos a los costes se han ido describiendo en cada apartado, teniendo en cuenta cuatro grandes grupos de los mismos:

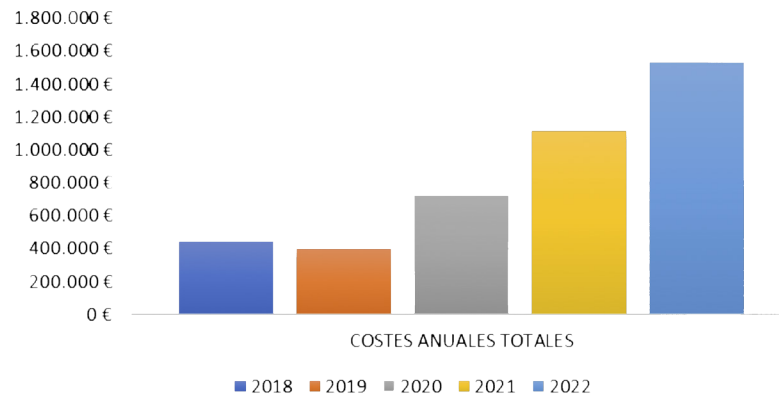
- 1) Costes de Ventas
- 2) Costes de Marketing
- 3) Costes asociados a Personal y RRHH
- 4) Gastos Generales

Según tabla dispuesta a continuación, se puede ver un esquema general de la distribución de los mismos, además de su importancia en comparación con los totales para los cinco primeros años de operación de la empresa. Como se puede observar en la tabla, los costes relativos a marketing tienen una especial importancia los primeros años por motivos obvios de apertura de mercado. El resto, serían proporcionales al tamaño de la empresa y su cuota de mercado.

### **ESTUDIO DE COSTES ANUALES**

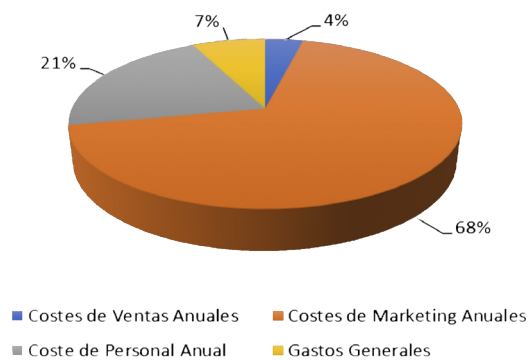
	2018	2019	2020	2021	2022
Costes de Ventas Anuales	16.483 €	53.738 €	118.279 €	200.158 €	9.600 €
Costes de Marketing Anuales	303.144 €	146.288 €	167.980 €	208.480 €	292.340 €
Coste de Personal Anual	93.460 €	152.124 €	349.784 €	588.336 €	1.064.232 €
Gastos Generales	31.775 €	48.572 €	90.121 €	117.965 €	169.287 €
	444.862 €	400.722 €	726.163 €	1.114.939 €	1.535.459 €

### EVOLUCIÓN COSTES ANUALES



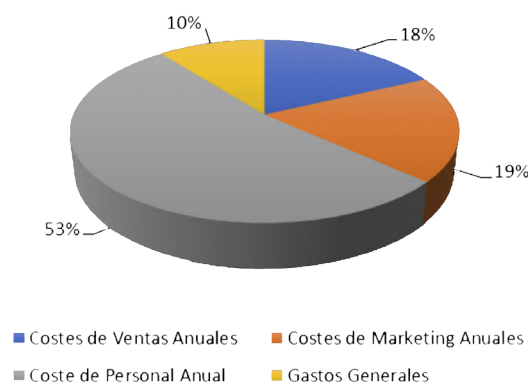
Detalle de Evolución de Costes de Explotación durante los cinco primeros años.

### ESTRUCTURA COSTES 2018



Detalle de Estructura de Ingresos de Explotación en el quinto año de explotación.

### ESTRUCTURA COSTES 2021



Detalle de Estructura de Ingresos de Explotación en el quinto año de explotación.

En la comparación de las dos tablas anteriores, se puede observar la gran importancia del presupuesto de marketing durante los primeros años de vida del negocio, críticos para la apertura del mercado y dar a conocer los beneficios y estándares de calidad de Buena Vista House. Se ha incluido también la figura relativa al cuarto año de explotación, con el fin de comprobar de una forma cuantitativa la bajada del porcentaje de costes de marketing respecto al presupuesto total.

### 12.3 Inversión en Inmovilizado

Debido a la naturaleza del negocio propuesto por Buena Vista House, el peso de las inversiones es muy ligero en comparación al volumen de ingresos y otras variables relativas a la explotación. Debido a esta condición, la mayor parte de las inversiones se relacionan con los medios generales de cualquier empresa, como por ejemplo equipos informáticos o mobiliario de oficinas. Durante la operación del quinto año, si tiene sentido la adquisición de un call center, al tratarse ya de un tráfico de llamadas muy importante, en el que el coste del alquiler de estos servicios sería de un importe superior a la compra y amortización del mismo.

#### PLANIFICACIÓN DE INVERSIONES

	2018	2019	2020	2021	2022
Mobiliario de Oficinas			15.000 €	4.240 €	4.800 €
Equipos Informáticos	2.500 €	5.000 €	11.000 €	14.000 €	17.500 €
Call Center	-	-	-	-	300.000 €
<b>Total Gastos Generales Anuales</b>	<b>2.500 €</b>	<b>5.000 €</b>	<b>26.000 €</b>	<b>18.240 €</b>	<b>322.300 €</b>

#### TABLA DE AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS

	2018	2019	2020	2021	2022
Mobiliario de Oficinas	0€	0€	1.875 €	2.405 €	3.005 €
Equipos Informáticos	500€	1.500 €	3.700 €	6.500 €	10.000 €
Call Center	-	-	-	-	30.000 €
<b>Total Gastos Generales Anuales</b>	<b>500€</b>	<b>1.500 €</b>	<b>5.575 €</b>	<b>8.905 €</b>	<b>43.005 €</b>

#### TABLA DE DETERIORO DE ACTIVOS

	2018	2019	2020	2021	2022
Mobiliario de Oficinas	0€	0€	750 €	1.202 €	1.202 €
Equipos Informáticos	375€	1.125 €	2.775 €	7.500 €	7.125 €
Call Center	-	-	-	-	30.000 €
<b>Total Gastos Generales Anuales</b>	<b>375€</b>	<b>1.125 €</b>	<b>3.525 €</b>	<b>8.702 €</b>	<b>38.327 €</b>

## 12.4 Cuentas de resultados

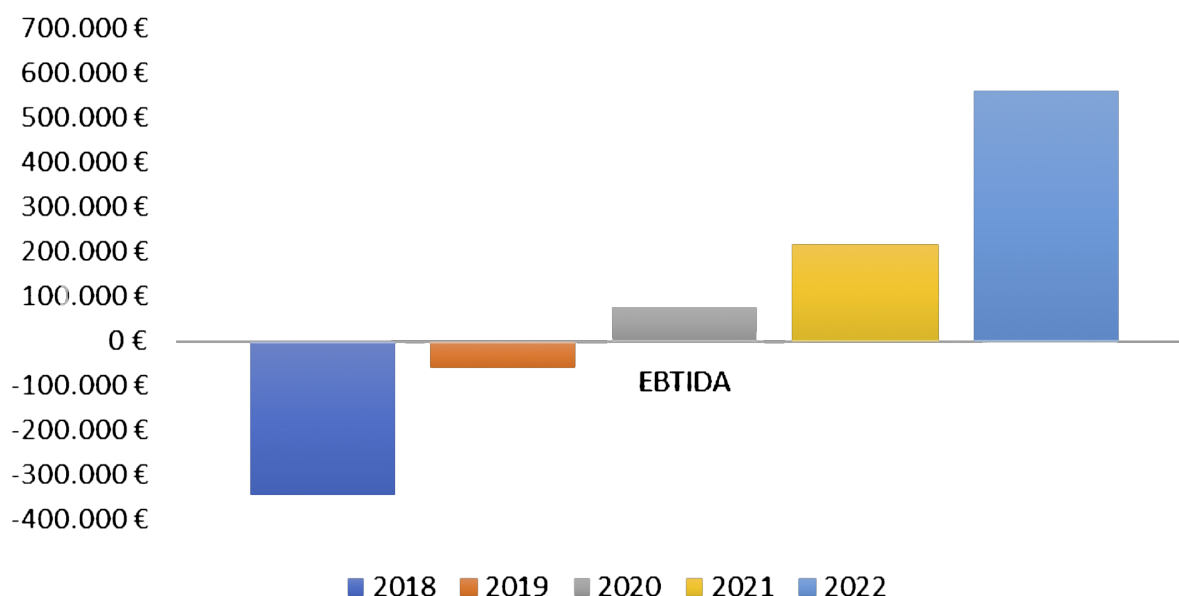
Una vez comentadas las características más importantes relativas a Ingresos y Costes o Gastos de Explotación, se desgranán a continuación varios comentarios y conclusiones desgranados de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

### CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS - SELLO DE CALIDAD DE HOSTALES PREMIUM

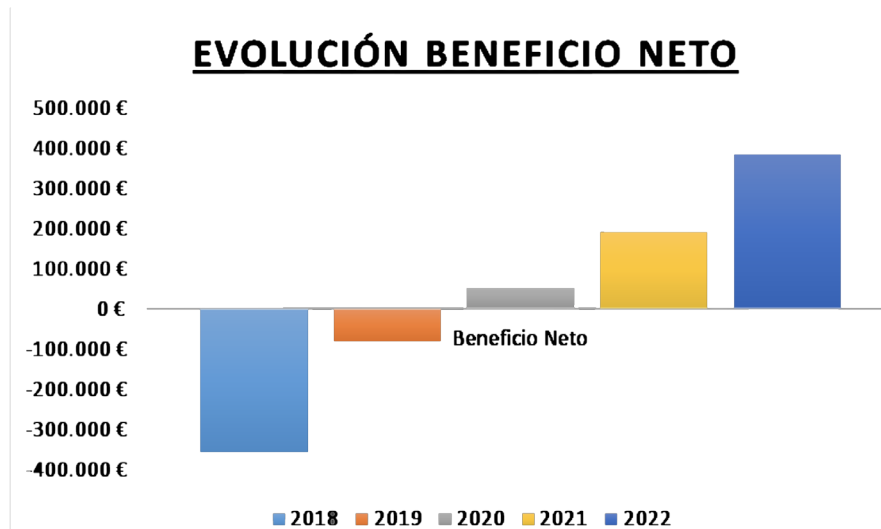
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos de Explotación	99.056 €	342.473 €	802.140 €	1.332.710 €	2.098.680 €
Coste de Ventas	16.483 €	53.738 €	118.279 €	200.158 €	9.600 €
Costes de Marketing	303.144 €	146.288 €	167.980 €	208.480 €	292.340 €
<b>Margen Bruto de Explotación</b>	<b>-220.571 €</b>	<b>142.446 €</b>	<b>515.882 €</b>	<b>924.073 €</b>	<b>1.796.740 €</b>
Sueldos Personal Fijo y Temporal	93.460 €	152.124 €	349.784 €	588.336 €	1.064.232 €
Gastos Generales de Operación	31.775 €	48.572 €	90.121 €	117.965 €	169.287 €
<b>EBITDA</b>	<b>-345.806 €</b>	<b>-58.250 €</b>	<b>75.977 €</b>	<b>217.771 €</b>	<b>563.221 €</b>
Deterioro de Activos	375 €	1.125 €	3.525 €	8.702 €	38.327 €
Amortizaciones	500 €	1.500 €	5.575 €	8.905 €	43.005 €
<b>EBIT</b>	<b>-346.681 €</b>	<b>-60.875 €</b>	<b>66.877 €</b>	<b>200.164 €</b>	<b>481.889 €</b>
Rendimientos Financieros	0€	0€	0€	0€	0€
Intereses Creditos Corto y Largo Plazo	10.677 €	18.340 €	14.056 €	8.964 €	11.819 €
<b>EBI</b>	<b>-357.358 €</b>	<b>-79.214 €</b>	<b>52.821 €</b>	<b>191.201 €</b>	<b>470.071 €</b>
Impuesto de Sociedades	0€	0€	0€	0€	83.256 €
<b>Beneficio Neto</b>	<b>-357.358 €</b>	<b>-79.214 €</b>	<b>52.821 €</b>	<b>191.201 €</b>	<b>386.815 €</b>

Detalle de Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2018 -2022

## EVOLUCIÓN EBITDA



Se observa un EBITDA negativo los dos primeros años, fruto de los altos costes en marketing y personal necesarios para lanzar el negocio a un volumen de facturación aceptable y adoptar una senda de crecimiento de ventas acorde con los objetivos de cuota de mercado de Buena Vista House



Detalle de Estructura de Deterioro de Activos 2018 -2022

Por otra parte, también se observa un Beneficio Neto negativo los dos primeros años, haciéndose positivo el tercer año, y despegando a valores más altos el cuarto y el quinto año.

Las Amortizaciones y Deterioro de Activos no presentan un impacto importante en el Beneficio Neto debido a la naturaleza del negocio y el bajo valor o poca importancia de las Inversiones.

Otro agente que tiene un efecto negativo en el Beneficio Neto, serían las cargas financieras generadas a raíz de los créditos a largo y corto plazo necesarios para el funcionamiento de la empresa en sus primeros años de operación, estimados en un 8% los tres primeros años debido al riesgo generado por la inversión los banco; y más bajo, entorno al 5% una vez se demuestra la viabilidad del modelo de negocio y su capacidad para generar ingresos.

Además, también se observa la evolución de los valores de Impuesto de Sociedades, los cuales serían nulos los primeros cuatro años debido a los resultados negativos de estos ejercicios y a la recuperación de estos importes en los años de resultados positivos.

No sería necesario asumir el pago de estos impuestos hasta el quinto año de operación debido al cash flow negativo originado hasta ese punto.



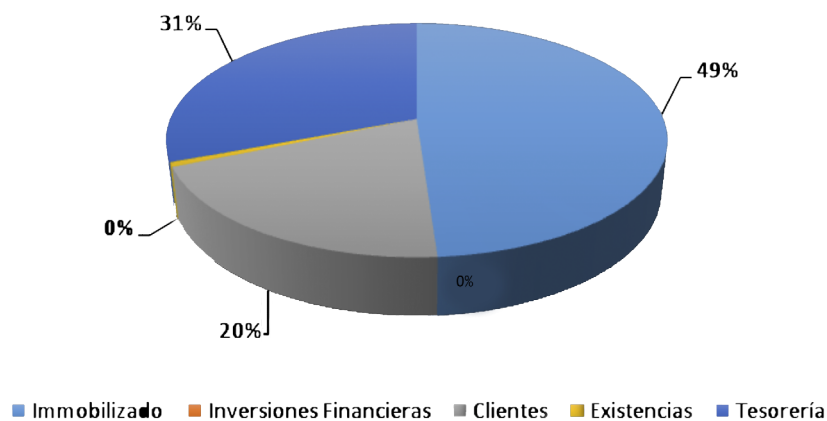
## 12.5 Balance

Este capítulo tiene por objetivo analizar la estructura general del balance de la empresa también al cierre de los cinco primeros ejercicios, estructura y evolución del activo, pasivo y neto.

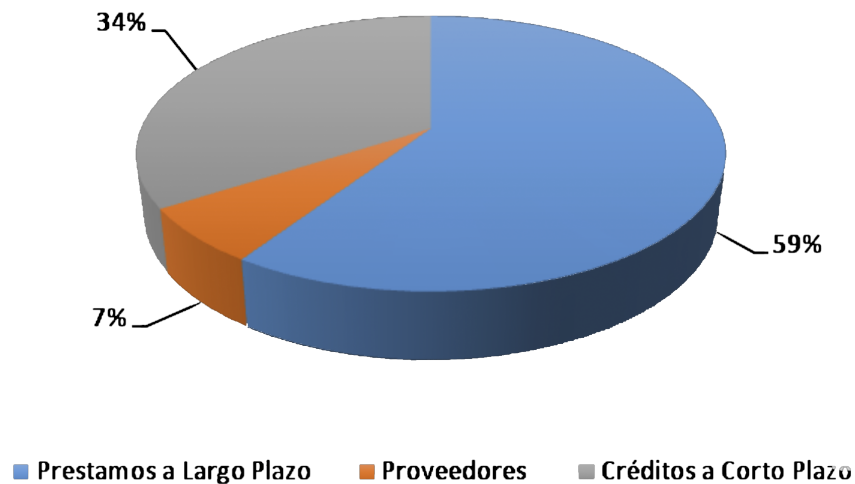
### BALANCE DE SITUACIÓN - SELLO DE CALIDAD DE HOSTALES PREMIUM

	2018	2019	2020	2021	2022
Immobilizado	3.000 €	6.500 €	31.575 €	27.145 €	365.305 €
Inversiones Financieras					
Cientes	8.915 €	29.110 €	64.171 €	99.953 €	146.908 €
Existencias	274 €	683 €	227 €	2.916 €	4.597 €
Tesorería	66.729 €	60.108 €	108.925 €	167.241 €	230.319 €
<b>Total Activo</b>	<b>78.918 €</b>	<b>96.402 €</b>	<b>204.898 €</b>	<b>297.256 €</b>	<b>747.129 €</b>
Prestamos a Largo Plazo	100.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Proveedores	2.811 €	3.729 €	7.528 €	10.532 €	16.493 €
Créditos a Corto Plazo	33.465 €	79.245 €	131.122 €	29.275 €	86.372 €
<b>Total Pasivo</b>	<b>136.276 €</b>	<b>232.974 €</b>	<b>288.650 €</b>	<b>189.807 €</b>	<b>252.865 €</b>
Capital Social	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €
Reservas y Provisiones				52.821 €	244.021 €
Rendimiento Negativos Ejercicios Anteriores		-357.358 €	-436.572 €	-436.572 €	-436.572 €
Pérdidas y Ganancias	-357.358 €	-79.214 €	52.821 €	191.201 €	386.815 €
<b>Fondos Propios - Neto</b>	<b>-57.358 €</b>	<b>-136.572 €</b>	<b>-83.752 €</b>	<b>107.449 €</b>	<b>494.264 €</b>
<b>Total Pasivo + Neto</b>	<b>78.918 €</b>	<b>96.402 €</b>	<b>204.898 €</b>	<b>297.256 €</b>	<b>747.129 €</b>

### ESTRUCTURA - ACTIVO 2022



## **ESTRUCTURA - PASIVO 2022**

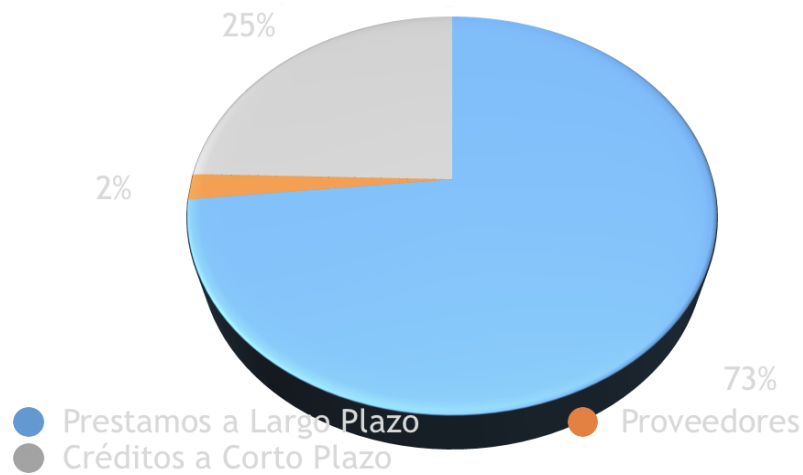


En relación al Activo, se observa nuevamente la baja importancia del inmovilizado, que hasta el quinto año no alcanza el 5% del activo total. Por otra parte, el criterio de selección del nivel de tesorería ha sido de contar con unos fondos líquidos de aproximadamente el 15% de los costes anuales, con el fin de asegurar liquidez suficiente para asumir el pago a proveedores.

La cuenta de clientes se estima en un 7 - 9% del Volumen de Ingresos, debido a los plazos de pago, que en principio sería cortos, con un periodo de pago no superior a los 30 días.

El nivel de existencias es muy pequeño debido a la naturaleza del negocio de la empresa, que en su gran mayoría estará formado por elementos de merchandising y otros elementos de menor importancia.

## ESTRUCTURA PASIVO - 2018



En lo relativo al Pasivo, se observa unas necesidades de financiación a Largo plazo de 100,000 euros el primer año y de 150,000 euros el resto de años hasta el quinto, para asegurar un nivel de recursos aceptable. Por otra parte, las necesidades de financiación a corto plazo, se estiman en la tabla del Balance, teniendo unos importes de entre 30,000 y 90,000 euros.

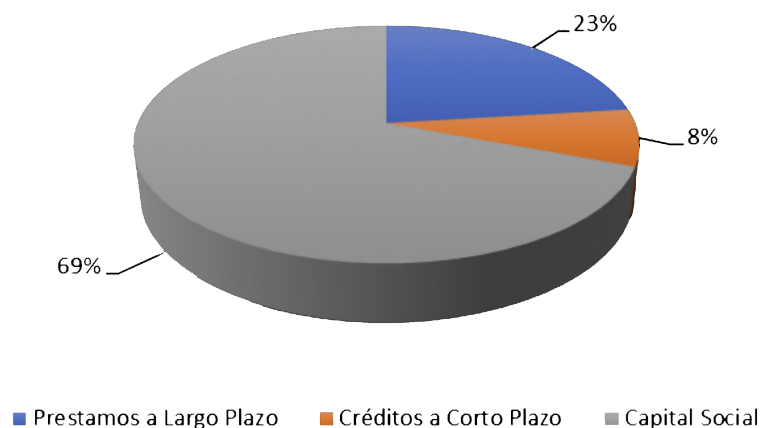
La cuenta de Proveedores se ha estimado en un 0,8 -3,5 % del valor de los Costes Generales, estos valores son bajo debido a la falta de confianza del mercado en la marca durante los años iniciales, aunque con una tendencia creciente en porcentaje.

## 12.6 Necesidades financieras

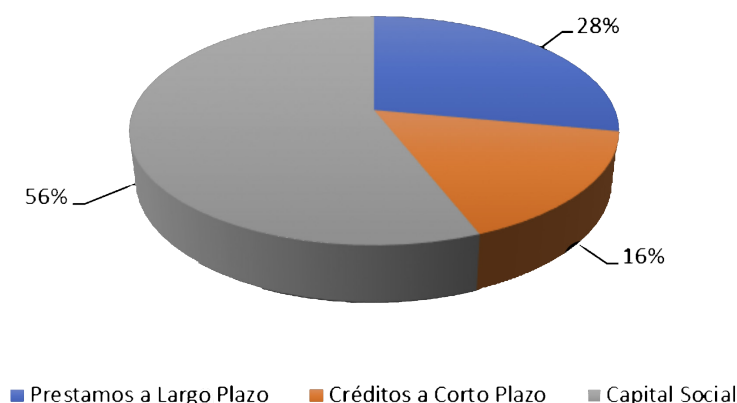
Los Fondos Propios aglutinan el Capital Social, Reservas y otros elementos relativos a las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de ejercicios anteriores, tanto resultados positivos como negativos. En lo que se refiere al Capital Social, se estima unas necesidades de fondos de 300,000 euros aportadas por cinco socios (60,000 euros cada uno).

Debido a la estructura financiera de la empresa y a sus resultados, no se espera un reparto de dividendos para el periodo 2018 - 2022; los resultados positivos de los últimos años, se utilizarán como reservas y posicionamiento financiero con el fin de contar con una estructura empresarial solvente y tener beneficios en lo que a préstamos de capital se refiere (menor riesgo de préstamo y por lo tanto menor carga financiera de los mismos).

### ESTRUCTURA FUENTES DE FINANCIACIÓN 2018



### ESTRUCTURA FUENTES DE FINANCIACIÓN 2022



## 12.7 Análisis de Ratios Económico - Financieros

En relación a la tabla presentada más abajo, se realizan varios comentarios generales describiendo de lo que comportaría el Análisis Económico - Financiero de la Empresa durante los cinco primeros ejercicios:

### ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

		2018	2019	2020	2021	2022
FOS	BN / Ventas	-360,76%	-23,13%	6,58%	14,35%	18,43%
ROA	B Exp / Activo	-439,29%	-63,15%	32,64%	67,34%	64,50%
ROE	BN / Neto	623,03%	58,00%	-63,07%	177,95%	78,26%
Margen Bruto	Beneficio Bruto / Ventas	-349,98%	-17,78%	8,34%	15,02%	22,96%
Ratio de Liquidez	AC/PC	2,09	1,08	1,25	6,79	3,71
Fondo de Maniobra	AC-PC	39.642	6.928	34.673	230.304	278.959
Apalancamiento Financiero	Pasivo / PN	-2,38	-1,71	-3,45	1,77	0,51
Ratio Endudamiento	Activo / Pasivo Exigible	0,58	0,41	0,71	1,57	2,95
Rot. Activos	Ventas / Activos	1,26	3,55	3,91	4,48	2,81
PM Cobro	Clientes / (Ventas/365)	32,85	31,03	29,20	27,38	25,55
PM Pago	Proveed / (Compras/365)	32,29	28,02	30,49	32,59	35,56

En cuanto a la Rentabilidad alcanzada, se tienen en cuenta tres parámetros:

- 1) Rentabilidad sobre Ventas
- 2) Rentabilidad Económica (ROA)
- 3) Rentabilidad Financiera (ROE)

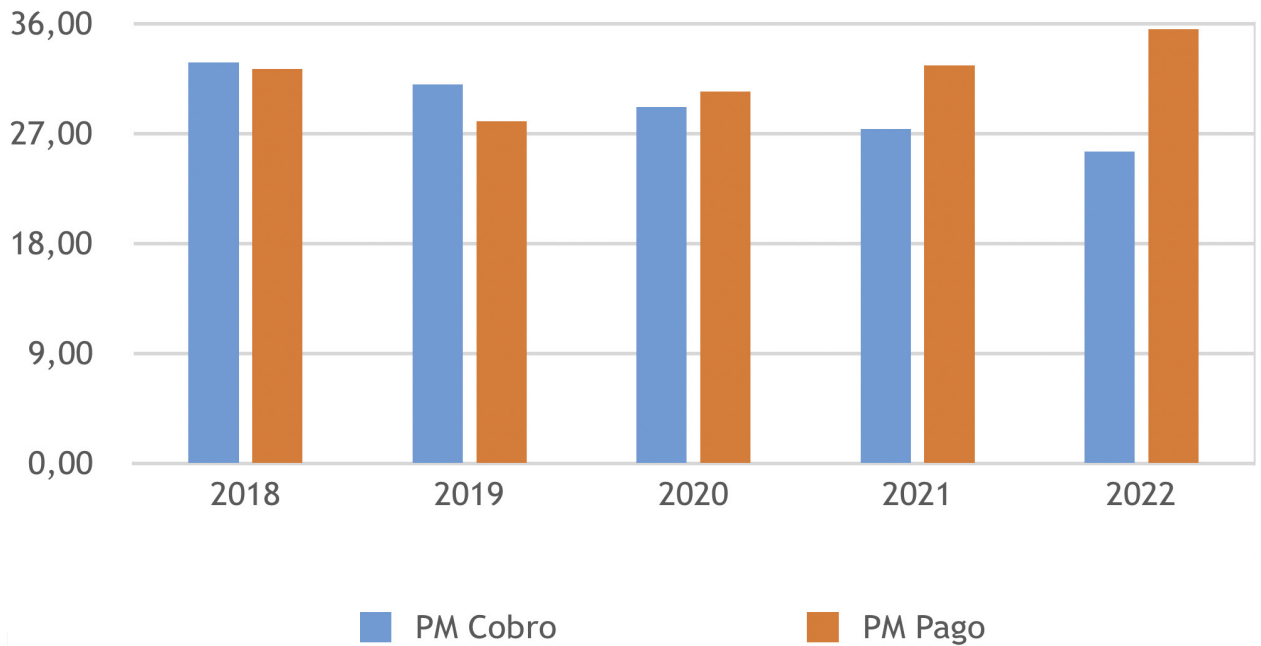
Aunque los niveles de Rentabilidad alcanzados los primeros años son negativos, se observa a partir del tercer y cuarto año una evolución de estos ratios muy aceptable, alcanzando el ROA niveles próximos al 70% y el ROE al 80%. También se puede observar una Rentabilidad sobre Ventas cercana al 20% en el quinto año.

Respecto a la Liquidez y a la Solvencia, se observan niveles de Liquidez positivos y muy aceptables para el periodo 2018 - 2022, fruto de la elección de niveles de financiación acordes a las necesidades de la empresa. Por otra parte y en relación a la solvencia, se observa una evolución descendente hasta el segundo año y ascendente a partir de este mismo, consecuencia de los malos resultados económicos y financieros de las dos primeras campañas. No se realiza la Prueba Acida, debido a la poca importancia que tienen las Existencias en este modelo de negocio.

Este mismo valle generado en el segundo año, se puede observar en la evolución del ratio de endeudamiento, en el que el Activo llega a alcanzar la cota del 40% del pasivo exigible, para después crecer de forma aceptable. Respecto al apalancamiento financiero, y no teniendo en cuenta los resultados de los primeros años, se observa una reducción del mismo en el quinto año respecto al tercero, hecho que podría significar la necesidad de estudio de mercado y de fuentes de financiación para una posible expansión o crecimiento más acelerado de la empresa para periodos posteriores a los estudiados en este informe.

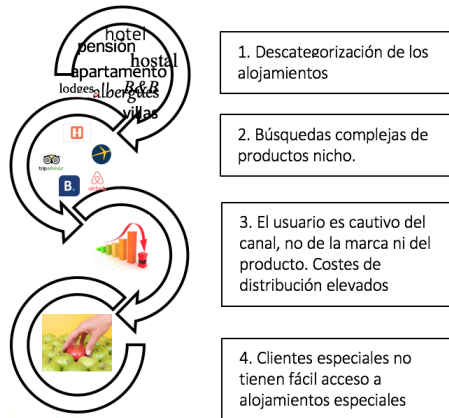
Respecto al Periodo Medio de Pago y de Cobro, ambos rondan los 30 días al inicio de las actividades de Buena Vista House; para mas tarde evolucionar de forma creciente en el caso de los Pagos y decreciente en el caso de los cobros. Esta evolución tiene un efecto beneficioso para la empresa, llegando a ser una fuente adicional de financiación el hecho de pagar en un periodo mas largo que en el que se realizan los cobros.

## PERIODOS MEDIOS DE PAGO Y COBRO

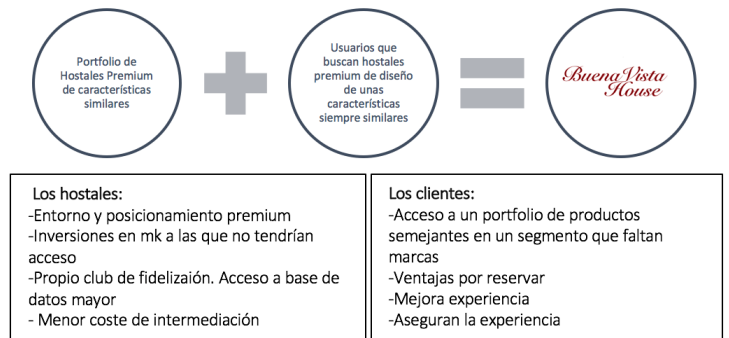


## ·13. ONE PAGE PLAN

### El problema:



### La solución:



### ¿Cómo?:

Cercanía, comunidad, *local experts*:

Misión: ser los anfitriones de nuestros amigos en la ciudad

Visión: El alojamiento es parte de la experiencia de la ciudad, no una burbuja. Prescindimos de lo superfluo y fomentamos las relaciones

### Algunos datos:

**84%** de los encuestados tienen entre 25 y 45 años

**1M** de alojamientos tiene Booking (nosotros **8%**)

**15-25%** Cobran la OTAs por reserva

**87,5%** de los encuestados viajan +3 veces/año

*Y el gasto en turismo urbano continua creciendo más rápido que el PIB mundial*

### El segmento premium en los hostales

Olvidémonos de la idea que tenemos de hostales. Esto son hostales (\$)...



... y duermen hasta 8 personas que pagan entre 20 y 70€ por persona y día...

... en Amsterdam una habitación de 8 pax cuesta 448€ por día.



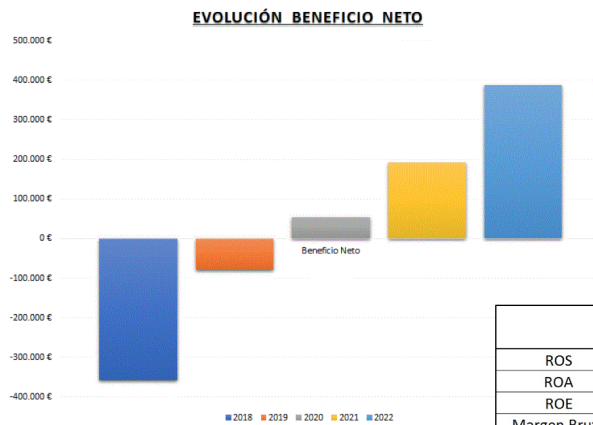
Los hoteles ya lo hicieron:



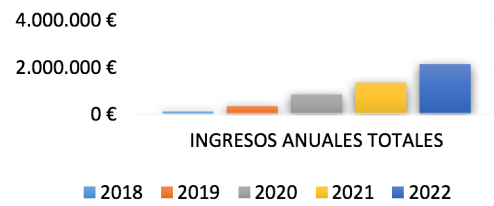
Experiencia del equipo:

Turismo, transporte, Project mangament. operaciones marketing, ventas

La rentabilidad y los ingresos:



**EVOLUCIÓN INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**



	2018	2019	2020	2021	2022
ROS	-360,76%	-23,13%	6,58%	14,35%	18,43%
ROA	-439,29%	-63,15%	32,64%	67,34%	64,50%
ROE	623,03%	58,00%	-63,07%	177,95%	78,26%
Margen Bruto	-349,98%	-17,78%	8,34%	15,02%	22,96%

ANEXOS

*Buena Vista  
House*

## Encuesta Validación Proyecto Hostales Premium

1. Piense en los atributos que más valora de un hostel (instalaciones, servicios, ubicación...). Si existiese una marca o cadena de hostel internacional que garantizase que todos sus hostes cumplen con esos atributos ¿tendería a reservar esa marca?

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. En el caso de haber conocido esa marca y que fuese de su agrado ¿estaría dispuesto a pagar algo más por alojarse en sus establecimientos a la hora de viajar?

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Le doy máxima fiabilidad e importancia a las valoraciones de establecimientos que se comparten en internet (Tripadvisor, Booking, AirBnb, etc)

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Qué importancia le da a un diseño vanguardista del establecimiento

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Me gusta que el hostel tenga zonas comunes en las que se fomente la sociabilización con otros huéspedes (cafeterías, zonas abiertas de trabajo, bar donde cenar y tomar algo conociendo gente nueva etc)

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Reservo a través de páginas de intermediarios (Booking, Hostelworld, AirBnb etc)

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Reservo a través de la página oficial del hostel

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

8. Reservo una habitación privada

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

9. Reservo habitación compartida con huéspedes que no conozco al llegar

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

10. Le doy importancia a tener baño privado en lugar de compartido

En absoluto	no mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

11. (El caso de preferir habitación compartida) lo hago porque es más económico

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

12. (El caso de preferir habitación compartida) lo hago porque cuando voy a un hostel priorizo socializar

En absoluto	no mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

13. Necesito TV en la habitación

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

14. Suelo desayunar en el hostel si tiene desayuno disponible

En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
★	★	★	★	★

15. Si es cliente de hostels ¿cuáles de los servicios de hotel añadiría a un hostel?

16. Si es cliente de hotel urbano ¿de qué servicios podría prescindir vd. si se repercute en el precio?

INFORME DE REUNION		
REUNIÓN CON EMPRESA	NOMBRE ASISTENTES	FECHA
HOSTAL GRAU	ASISTENTE : MÓNICA VALLEJO ASISTENTE : JOSE MARÍN	09/12/2016

En cuanto a la Hosteria Grau, Feliu Grau empezó con este negocio como antigua casa de huéspedes y lo traspasó a su hijo Felix Grau Torrents (que por aquel entonces vivía en New York) y su nuera Lidia Robles, que en 1993 lo reformaron y ampliaron hasta convertirlo en un hostel.

Actualmente lo regenta su hija Mónica y su última reforma ha sido en el año 2013, que ha transformado este pequeño establecimiento en un lugar único, con elementos naturales y ecológicos, basándose en el ahorro energético y la sostenibilidad. Siempre manteniendo el ambiente acogedor, entrañable y familiar que era.

Hoy por hoy Hosteria Grau ha dejado de ser un hostel, para convertirse HostalGrau Barcelona, el primer hotel con certificación LEED de Barcelona.

Al inicio de la reunión con Mónica Vallejo, tras visita a las instalaciones, y conocer y entender la “idiosincrasia” del mismo, seguimos el guión del estudio, y comenzamos lo estandarizado:

El planteamiento del negocio, explicándole lo que oferta el partnership o franquicia (a una serie de hostales/ establecimientos alternativos que cumplan o puedan cumplir con unos estándares por definir ampararlos bajo una marca y potenciarlos a través de una estrategia de marketing a las audiencias premium del sector, logrando un incremento de visibilidad, facturación y precio medio. A cambio, los afiliados deberían pagar unos cánones y fees)

Mónica celebra que al fin haya alguien que pueda dar forma y ejecutar lo que denomina un plan maestro.

No oculta su malestar con el Gremi de hoteles de Barcelona, ya que se encuentran en un sitio de nadie, son hostales, pero se acercan a lo que es un hotel de lujo, en pleno centro de una ciudad como ésta, con prestaciones en un entorno de lujo, por situación y propia filosofía. En su caso, el paso a hotel no se realizará por dos cuestiones, la primera es el arraigo familiar, y querer mantener los orígenes del mismo, y a nivel económico es inviable, ya que las reformas, destrozarían su primer pilar y no sería esa hospedería original. Por otro lado, insiste, en que es necesario una nueva denominación de este tipo de alojamientos, que pueden competir de tú a tú con grandes cadenas (en lo que a servicios se refiere). Por otro lado, quiere explotar su certificación greenleader Silver, otorgado por Trip Advisor. Le interesa mucho su idea de negocio, y se muestra totalmente en contra del uso (aunque lo considera necesario como pool de facturación) de Booking por los altos cánones que repercuten disminuyendo su facturación, ya que el establecimiento está comprometido un 100% en Eco sostenibilidad, algo excepcional en una ciudad como Barcelona (confirma que su único competidor a tal nivel - el eco sostenible- es el Hostal Empuries, un centro con Spa <http://www.>

hostalempuries.com/ )

Nos pide tengamos en cuenta, una certificación Eco como marca, y establecer dos sellos, con los mínimos asociados a nuestra idea.

Se le pregunta, el escollo que plantea MALLORCA RENTALS si se asocian, y considera que lo harían, según el canon, ya que les aumentaría su facturación. Su Load Factor, está en torno al 86% habiendo tenido picos de un 94%.

Nos facilitará más contactos de cara a tirar hacia adelante el proyecto, y plantea el realizar una reunión con el Gremi, algo que se vería con buenos ojos. ( en todo momento, se le plantea este proyecto a realizar, no sólo un estudio para finalizar el MBA), El proyecto empresarial lo visualiza con buen futuro, sobre todo de cara al extranjero, que aquí costaría algo más asentarlo, pero opina que debemos plantearnos como segunda unidad de negocio el enfoque Eco-sostenible.

Cruzaremos mails, y posteriores reuniones, en la que está interesada actuar, porque considera, podemos hacer que se beneficie de nuestro empuje inicial



No se pueden editar las respuestas

## Premium hostels brand

As MBA's students we are working on our Business Model project. We would appreciate your help in order to validate our idea, which is a premium brand of hostels managed individually for its owners o management team (as hotels brands as Luxury Hotels of The World, Preferred Hotels, Mr. & Mrs. Smith etc.)

As a hostel owner / manager, if there is a brand of premium hostes recognized by the customers as a fresh, top and added value brand with a large data base of loyal customers, would you consider adding your hostel to the brand portfolio as franchisee or other kind of membership? In order to being part of the program you should meet certain standards of product and service and pay certain fees or royalties. The benefits would be more customers and higher rates. In order to have an a idea, just let's think about a kind of Preferred Hotels, Luxury Hotels of the World, etc focused on hostels and its top customers? \*

There Is a great value for independent hotel been part of premium hostes brand for several reasons.

As an hotel wich we opened without been member of a premium hostes, we starting with slow Booking and implore frontera our brand to our target Market.

We look for been adding some reconaizing premium brand holding, we Apply to "Hoteles Boutique de México", we received promoción, expolsure, and over more the reconaizing as a real boutique hotel un ser de umbrela of "Hoteles Boutique de México

We do undestan the concept and te value of it, base ok it, we do pay.

Please, indicate the name of the hostel and your position \*

Luna liquida inspiration hotels / César Aleman development Businness Director

No se pueden editar las respuestas

## Premium hostels brand

As MBA's students we are working on our Business Model project. We would appreciate your help in order to validate our idea, which is a premium brand of hostels managed individually for its owners o management team (as hotels brands as Luxury Hotels of The World, Preferred Hotels, Mr. & Mrs. Smith etc.)

As a hostel owner / manager, if there is a brand of premium hostes recognized by the customers as a fresh, top and added value brand with a large data base of loyal customers, would you consider adding your hostel to the brand portfolio as franchisee or other kind of membership? In order to being part of the program you should meet certain standards of product and service and pay certain fees or royalties. The benefits would be more customers and higher rates. In order to have an a idea, just let's think about a kind of Preferred Hotels, Luxury Hotels of the World, etc focused on hostels and its top customers? \*

Si se trata de una franquiciado no me uniría porque somos una marca independiente, sin embarg si se tratara sólo de un sello de calidad, cuyo coste no fuera alto quizás si nos uniríamos. Tener en cuenta que los hostales no tenemos los ingresos que tienen los hoteles grandes, es por ello que no podemos gastarnos grandes canidades de dinero en este tipo de cosas, siempre y cuando el precio fuera adecuado sí lo haríamos.

Please, indicate the name of the hostel and your position \*

Vitium Urban Suites

Este formulario se creó en EOI Learning - Escuela de Organización Industrial.

Google Formularios

10/12/2016

Premium hostels brand

No se pueden editar las respuestas

## Premium hostels brand

As MBA's students we are working on our Business Model project. We would appreciate your help in order to validate our idea, which is a premium brand of hostels managed individually for its owners o management team (as hotels brands as Luxury Hotels of The World, Preferred Hotels, Mr. & Mrs. Smith etc.)

As a hostel owner / manager, if there is a brand of premium hostes recognized by the customers as a fresh, top and added value brand with a large data base of loyal customers, would you consider adding your hostel to the brand portfolio as franchisee or other kind of membership? In order to being part of the program you should meet certain stardards of product and service and pay certain fees or royalties. The benefits would be more customers and higher rates. In order to have an a idea, just let's think about a kind of Preferred Hotels, Luxury Hotels of the World, etc focused on hostels and its top customers? \*

I think it would be an interesting idea, considering there is no recognition or division for hostels and other kind of accommodations beside hotels, that can give a clear image to the public what we do stand for. I would consider it.

Please, indicate the name of the hostel and your position \*

Manager, Alcazaba Premium Hostel

Este formulario se creó en EOI Learning - Escuela de Organización Industrial.

Google Formularios

FUENTE HOSTERWORLD		FECHA			
PUNTUACION MEDIA >7		03/02/17-05/02/17	14/04/17-16/04/17	21/07/17-23/07/17	
		eur/noche	eur/noche	eur/noche	
MADRID	TOC HOSTEL	200	246,8	220	222,2666666
	HOSTEL MEETING POINT	144	200	169,9	171,3
BARCELONA	CASA GRACIA BARCELONA HOSTEL	219	473,04	261	317,68
	URBAN HOSTEL BCN GO	144,16	320,15	321,5	261,9366666
SEVILLA	SEVILLA HOSTEL ONE CENTRO	160	650	180	330
	SEVILLA KITSCH HOSTEL ART	108	240	144	164
MALAGA	FEEL HOSTEL SOHO	175	400	500	358,3333333
	ALAMEDA HOTEL	116	192	211,9	173,3
LONDON	ASTOR COURT HOTEL	234,15	198,86	240,04	224,35
	Wombats City Hostel London	190,62	258,4	288,08	245,7
BERLIN	Generator Berlin Mitte	190	392	392	324,6666666
	ONE80° Hostel - Alexanderplatz	151	200	388	246,3333333
PARIS	Les Piaules	200	250	368	272,6666666
	ENJOY HOSTELS	232	248	258	246
		175,995	304,946428571429	281,601428571429	
		AVERAGE 1Q	AVERAGE 2Q	AVERAGE 3Q	

0 HOSTALES

FUENTE HOSTERWORLD		FECHA			
PUNTUACION MEDIA >7		03/02/17-05/02/17	14/04/17-16/04/17	21/07/17-23/07/17	
		eur/noche	eur/noche	eur/noche	
MADRID	TOC HOSTEL	100	138	160	132,6666666
	HOSTEL MEETING POINT	144	130	76	116,6666666
BARCELONA	CASA GRACIA BARCELONA HOSTEL	219	204	226	216,3333333
	URBAN HOSTEL BCN GO	144,16	172,32	153	156,4933333
SEVILLA	SEVILLA HOSTEL ONE CENTRO	140	240	145	175
	SEVILLA KITSCH HOSTEL ART	96	220	90	135,3333333
MALAGA	FEEL HOSTEL SOHO	175	199	500	291,3333333
	ALAMEDA HOTEL	116	150	132	132,6666666
LONDON	ASTOR COURT HOTEL	210,63	198,86	240,04	216,51
	Wombats City Hostel London	134,14	140,97	148,14	141,0833333
BERLIN	Generator Berlin Mitte	184	210	129	174,3333333
	ONE80° Hostel - Alexanderplatz	110	165	211	162
PARIS	Les Piaules	114	184	154	150,6666666
	ENJOY HOSTELS	108	121,5	100	109,8333333
		142,495	176,689285714286	176,012857142857	
		AVERAGE 1Q	AVERAGE 2Q	AVERAGE 3Q	

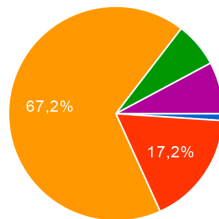
0 HOSTALES

# 206 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar datos de análisis](#)

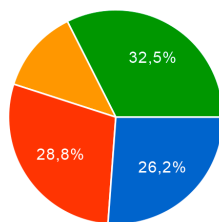
## Resumen

Indique su rango de edad:



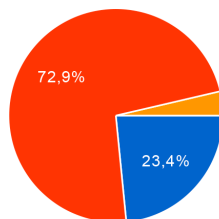
18-24	2	1%
25-34	33	17.2%
35-44	129	67.2%
45-54	13	6.8%
Mayor de 55	15	7.8%

¿Cuántas veces viaja al año?



1-2	50	26.2%
3-4	55	28.8%
5-6	24	12.6%
más de 6	62	32.5%

Cuando viaja, lo hace por motivos de:



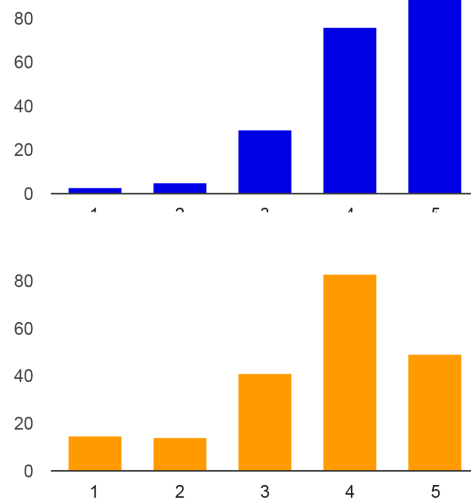
Trabajo	45	23.4%
Ocio	140	72.9%
Otros	7	3.6%

Piense en los atributos que mas valora de un hostel (instalaciones, servicios, ubicación, etc). Si existiese una marca o cadena de hostales internacional que garantizase que todos sus hostales cumplen con esos atributos, ¿tendería a reservar dicha marca?

-: 1	3	1.5%
2	5	2.5%
3	29	14.3%
4	76	37.4%
+: 5	90	44.3%

21/11/2016

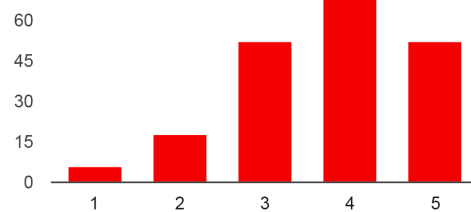
Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google



¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a pagar por un establecimiento a la hora?

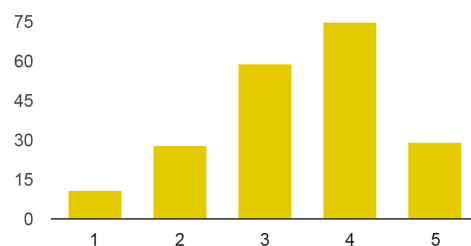
-: 1	15	7.4%
2	14	6.9%
3	41	20.3%
4	83	41.1%
+: 5	49	24.3%

Le doy máxima fiabilidad e importancia, a las valoraciones de establecimientos que se comparten en Internet (Tripadvisor, Booking, AirBnb, etc).



-: 1	6	3%
2	18	9%
3	52	25.9%
4	73	36.3%
+: 5	52	25.9%

Le doy importancia a un diseño vanguardista en este tipo de establecimientos.



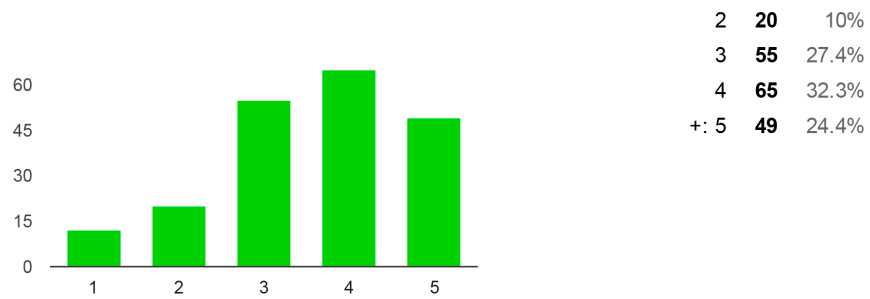
-: 1	11	5.4%
2	28	13.9%
3	59	29.2%
4	75	37.1%
+: 5	29	14.4%

Me gusta que el hostel, tenga zonas comunes en las que se fomente la sociabilización con otros huéspedes (cafeterías, zonas abiertas de trabajo, bar donde cenar y tomar algo conociendo gente nueva, etc).

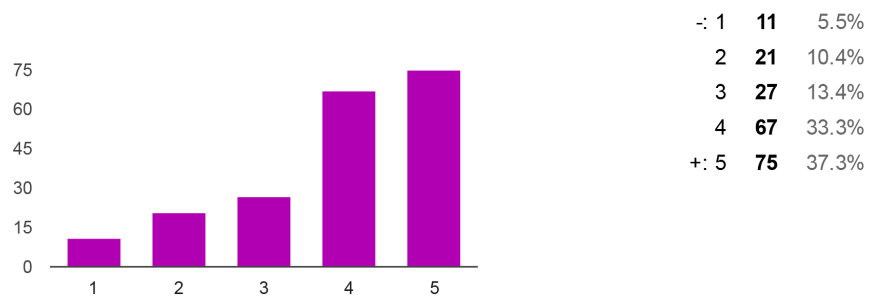
-: 1	12	6%
------	----	----

21/11/2016

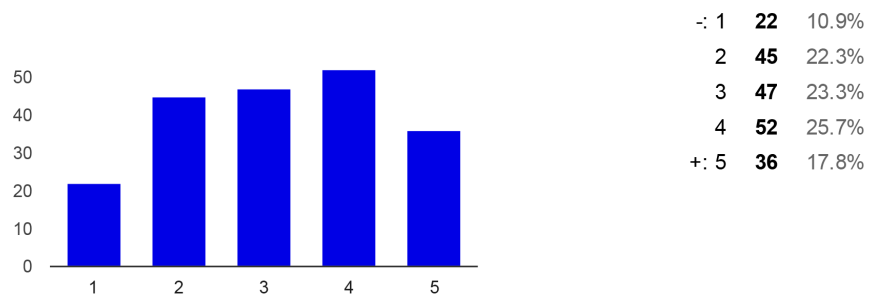
Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google



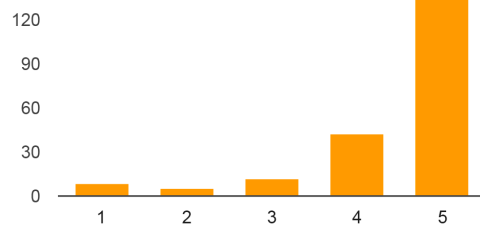
**Reservo a través de páginas webs de intermediarios (Booking, Hostelworld, AirBnb etc).**



**Reservo a través de la página web oficial del hostal.**



**Reservo una habitación privada.**



-: 1 9 4.5%

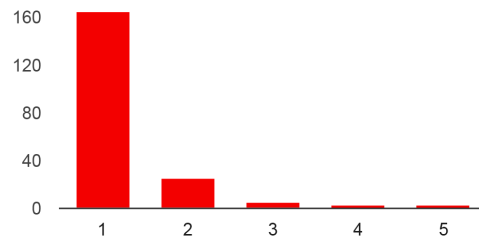


21/11/2016

Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google

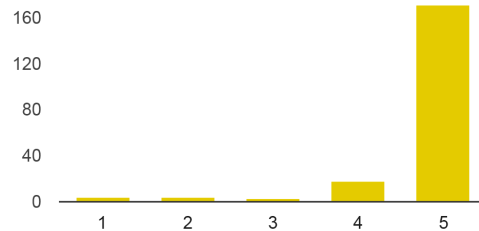
2	<b>5</b>	2.5%
3	<b>12</b>	5.9%
4	<b>42</b>	20.8%
+: 5	<b>134</b>	66.3%

**Reservo habitación compartida con huéspedes, aunque no les conozca.**



-: 1	<b>165</b>	82.1%
2	<b>25</b>	12.4%
3	<b>5</b>	2.5%
4	<b>3</b>	1.5%
+: 5	<b>3</b>	1.5%

**Le doy importancia a tener un baño privado, en lugar de compartido.**

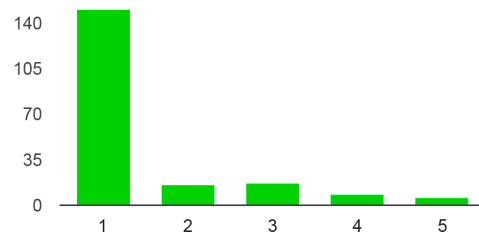


-: 1	<b>4</b>	2%
2	<b>4</b>	2%
3	<b>3</b>	1.5%
4	<b>18</b>	9%
+: 5	<b>171</b>	85.5%

**Escojo habitación compartida, por el precio.**

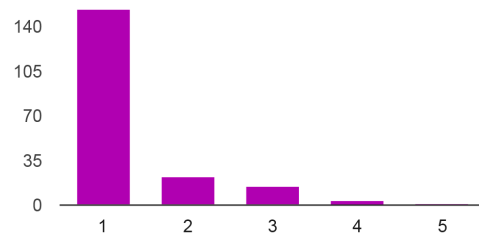
21/11/2016

Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google



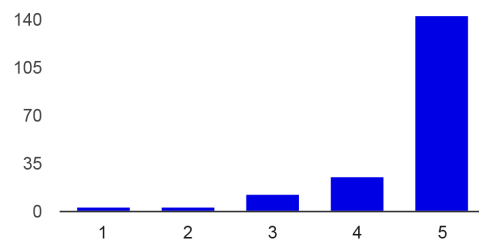
2	<b>16</b>	8.1%
3	<b>17</b>	8.6%
4	<b>8</b>	4%
+: 5	<b>6</b>	3%

**Escojo habitación compartida, porque cuando voy a un hostel priorizo sociabilizar.**



-: 1	<b>154</b>	78.2%
2	<b>23</b>	11.7%
3	<b>15</b>	7.6%
4	<b>4</b>	2%
+: 5	<b>1</b>	0.5%

**La conectividad WIFI, debe alcanzar todas las áreas del hostel.**



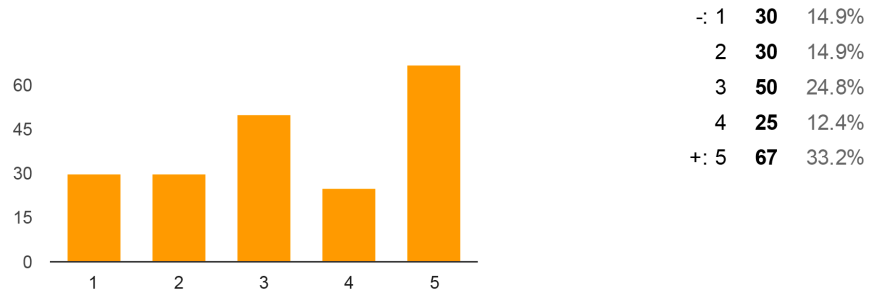
-: 1	<b>3</b>	1.6%
2	<b>3</b>	1.6%

21/11/2016

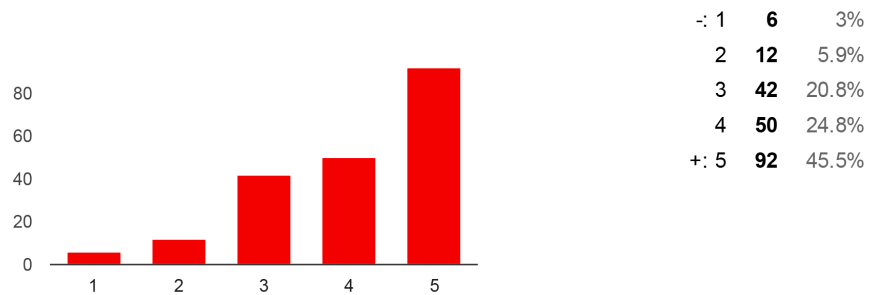
Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google

3	<b>13</b>	7%
4	<b>25</b>	13.4%
+: 5	<b>143</b>	76.5%

**Necesito tener televisión en la habitación.**



**En el caso de que haya instalaciones para desayunar, lo hago en el hostel, preferiblemente.**



**Si es usted cliente de hostales, ¿cuáles de los servicios de un hotel añadiría a un hostel ideal?**

- Gimnasio
- Ninguno
- No soy cliente de hostales
- Lavandería
- Wifi
- Lavanderia
- Servicio de habitaciones
- Spa
- Mejor desayunos
- Limpieza
- Info turistica
- Ikanlk
- Comodidad horarios

21/11/2016

Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google

Sala de reunión con clientes  
Mini bar  
Servicio de habitaciones  
Conserjería, Recepción 24 horas, Piscina  
Buena cama  
Tener la cama hecha.  
Fumadero con chimenea  
Equitación baño; secadores, jaboberos, toallas...  
Comodidad de las camas y almohadas, buenos cuartos de baños.  
Calidad en los servicios y productos novedosos  
Sala de reunion  
Orientaciones para visitar la ciudad, mapas, orientaciones sobre el transporte, amenities, sala de colada (lavadora y secadora).  
cafeteria/ restaurante donde desayunar o cenar algo  
Servicio diario de habitaciones  
Horario de bar/restaurante más extenso  
Un buen desayuno tipo bufé  
Más confort en las habitaciones.  
En principio todos tienen lo básico para mi  
Ninguno em especial  
Baño privado  
Un buen desayuno buffet  
Guardamaletas  
Hervidor con te y café en habitaciones  
Programas de puntos  
servicio opcional de comida o acceso a delivery o similar  
Zona de piscina dependiendo del lugar  
confortabilidad y limpieza  
Desayuno buffet  
Siempre he ido a hoteles  
Amplitud, evitar espacios pequeños  
Baño individual  
Accesorios de baño  
Piscina  
Reception, restaurante, meeting room, bar  
ordenador de sobremesa  
Solariun  
Actividades varias  
Nada  
Amenities en habitación  
Servicio de habitaciones 24 horas y lavandería  
Alquiler de bicicletas

<https://docs.google.com/a/learning.eoi.es/forms/d/19ENb40IP2IWuJHhtf4bUdYGeOT1W9gaSv8kxji5hLM/viewanalytics#responses>

7/11

21/11/2016

Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google

Desayuno bufé  
desayuno. baño privado. room serice  
Renovación de mobiliario  
Wifi gratis  
gimnasio  
WiFi, breakfast,  
Baño en la habitacion  
Pensiones completas  
Creo no entender, una cosa es un hostel y otra cosa es un hotel, si quiero servicios de un hotel en un hostel... me voy mejor a un hotel.  
Seguridad  
Bañera  
Toallas  
El diseño y limpieza  
Baño de uso privado por habitación  
Parking  
Biblioteca  
No hay problema  
gimnasio, amenities de baño, cuarto de plancha  
Servicios para hacer ejercicio y de relajación.  
Menaje de baño  
Un buen desayuno y cafetera en la habitacion  
Cafetería  
Wifi, baño propio  
Habitacion moderna  
Cafetería restaurante  
Servicio de limpieza, toallas, etc  
Consejos turísticos y tres de la zona  
Atención  
Servicio de almohadas  
Buenas persianas para que no entre luz y amenities  
buffet desayuno  
Ni idea  
Limpieza diaria  
Baños privados  
Privacidad  
Privacidad  
Habitación privada y baño propio  
no  
Restaurante  
Gimnasio  
Restaurante

<https://docs.google.com/a/learning.eoi.es/forms/d/19ENb40IP2iWuJHhtf4bUdYGeOT1W9gaSv8kxj5hLM/viewanalytics#responses>

8/11

Información turística/general de la zona (a través de personal del hostel, folletos...)

**Si es usted cliente, de un hotel urbano ¿de qué servicios podría prescindir, si éstos repercuten en el precio de la habitación de un hostel?**

- Tv
- Servicio de habitaciones
- Desayuno
- Restaurante
- Television
- Desayuno
- Recepción
- Discoteca
- Minibar
- Hacer la habitación cada día. Eso sí cambiando toallas a diario
- Wi-fi
- laminillas
- Mayordomía en habitaciones
- Del servicio de desayuno
- Gastos en publicidad
- Ninguno
- Wifi, restaurante, lavandería
- Gimnasio, spa, restaurante
- Televisión
- Sauna, piscina, gimnasio
- Minibar, toallas
- Televisión, toilet amenities, nevera.
- Mini bar
- Desayuno habitación
- Servicio de habitaciones (comida, etc...)
- Toallas, accesorios para el baño, nevera
- Las estrellas
- De los servicios de relax, spa
- Televisión en la habitación, cambio diario de sábanas y toallas. Incluso recepción si está todo automatizado, en plan Airbnb de Miami .
- De nada
- zona de trabajo o salones comunes.
- Botones.
- De gimnasio
- De la decoración excesivamente recargada
- De ninguno de los antes expuestos
- Del desayuno.
- No lo sé, depende, haría mis cuentas

21/11/2016

Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google

Servicio de habitaciones, por ejemplo.

Del desayuno

No se.

Ni idea

Minibar y caja fuerte

Gimnasio piscina

Zona de piscina

televisor y minibar

Canales de TV de pago. Chorradas de las que ponen en el baño. La típica chocolatina en la almohada. Muestras de café o té gratuitas.

La televisión

Piscina, restaurante, WiFi, putes,

No soy cliente de hotel urbano. Sólo playa y vacacional

El desayuno

Gimnasio

Comedor

Cafeteria

Spa

No veo porque tenga que prescindir de Estoy servicios

television

Agua

En hotel urbano, cama cómoda y limpia y baño también moderno y limpio, el resto sobra, estarás todo el día en la calle.

Aparcamiento

parking

Salones de reuniones, piscina

bar.

Diseño vanguardista

Bar

Piscina

tv

Desayuno, servicio aparcacoches,

Jacuzzi, gimnasio

Tv,

De ninguno

Creo que me quedaría con el hotel urbano, muchos ya tienen esa parte para sociabilizar con zonas comunes que invitan a ello. Y es la calidad del establecimiento la que realmente debería marcar el precio además de una atención exquisita (y en muchos hostales eso es lo que menos importa). En los roommate eso lo hacen muy bien.

De la tv

Toallas

Quizás espacio

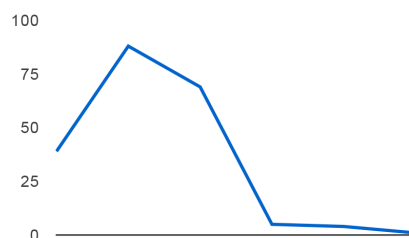


21/11/2016

Encuesta validación proyecto Hostales Premium - Formularios de Google

La televisión  
No  
Me gustan todos los servicios que ofrecen los hoteles  
Wifi  
Ninguna respuesta  
minibar, room service  
Restaurante  
Todos menos la limpieza y la cama  
Television, restaurante  
Café bar  
TV , WiFi  
Recepcion  
Servicio de habitaciones, tipo comida.  
Television  
tv. wiffi.  
Pues habría que ver esos servicios que encarecen cuáles son y tener la oportunidad de eliminarlos de la reserva  
Nada  
Mini bar  
Desayuno, comida y cena  
Nevera,  
Television, diseño  
De parking,  
Servicio habitación 24h  
Televisión  
Diseño  
WiFi  
Cafeteria, restaurante, lavandería, personal shopping.

### Número de respuestas diarias



# Notas de prensa • Instituto Nacional de Estadística

## Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos (Establecimientos hoteleros)

Año 2016

Datos provisionales

### 1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>99.502.990</b>	<b>49.462.182</b>	<b>50.040.808</b>	<b>330.034.015</b>	<b>113.701.332</b>	<b>216.332.683</b>	<b>3,32</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	5.513.604	1.687.033	3.826.571	19.656.996	3.618.389	16.038.607	3,57
Cuatro	46.503.276	21.704.083	24.799.193	166.087.508	50.967.930	115.119.578	3,57
Tres	27.234.024	13.768.637	13.465.387	98.433.023	34.066.391	64.366.632	3,61
Dos	7.465.146	4.657.065	2.808.081	18.647.905	9.700.870	8.947.035	2,50
Una	3.250.375	2.027.159	1.223.216	6.916.683	3.857.458	3.059.225	2,13
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	5.217.516	3.365.531	1.851.985	10.800.625	6.476.214	4.324.411	2,07
Una	4.319.052	2.252.677	2.066.375	9.491.271	5.014.075	4.477.196	2,20
Tasa interanual	6,74	4,08	9,51	7,07	3,13	9,27	0,31

### 2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de habitaciones estimadas según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **	Grado de ocupación por habitaciones ***	Personal ocupado*
<b>TOTAL</b>	<b>14.661</b>	<b>706.461</b>	<b>1.458.028</b>	<b>59,91</b>	<b>65,10</b>	<b>65,76</b>	<b>200.579</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	269	40.850	84.461	61,86	66,98	69,70	27.788
Cuatro	2.176	306.632	654.552	66,98	71,79	75,09	98.601
Tres	2.488	188.770	396.465	65,38	69,59	70,35	47.553
Dos	1.861	56.082	108.841	45,97	54,06	50,79	9.684
Una	1.171	25.189	48.689	38,36	46,38	43,39	4.352
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	2.951	45.272	85.445	34,18	41,54	38,48	6.781
Una	3.746	43.668	79.575	32,32	37,56	37,09	5.819
Tasa interanual	0,24	0,88	1,25	5,26	4,27	6,12	5,59

\* Media anual.

\*\* Grado de ocupación ponderado por plazas.

\*\*\* Grado de ocupación ponderado por habitaciones.

EOH (ANEXO DE TABLAS) - año 2016 (1/10)

Datos provisionales

Sector hotelero - Diciembre 2016

	Valor	Variación
Pernoctaciones	15.668.216	4,15
Estancia media (número de días)	2,82	-0,26
Grado de ocupación por plaza (porcentaje)	45,52	2,31
Tarifa media por habitación ocupada (euros)	79,65	5,30
Precios hoteleros (índice)	101,67	4,48

Variación: porcentaje sobre el año anterior

La **Coyuntura turística hotelera** difunde cada mes los resultados de la **Encuesta de ocupación hotelera**, los **Índices de precios hoteleros** y los **Indicadores de rentabilidad del sector hotelero**.

La **Encuesta de ocupación hotelera** ofrece información sobre viajeros, pern noctaciones y estancia media, distribuidos por país de residencia para los viajeros extranjeros o comunidad autónoma de procedencia para los viajeros españoles, así como la categoría de los establecimientos que ocupan. También proporciona estimaciones del número de establecimientos abiertos, plazas, grado de ocupación y empleo en el sector, según categoría del establecimiento.

El **Índice de precios hoteleros** es una medida estadística de la evolución del conjunto de precios aplicados por los empresarios a los distintos clientes que se alojan en los hoteles de España. Mide, por tanto, la evolución de los precios del sector desde la óptica de la oferta.

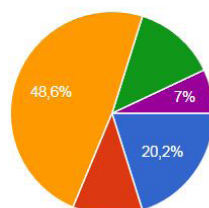
El principal objetivo de los **Indicadores de rentabilidad del sector hotelero** es disponer del ADR (*Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria*) y el RevPAR (*Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible*). Estas dos variables, junto con el grado de ocupación por habitaciones, constituyen una fuente importante de información para los establecimientos hoteleros que les permite evaluar su política de precios.

## 243 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar datos de análisis](#)

### Resumen

Cuando realizas una reserva para un hostel premium o un hotel boutique, ¿que página web sueles usar? .



Trip Advisor	49	20.2%
Air Bnb	27	11.1%
Hostel World	118	48.6%
Booking	32	13.2%
Propia del establecimiento	17	7%

MODELO DE CONTRATO CON EL ESTABLECIMIENTO

BUENAVISTA HOUSE MEMBER AGREEMENT

In EUROPE

FOR

[HOSTEL]

[Country]

BUENA VISTA HOUSE MEMBER AGREEMENT

This HOSTEL Member Agreement (this “Contract”) is entered into between Buena Vista House S.L. (“BUENA VISTA HOUSE”), and [MANAGEMENT COMPANY, GENERAL MANAGER OR OWNER], a[n] [ENTITY TYPE] (“Representative”), with respect to the HOSTEL commonly known as [HOSTEL NAME] located at [HOSTEL ADDRESS] (the “HOSTEL”).

A. The HOSTEL is [owned/managed/operated] by Representative.

B. BUENA VISTA HOUSE is a service organization that provides marketing, sales and reservation services to HOSTELS. BUENA VISTA HOUSE does not have, and will not have as a result of this Contract, any ownership interest in, management or operation of, or control over, the HOSTEL.

C. Representative desires to engage BUENA VISTA HOUSE to provide services to and on behalf of the HOSTEL and Representative on the terms and subject to the conditions set forth in this Contract, and BUENA VISTA HOUSE desires to provide such services on the terms and subject to the conditions set forth in this Contract.

NOW, THEREFORE, for good and valuable consideration, the receipt and sufficiency of which are hereby acknowledged, the parties hereto agree as follows:

Section 1. Term. Regardless of the date this Contract is executed and delivered by the parties here to, the term of this Contract shall commence on [START DATE] and continue for a period of [five (5)] years thereafter (such period, the “Initial Term”), unless terminated prior to the end of the Initial Term pursuant to Section 6; provided that this Contract shall automatically renew for successive [five (5)] year periods (each, a “Re-

newal Term”, and all Renewal Terms, together with the Initial Term, the “Term”) at the conclusion of the Initial Term or any Renewal Term, as applicable, unless either party delivers written notice to the other party of its intent to terminate this Contract at the conclusion of the Term at least one hundred eighty (180) days prior to the last date of the then-current Term.

Section 2. BUENA VISTA HOUSE Service Obligations; Representative Participation and Operational Obligations.

## **2.1 Reservations.**

2.1.1 Voice Reservation Services. BUENA VISTA HOUSE shall maintain voice reservation services and toll-free reservation numbers in major feeder markets, which are subject to change, in BUENA VISTA HOUSE’s sole discretion, according to world demand.

2.1.2 Global Distribution Systems. Representative shall cause the HOSTEL to participate exclusively in the following global distribution systems (“GDS”), and, at the option of BUENA VISTA HOUSE, in any other GDS reservation system in which BUENA VISTA HOUSE participates from time to time under the BUENA VISTA HOUSE vendor code, “BV”: SABRE, WORLDSPAN, GALILEO, IDS and AMADEUS.

2.1.3 Internet Booking Engine. Representative shall cause the HOSTEL’s Internet website to utilize as its exclusive Internet booking engine (“IBE”) the BUENA VISTA HOUSE-sponsored IBE. BUENA VISTA HOUSE may, in its sole discretion, change its sponsored IBE at any time or from time to time. BUENA VISTA HOUSE shall offer its sponsored IBE at no cost to Representative or the HOSTEL. Transaction fees apply as indicated in Annex A.

### **2.1.4 Meta Search Engines and Affiliate Marketing Programs.**

Representative shall cause the HOSTEL to participate in, and comply with all terms and conditions of, all Meta Search Engines and Affiliate Marketing as set forth at <http://buenavistahouse.com/ecommerce/metasearch.asp>. HOSTEL may, at its sole discretion, opt out of a Meta Search Engine individually or all Meta Search Engines collectively. Representative acknowledges that BUENA VISTA HOUSE’s Meta Search Engines and Affiliate Marketing programs may be changed from time to time, in BUENA VISTA HOUSE’s sole discretion, and that the transaction fees charged to BUENA VISTA HOUSE by such partners may change from time to time, with or without notice to Representative.

BUENA VISTA HOUSE shall have no obligation to continue any existing or future Meta Search Engines and/or Affiliate Marketing programs. Transaction fees apply pursuant to the row captioned “Commissions and Reservation Fees” in Annex A.

2.1.5 Monthly Reservation Statements. No later than the fifteenth (15th) day of each calendar month, BUENA VISTA HOUSE shall deliver to Representative a written statement setting forth (A) a listing of all reservations for the HOSTEL through BUENA VISTA HOUSE’s reservation systems (and not previously cancelled through a BUENA VISTA HOUSE system) with the scheduled date of the guest’s arrival occurring during the preceding calendar month and (B) the corresponding amount of fees and commissions payable to BUENA VISTA HOUSE pursuant to the row captioned “Commissions and Reservation Fees” in Annex A. Any changes to or disputes with such reservation state-



ment shall be governed by the process set forth in Section 3.2.

**2.1.6 Reservation Pricing.** BUENA VISTA HOUSE shall sell rooms at rates provided by the HOSTEL and entered by the HOSTEL to BUENA VISTA HOUSE's central reservations system ("CRS"). Representative acknowledges that BUENA VISTA HOUSE's CRS has the ability to operate a flexible rate strategy designed to increase business from consumers, companies and travel agents requiring "specific" room rate levels as a prerequisite to placing business at the HOSTEL. Except for those reservations described in Section 3.3, Representative shall cause the HOSTEL to provide the same room rates to BUENA VISTA HOUSE for distribution on GDS, voice and other electronic channels as it makes available for guests reserving directly, and shall not make available for sale through any other third-party reservation service a lower comparable rate than those made available through BUENA VISTA HOUSE. BUENA VISTA HOUSE shall have the right to conduct audits of reservations at such times as BUENA VISTA HOUSE deems appropriate, in its sole discretion, and Representative shall, and shall cause the HOSTEL to, reasonably cooperate therewith for compliance with this Section 2.1.6. The HOSTEL shall honor all room rates provided by the HOSTEL so long as the guest's arrival date is within twelve (12) months from the date of reservation.

**2.1.7 Requirement to Honor Reservations.** Representative shall cause the HOSTEL to honor all reservations made at the HOSTEL by BUENA VISTA HOUSE. If for any reason the HOSTEL is unable to accommodate a guest with a valid reservation, Representative shall cause the HOSTEL to obtain an appropriate alternative accommodation of at least a similar standard and to reimburse the guest and BUENA VISTA HOUSE for any additional costs that they may incur in connection with such an "out booking."

**2.2 Payment of Travel Agent Commissions.** Representative shall pay all travel agents their commissions earned from individual reservations processed through BUENA VISTA HOUSE no less frequently than monthly. Preferred Conference and Regional Meetings. BUENA VISTA HOUSE shall organize an annual or bi-annual conference (the "Preferred Conference") to discuss BUENA VISTA HOUSE's strategies and future plans with its members, including Representative. In addition, BUENA VISTA HOUSE may hold meetings from time to time to develop regional sales and marketing activities ("Regional Meetings"), which may or may not be held at the same time as the Preferred Conference. Representative is encouraged, but not required, to send at least one senior representative to the Preferred Conference and the relevant Regional Meetings, in each case at Representative's sole cost and expense. Representative shall pay a conference fee regardless of whether or not any representatives attend the Preferred Conference as set forth in the row captioned "Conference Fee" in Annex A. This fee will be applied towards Representative's registration fee when attending, which registration fee will be invoiced prior to attendance.

## **2.3 Participation in Marketing Programs.**

**2.3.1 Global Marketing Programs.** BUENA VISTA HOUSE shall provide global brand awareness programs aimed at promoting BUENA VISTA HOUSE throughout the world (and which may or may not include specific HOSTELS) that, in BUENA VISTA HOUSE's sole judgment, make good business sense for BUENA VISTA HOUSE and the HOSTELS that are members of BUENA VISTA HOUSE's programs ("Global Marketing Programs"). The

HOSTEL's participation in all Global Marketing Programs shall be at no cost to Representative, other than the payment of the Annual Marketing Fee set forth in the row captioned "Annual Marketing Fee" in Annex A.

**2.3.2 Optional Sales and Marketing Programs.** In addition to the Global Marketing Programs, from time to time, BUENA VISTA HOUSE may make available to Representative regional and property type marketing and sales programs and activities, including, without limitation, direct mail, iBid, advertisements, client events, trade shows, educational meetings and sales calls ("Optional Sales and Marketing Programs"). The HOSTEL will be included in any such Optional Marketing Programs only if Representative agrees, in writing, to participate in such Optional Sales and Marketing Programs by the deadline established by BUENA VISTA HOUSE with respect there to and as indicated in a registration form delivered by BUENA VISTA HOUSE. The terms of any such registration form shall govern the terms and conditions of the applicable Optional Sales and Marketing Program, including cancellation periods and fees. Invoices will be issued by BUENA VISTA HOUSE to Representative in advance of the date of the applicable Optional Sales and Marketing Program. Representative shall be responsible for paying the invoice by the earlier to occur of (A) thirty (30) days following the invoice date or (B) the date of the event to which the invoice relates. BUENA VISTA HOUSE may prohibit Representative and the HOSTEL from participating in any event for which Representative has failed to pay the invoice in full within the proscribed time period.

## **2.4 Sales Activities.**

**2.4.1 BUENA VISTA HOUSE Sales Activities.** BUENA VISTA HOUSE shall provide the international and regional sales activities set forth in BUENA VISTA HOUSE's Quick Start Implementation Guide, as it may be amended by BUENA VISTA HOUSE from time to time.

**2.4.2 BUENA VISTA HOUSE meetings.com; HOSTEL Cross-Selling Obligations.** Representative shall cause the HOSTEL to participate in BUENA VISTA HOUSE meetings.com by keeping HOSTEL information current within in the site, updating special offers and promotions, and by responding promptly to all inquiries delivered to HOSTEL via the distribution channel of Buena Vista House meetings.com and specified third party group distribution systems as set forth at [http://buenavistahouse.com/accounts/index\\_Group.asp](http://buenavistahouse.com/accounts/index_Group.asp). BUENA VISTA HOUSE agrees to generate traffic to the site via sales and marketing initiatives throughout the year, including advertising, direct marketing and client communication. Representative shall pay an annual hosting fee for the BUENA VISTA HOUSE meetings.com website and commissions for reservations made through the BUENA VISTA HOUSE meetings.com website as set forth in the rows captioned "Annual BUENA VISTA HOUSE meetings.com Fee" in Annex A.

**2.4.3 Group Sales.** Representative acknowledges that the sales activities provided by BUENA VISTA HOUSE pursuant to Section 2.4.1 include group sales services that offer the HOSTEL the opportunity to contract meeting, incentive, conference and exhibition rooms through BUENA VISTA HOUSE's dedicated group sales staff. BUENA VISTA HOUSE will receive credit for contracted business in cases in which a sales director either originated a lead that has gone to contract, has directly influenced the client to select the property, or has been assigned by the client to act as the liaison between



for HOSTEL on behalf of the client. BUENA VISTA HOUSE shall also receive credit for contracted business in cases in which BUENA VISTA HOUSE has entered into a corporate wide agreement that enables HOSTELs to be eligible (and prevents HOSTELs from being excluded) from major thirdparty organizations that use this methodology for site selection, including American Express, and CWT. Representative shall cause the HOSTEL to: (A)

respond to requests for proposals, inquiries regarding availability for groups and inquiries regarding status of pending leads within forty-eight (48) hours of the time of the original request; (B) complete and deliver to BUENA VISTA HOUSE the then-current BUENA VISTA HOUSE group sales confirmation form within forty-eight (48) hours of the time the HOSTEL receives a signed agreement from a group client that was referred to the HOSTEL by BUENA VISTA HOUSE; (C) inform BUENA VISTA HOUSE in writing within 48 hours when a group has changed dates, traditional Global or cancelled; and (D) complete and deliver to BUENA VISTA HOUSE the then-current BUENA VISTA HOUSE group sales confirmation form indicating consumption figures within five (5) business days of the departure of a group that was referred to the HOSTEL by BUENA VISTA HOUSE. Representative shall pay BUENA VISTA HOUSE fees and commissions for group sales as set forth in the row captioned "Commissions and Reservation Fees" in Annex A; provided that if the group sales confirmation form described in clause (D) is not delivered within such five (5) business day period, without waiving Representative's obligation to deliver such confirmation form and to pay BUENA VISTA HOUSE the amounts set forth in this Contract, BUENA VISTA HOUSE shall invoice Representative for, and Representative shall be obligated to pay, fees and commissions based on the estimated revenue stated in the group sales confirmation form described in clause (B).

2.4.4 iBid. Representative acknowledges that: (A) iBid, an electronic sales management database and RFP processing application, is the sole designated system for BUENA VISTA HOUSE to submit and manage data for consortia and corporate HOSTEL programs; (B) the HOSTEL's participation in iBid is not obligatory; and (C) the HOSTEL's non-participation in iBid will effectively exclude the HOSTEL from consortia and corporate HOSTEL programs. If Representative elects to cause the HOSTEL to participate in iBid pursuant to the terms and conditions of the iBid program set forth at <http://buenavistahouse.com/access/ibid.asp>, Representative shall pay the annual fee charged by iBid, which fee is subject to change annually without regard to the limitations of Section 3.1.2.

## **2.5 Display of Affiliations; Intellectual Property Matters.**

2.5.1 BUENA VISTA HOUSE Plaques. Representative shall cause the HOSTEL to display two (2) official BUENA VISTA HOUSE plaques in such a manner as they may be viewed by arriving guests: one outside the main entrance to the HOSTEL in a prominent position, and the other at the HOSTEL's reception desk. Representative shall cause the HOSTEL to return such BUENA VISTA HOUSE plaques to BUENA VISTA HOUSE within thirty (30) days following the termination of this Contract for any reason.

2.5.2 Directories and Magazines. BUENA VISTA HOUSE shall send an initial supply of the Buena Vista House Directory and The Buena Vista House magazine ("Periodicals") when the same are published. The charge for such initial supply of Periodicals is in-

cluded in the Annual Marketing Fee set forth in the row captioned “Annual Marketing Fee” in Annex A. Representative shall cause the HOSTEL to place such Periodicals in guest bedrooms, lobby and public areas where they will be visible to guests. Representative shall ensure that sufficient stocks of Periodicals are held by the HOSTEL and that Periodicals taken by guests are replaced so long as supplies last and the same are made available by BUENA VISTA HOUSE. Representative shall be responsible to clear local customs and pay any duties resulting from distribution of Periodicals to the extent required by HOSTEL’s local customs office. Representative shall be obligated to pay all shipping charges, customs, duties and taxes on any Periodical re-orders.

2.5.3 Display of BUENA VISTA HOUSE Vendor Code. Representative shall cause the HOSTEL to display the BUENA VISTA HOUSE GDS vendor code, “BV”, and no other vendor code, on all promotional literature that is intended for use by the travel trade.

2.5.4 Display of BUENA VISTA HOUSE Trademark. Subject in all cases to Section 2.5.5, Representative shall cause the HOSTEL to clearly display the BUENA VISTA HOUSE trademark set forth in Annex B (the “Mark”) on all HOSTEL-related brochures, letterhead, business cards, in-room stationery, promotional literature, advertising, press releases, websites and other promotional items that may or are intended to be viewed by the HOSTEL’s existing and potential guests and vendors. In addition, unless otherwise mutually agreed by BUENA VISTA HOUSE and Representative, Representative shall cause the HOSTEL’s website to feature a hyperlink to BUENA VISTA HOUSE’s website, which shall be designated by BUENA VISTA HOUSE from time to time. In its use of the Mark, Representative shall, and shall cause the HOSTEL to, comply with BUENA VISTA HOUSE’s usage guidelines as documented on the Member Portal, and as may be amended from time to time by BUENA VISTA HOUSE in its sole discretion, but subject to depletion of existing materials containing the Mark.

2.5.5 Limited Rights in BUENA VISTA HOUSE Intellectual Property. Except as set forth in Section 2.5.4, neither Representative nor the HOSTEL is granted any ownership or use rights whatsoever in or to any intellectual property of BUENA VISTA HOUSE. Notwithstanding anything to the contrary contained in this Contract, Representative shall not, and shall not permit the HOSTEL to, use the Mark or any other trademarks owned by BUENA VISTA HOUSE, its parent, subsidiaries or affiliated entities in connection with the signage, promotion, marketing or advertising of the HOSTEL or any component thereof in the event that the HOSTEL or any component thereof is or becomes a timeshare or fractional ownership property; provided that the foregoing shall not apply if the HOSTEL is eligible to participate in the Preferred Residences exchange program with Interval International, Representative elects to cause the HOSTEL to participate in such program, and Representative enters into an agreement with respect to the same with BUENA VISTA HOUSE on terms mutually acceptable to BUENA VISTA HOUSE and Representative. The name “Buena Vista House” and all associated legends, logos, trademarks and service marks, whether registered or unregistered, are the sole property of BUENA VISTA HOUSE, and any right, title and interest in and to any intellectual property rights created or acquired by Representative or the HOSTEL in connection with the Mark and derivations thereof shall vest solely in and for the benefit of BUENA VISTA HOUSE, immediately upon creation or acquisition, and shall entitle BUENA VISTA HOUSE to the exclusive ownership and use of such intellectual property rights. Representative shall, and shall cause the HOSTEL to, use all reasonable efforts to protect and enhance the

Mark and not act in any way which could dilute or damage the integrity or goodwill of the Mark, and any increase in the goodwill of the Mark shall be the sole property of BUENA VISTA HOUSE. Representative shall cause the HOSTEL to immediately cease to use the Mark in all media (other than by ceasing to distribute or use any printed materials containing the Mark which were manufactured prior to the date of termination, which Representative shall be entitled to do in connection with reasonable depletion of inventory), and to remove the hyperlink to BUENA VISTA HOUSE's website from the HOSTEL's website, immediately upon the termination of this Contract for any reason. In the case of a claim or pending action of trademark infringement, dilution or unfair competition involving the Mark which comes to a party's attention, each party shall promptly notify the other party and the parties shall consult and cooperate with each other with respect to a suitable course of action.

**2.5.6 Limited Rights in HOSTEL Intellectual Property.** Except for the right to use the HOSTEL's name, photographs and other intellectual property as contemplated by this Contract, BUENA VISTA HOUSE is not granted any ownership or use rights in whatsoever in or to any intellectual property of the HOSTEL. BUENA VISTA HOUSE may append and/or alter the property name and descriptive information in all electronic distribution channels to include and/or represent any BUENA VISTA HOUSE brand affiliation(s), standards or policies that apply for that property. The name of the HOSTEL and all associated legends, logos, trademarks and service marks, whether registered or unregistered, are the sole property of the HOSTEL and its owners, and any right, title and interest in and to any intellectual property rights created or acquired by the HOSTEL or its owners in connection with such intellectual property shall vest solely in and for the benefit of the HOSTEL and its owners, immediately upon creation or acquisition, and shall entitle the HOSTEL and its owners to the exclusive ownership and use of such intellectual property rights. BUENA VISTA HOUSE shall immediately cease to use the HOSTEL's intellectual property in all media (other than by ceasing to distribute or use any printed materials containing the HOSTEL's intellectual property which were manufactured prior to the date of termination, which BUENA VISTA HOUSE shall be entitled to do in connection with reasonable depletion of inventory), and to remove the hyperlink to the HOSTEL's website from BUENA VISTA HOUSE's website, immediately upon the termination of this Contract for any reason. In the case of a claim or pending action of trademark infringement, dilution or unfair competition involving the HOSTEL's intellectual property which comes to a party's attention, each party shall promptly notify the other party and the parties shall consult and cooperate with each other with respect to a suitable course of action.

## **2.6 Orientation.**

Within six (6) months after the date of this Contract, the HOSTEL's general manager, director of sales and marketing and reservations/revenue manager shall attend, at the HOSTEL's sole cost and expense, an orientation session as part of a BUENA VISTA HOUSE Regional Meeting or at another location mutually agreed upon by BUENA VISTA HOUSE and Representative. The HOSTEL's reservations/revenue manager shall complete training through BUENA VISTA HOUSE's electronic online syllabus or at a mutually agreed upon location, at the HOSTEL's sole cost and expense, at BUENA VISTA HOUSE's reservations center or other site mutually agreed upon by Representative and BUENA VISTA HOUSE and/or its reservations vendor(s). Any replacement general manager, director of sales and marketing and reservations/revenue manager of the HOSTEL shall, within six

(6) months after the date of his or her appointment, complete an orientation session at a location mutually agreed upon by Representative and BUENA VISTA HOUSE or via BUENA VISTA HOUSE's electronic online syllabus or conference call.

## **2.7 Satisfaction of BUENA VISTA HOUSE Brand Standards.**

2.7.1 Satisfaction of Brand Standards. Representative acknowledges that it has received a copy of, and has reviewed, BUENA VISTA HOUSE's Quality Assurance Standards Program (the "Brand Standards") in effect as of the date of this Contract. The Brand Standards are a guideline provided by BUENA VISTA HOUSE to its member HOSTELS to allow member HOSTELS to track the standards adhered to by other BUENA VISTA HOUSE member HOSTELS. Representative further acknowledges that BUENA VISTA HOUSE may update the Brand Standards at any time and from time to time, that a current version of the Brand Standards will be posted on the website located at <http://buenavistahouse.com/membership/qa.asp>, that any update to the Brand Standards is effective as of the date posted to such website, and that Representative is responsible for periodically checking such website for updates. BUENA VISTA HOUSE recommends that Representative strive at all times to achieve a passing score, as indicated in the Brand Standards. Representative shall notify or cause HOSTEL to notify BUENA VISTA HOUSE of any material renovation or closure causing a disruption of services or causing an inconvenience to guests, and to provide a timeline of completion. If there is a material change in the HOSTEL's service levels due to renovation or remodel, BUENA VISTA HOUSE shall have the right, in its sole discretion, to declare a breach of this Contract.

2.7.2 Reputation Assessment Tool. BUENA VISTA HOUSE currently provides its member HOSTELS with a quality reputation management assessment tool that provides a continuous quality measurement program. This program utilizes site inspections, publicly available social media sites, online guest reviews, opinions and posted comments to give a constant overview of the HOSTEL's customer satisfaction results. Representative acknowledges that such tool is made available to BUENA VISTA HOUSE's member HOSTELS through a third-party provider and that BUENA VISTA HOUSE may change its reputation management assessment tool, or cease to provide such a tool altogether, at any time. Representative shall utilize the program provided by BUENA VISTA HOUSE on a commercially reasonable basis. Representative shall be responsible for the payment of this tool as set forth in the row captioned "Annual Quality Assurance Fee" in Annex A.

2.7.3 On-Site Visits. In order to evaluate the level at which the HOSTEL has elected to implement the guidelines set forth in the Brand Standards, BUENA VISTA HOUSE's designated representative or its quality assurance provider will periodically visit the HOSTEL during the Term. Representative shall cause the HOSTEL to permit BUENA VISTA HOUSE, its designated quality assurance provider and their respective representatives to evaluate the HOSTEL for such purposes, and shall provide reasonable cooperation in such evaluation efforts. If the HOSTEL has not implemented the guidelines set forth in the Brand Standards to a sufficient extent to achieve a passing score on such evaluation, BUENA VISTA HOUSE will provide Representative with a written assessment. Following its receipt of such written assessment, Representative shall provide BUENA VISTA HOUSE a written response advising BUENA VISTA HOUSE how it intends to achieve a passing score in the future and the proposed timeframe in which it intends to imple-

ment such actions. BUENA VISTA HOUSE may, but shall not be obligated to, then require an additional on-site inspection to evaluate such implementation, at the HOSTEL's sole expense, may give a further written assessment, etc. If Representative fails to provide BUENA VISTA HOUSE the written response required by this paragraph, or BUENA VISTA HOUSE determines that the HOSTEL has not appropriately implemented remedial actions within the timeframe proposed by Representative, BUENA VISTA HOUSE shall have the right, in its sole discretion, to declare a breach of this Contract.

**2.7.4 Responsibility for Cost of On-Site Visits.** In the event of any onsite inspection, Representative shall cause the HOSTEL to pay for all on-site charges, including but not limited to free room (for as many nights needed to carry out the inspection as determined by BUENA VISTA HOUSE, in its sole discretion, taking into account the size and scope of the property), room tax, resort fee, HOSTEL service fee, parking, food and non-alcoholic beverage purchases (including gratuities), local telephone calls and other charges during the inspection visit to allow for completion of the BUENA VISTA HOUSE standards checklist. The inspecting representative(s) of BUENA VISTA HOUSE will also be reimbursed for any cash outlays required during the course of the inspection, which is limited to the following: cash tips, cash purchases for control purposes and any local or regional ground transportation required to gain access the property, whether by car, taxi, rail or other means.

## **2.8 Communications.**

**2.8.1 Communications by BUENA VISTA HOUSE.** BUENA VISTA HOUSE shall provide Representative with regular communications regarding its international sales, marketing and reservation activities and reservation productivity statistics for the HOSTEL. Such communications may be provided by any commercially reasonable method selected by BUENA VISTA HOUSE, including, without limitation, printed reports, newsletters, email communications and/or an electronic member portal.

**2.8.2 Communications by Representative and the HOSTEL.** At BUENA VISTA HOUSE's request, Representative shall, and shall cause the HOSTEL to, provide promotional materials, including, without limitation, brochures, digital media, DVDs, press information and photographic images, in such formats as may be requested by BUENA VISTA HOUSE, to BUENA VISTA HOUSE and to respond to all communications from BUENA VISTA HOUSE requesting a response by the due date set forth therein.

**2.8.3 Photographic Material.** At BUENA VISTA HOUSE's request, Representative shall, and shall cause the HOSTEL to, provide BUENA VISTA HOUSE with high-quality, high-definition photographic material concerning the HOSTEL for incorporation into BUENA VISTA HOUSE's printed and electronic marketing material, in such formats as may be requested by BUENA VISTA HOUSE. BUENA VISTA HOUSE shall have the right to use such material on a non-exclusive, worldwide, royalty-free basis during the Term.



### **3. Payments and Consideration.**

#### **3.1 Fees and Commissions.**

3.1.1 Payment of Fees and Commissions. Representative shall, or shall cause the HOSTEL to, pay to BUENA VISTA HOUSE all fees, commissions and other charges set forth in this Contract, including Annex A hereto.

3.1.2 Annual Adjustment to Fee and Commission Rates. BUENA VISTA HOUSE shall have the right, upon prior written notice to Representative, to modify any of the fees and charges set forth in this Contract, including Annex A hereto, no more frequently than one (1) time per year, beginning on [DATE]; provided that in no event will any such increase be in an amount more than 5% per annum.

3.2 Invoicing and Payments. From time to time, BUENA VISTA HOUSE shall deliver to Representative invoices for amounts payable to BUENA VISTA HOUSE pursuant to this Contract. If Representative in good faith disputes or desires to make a correction to any items in an invoice (including, but not limited to, for any no-shows, shorter or longer stays and room rate changes), Representative must notify BUENA VISTA HOUSE in writing of such disagreement within thirty (30) days of the date Representative is deemed to have received such invoice, specifying in reasonable detail the reasons for the disputes or changes. Failure to deliver such notice of disagreement within such thirty (30) day period shall be deemed acceptance of all items and amounts set forth in the applicable invoice and such invoice shall be final and binding on Representative. If Representative properly and timely delivers a notice of disagreement with items in an invoice, any undisputed items shall be final and binding on Representative. Unless a longer payment period is otherwise stated in any invoice, Representative shall pay all invoiced and undisputed amounts within thirty (30) days after Representative's deemed receipt of such invoice (the "Due Date"). BUENA VISTA HOUSE reserves the right, in its sole discretion, to charge interest of one and one-half percent (1.5%) per month, commencing on the Due Date, on any invoiced amounts not paid on or before the thirtieth (30th) day following the Due Date. Representative shall reimburse BUENA VISTA HOUSE for any third-party expenses (including, without limitation, attorneys' fees and expenses) paid or incurred by BUENA VISTA HOUSE in connection with its collection of any amounts not paid when due. All payments to BUENA VISTA HOUSE pursuant to this Contract shall be in EUR. If any payment hereunder is required to be made on a date that is not a business day, the due date for such payment shall be postponed until the next succeeding business day. BUENA VISTA HOUSE's failure to deliver, or delay in delivering, an invoice shall not constitute a waiver of the uninvoiced amounts.

#### **3.3 Allocation of Rooms and Discounts to BUENA VISTA HOUSE.**

3.3.1 Annual Allocation of Rooms. Representative shall cause the HOSTEL to provide BUENA VISTA HOUSE and its representatives and designees an annual allotment (on a calendar year basis) of room nights ("Marketing Room Nights") in the amount set forth in the row captioned "Annual Marketing Fee and Marketing Room Nights" in Annex A (which number shall be prorated for the first calendar year of this Contract, if this Contract is not entered into effective as of January 1; however, Marketing Room Nights will not be prorated upon termination), on a complimentary, space-available and non-cumulative basis. Representative acknowledges that BUENA VISTA HOUSE may, without

the approval of Representative or the HOSTEL, monetize the Marketing Room Nights by reserving the rooms under the CMP class rate code, with the rate availability set to the lowest room type RACK rate. For the avoidance of doubt, if the HOSTEL has standard, superior and deluxe room types, and the standard room type RACK rate is available, BUENA VISTA HOUSE may book this room and it will be honored by the HOSTEL.

3.3.2 Rooms for BUENA VISTA HOUSE Personnel on Business. Subject to availability, Representative shall cause the HOSTEL to grant complimentary rooms to BUENA VISTA HOUSE personnel visiting the HOSTEL for professional purposes related to the HOSTEL (including any purpose arising out of or relating to this Contract), and at least a fifty percent (50%) reduction off minimum single occupancy BAR rate to other BUENA VISTA HOUSE personnel visiting the HOSTEL.

3.3.3 Other Rooms for BUENA VISTA HOUSE Personnel and BUENA VISTA HOUSE Member HOSTEL Personnel. For reservations for which Section 3.3.1 and Section 3.3.2 are not applicable, Representative shall cause the HOSTEL to maintain an employee rate in the CRS with a minimum discount of thirty percent (30%) off the lowest available, unrestricted, public rate (the "Employee Rate"), for reservations by BUENA VISTA HOUSE corporate employees and all BUENA VISTA HOUSE member HOSTEL management and staff. The HOSTEL shall ensure the Employee Rate is available for all dates on which the HOSTEL is not projecting to be sold out. Reservations at the Employee Rate shall be made only through the Member Portal website (or successor website designated by BUENA VISTA HOUSE) and available to the aforementioned individuals with proper identification, such as an employee identification, current business card or letter from BUENA VISTA HOUSE executive management. For reservations made at the Employee Rate, BUENA VISTA HOUSE shall be entitled to receive the fee set forth in the row captioned "Commissions and Reservation Fees" in Annex A.

3.3.4 Discounts for BUENA VISTA HOUSE Meetings. Representative shall cause the HOSTEL to waive all meeting room rental charges and provide a twenty-five percent (25%) reduction off published prices for food and beverage for any BUENA VISTA HOUSE-sponsored client event booked at the HOSTEL and accepted by the HOSTEL, including, without limitation, BUENA VISTA HOUSE's internal workshops, conferences (including the Preferred Conference) or Regional Meetings.

#### **4. Representations and Warranties.**

4.1 Representations and Warranties of Representative. Representative hereby represents and warrants that (i) it has all necessary authority to enter into this Contract, to bind the HOSTEL and its owner(s) and to perform all of its obligations hereunder and that such entry has been duly and validly authorized, (ii) the execution and delivery of this Contract and the performance of its obligations hereunder does not and will not conflict with any other contract, arrangement or agreement to which Representative, the HOSTEL, or their respective properties and assets is bound, and (iii) the use by BUENA VISTA HOUSE of the intellectual property of the HOSTEL in any and all BUENA VISTA HOUSE publications as contemplated by this Contract anywhere in the world does not and will not violate any third party's intellectual property rights.



4.2 Representations and Warranties of BUENA VISTA HOUSE. BUENA VISTA HOUSE hereby represents and warrants that it has all necessary authority to enter into this Contract and to perform all of its obligations hereunder and that such entry has been duly and validly authorized.

## **5. Confidentiality.**

Each of BUENA VISTA HOUSE and Representative acknowledges that from time to time BUENA VISTA HOUSE may provide certain non-public and confidential information to the HOSTEL, including sales reports, marketing information and information about competitors' activities, and that Representative and the HOSTEL may provide certain non-public and confidential information to BUENA VISTA HOUSE. Representative acknowledges that information provided by BUENA VISTA HOUSE may include reports that include information about the HOSTEL on an aggregate basis with other of BUENA VISTA HOUSE's member HOSTELS. Representative and the HOSTEL shall hold all such information provided by BUENA VISTA HOUSE in strict confidence and not disclose to any person or entity, other than employees or agents of Representative and the HOSTEL that have a need to know such information, at all times during and after the Term of this Contract without the prior written consent of BUENA VISTA HOUSE. BUENA VISTA HOUSE shall hold all such information provided by Representative and the HOSTEL in strict confidence and not disclose to any person or entity, other than employees or agents of BUENA VISTA HOUSE that have a need to know such information and other than in such aggregated reports, at all times during and after the Term of this Contract without the prior written consent of Representative. Without limiting the foregoing, the parties agree that the terms and conditions of this Contract shall constitute confidential information subject to this Section 5.

## **6. Termination.**

6.1 Termination by Either Party for Breach. Without prejudice to any other rights that it may have under this Contract, at law or in equity, either party may terminate this Contract prior to the end of the Term if the other party defaults in the performance or observance of any of the terms and conditions of this Contract and, to the extent such default is capable of cure, has failed to cure the same within thirty (30) days of written notice specifying the default and stating the action necessary to cure it; for the avoidance of doubt, an invoice delivered in accordance with this Contract and showing a past-due amount shall be deemed to satisfy the notice requirements of this sentence. The parties agree that any breach of Section 2.5.5 or Section 5 is not capable of cure and therefore this Contract may be terminated by the non-breaching party immediately upon written notice in the event of a breach of either such provision.

6.2 Termination by Either Party for Bankruptcy. Either party may terminate this Contract prior to the end of the Term if the other party files any proceeding for bankruptcy or liquidation, makes an assignment for the benefit of creditors, a receiver is appointed to manage all or substantially all of the other party's assets or the other party becomes unable to pay its debts as they become due.

6.3 Termination by BUENA VISTA HOUSE for Non-Payment. Without prejudice to any other rights that it may have under this Contract, at law or in equity, BUENA VISTA

HOUSE may terminate this Contract upon written notice to Representative if Representative or the HOSTEL fail to pay any undisputed invoiced amounts within ninety (90) days following the date Representative is deemed to have received such invoice, or, if an invoiced amount is disputed by Representative in accordance with Section 3.2, BUENA VISTA HOUSE may terminate this Contract if Representative or the HOSTEL fail to pay the amount owed within ten (10) days following the date BUENA VISTA HOUSE provides evidence confirming or validating the same, or, if later, by the date such amounts are required to be paid pursuant to this Agreement.

#### 6.4 Effect of Termination.

6.4.1 Cessation of Use of Intellectual Property. Immediately upon any termination of this Contract, Representative shall, and shall cause the HOSTEL to, cease all use of the Mark and shall not thereafter state or suggest any affiliation between Representative (unless and solely to the extent that BUENA VISTA HOUSE has other relationships with Representative) or the HOSTEL, on the one hand, with BUENA VISTA HOUSE, on the other hand, subject to depletion of existing inventory of printed marketing materials as permitted by this Contract. Immediately upon termination of this Contract, BUENA VISTA HOUSE shall cease all use of the HOSTEL's intellectual property and shall not thereafter state or suggest any affiliation between Representative or the HOSTEL, on the one hand, with BUENA VISTA HOUSE, on the other hand, subject to depletion of existing inventory of printed marketing materials as permitted by this Contract.

6.4.2 Payment of Invoiced Obligations. Within ten (10) days following any termination of this Contract, Representative and the HOSTEL shall pay to BUENA VISTA HOUSE any amounts invoiced and not previously paid.

6.4.3 Payment for Unconsumed Reservations. Within ten (10) days following any termination of this Contract, Representative shall pay to BUENA VISTA HOUSE the commission specified in this Contract for all reservations made but not yet consumed as of the date of termination, applying the HOSTEL's historic cancellation rate for the twelve (12) month period immediately preceding the date of termination; provided, however, that fees for group meetings contracted pursuant to this Contract during the Term but not then consumed shall be based on, and paid upon, consumption.

6.4.4 Other Fees and Charges. Within ten (10) days following any termination of this Contract by BUENA VISTA HOUSE or any termination by Representative other than pursuant to Section 6.1, Representative shall pay to BUENA VISTA HOUSE all of the periodic fees set forth in Annex A (i.e., all fees other than those set forth in the row captioned "Commissions and Reservation Fees" in Annex A), without discount, that Representative and the HOSTEL would have otherwise paid BUENA VISTA HOUSE through the end of the Term. In addition, to compensate BUENA VISTA HOUSE for the loss of anticipated revenue from commissions, within ten (10) days following any termination of this Contract by BUENA VISTA HOUSE, Representative shall pay to BUENA VISTA HOUSE an amount equal to (A) the aggregate amount of the reservation invoices charged by BUENA VISTA HOUSE to the HOSTEL for the twelve (12) month period immediately preceding the date of termination, divided by (B) twelve (12), multiplied by (C) the number of months remaining in the Term.

6.4.5 Continued Servicing of Reservations. Notwithstanding any termination of this Contract, Representative shall cause the HOSTEL to continue to honor reservations and other services as originally booked by or through BUENA VISTA HOUSE and not yet consumed at the time of termination.

6.5 Survival. The provisions of Section 2.1.5, Section 2.1.7, Section 2.1.6 and Section 2.3.4 shall survive any termination of this Contract for a period of one (1) year. The provisions of Section 2.2, Section 2.5.5, Section 5, this Section 6, Section 7 and Section 8 shall survive any termination of this Contract indefinitely.

## **7. Indemnification; Insurance; Damages.**

### **7.1 Indemnification.**

7.1.1 Indemnification of BUENA VISTA HOUSE. Representative shall indemnify, defend and hold harmless BUENA VISTA HOUSE, its parent companies, subsidiaries, affiliates, directors, officers, employees, shareholders, members, managers, partners, agents, representatives, attorneys, insurers and each of their respective predecessors, successors and assigns (collectively, "BUENA VISTA HOUSE Indemnified Parties") from and against any and all claims, demands, lawsuits, causes of action, settlements, awards, judgments, costs and expenses (including attorneys' fees and expenses) ("Losses") that the BUENA VISTA HOUSE Indemnified Parties may be subject to, suffer or incur arising out of or relating to (A) any inaccuracy in any representation or warranty given by Representative in this Contract or any breach of any covenant, agreement or provision of this Contract by Representative or the HOSTEL, (B) the HOSTEL's failure to honor reservations made by or through BUENA VISTA HOUSE, (C) any event, occurrence or accident, whether or not Representative or the HOSTEL is responsible therefor, relating to the use or occupancy of the HOSTEL and related services, including, without limitation, claims for personal injury or property damage, and (D) any negligent act or omission or willful misconduct of Representative or the HOSTEL. Notwithstanding the foregoing indemnification obligation of Representative, BUENA VISTA HOUSE may, in its sole discretion and upon notice to Representative, elect to respond to or defend any such claim itself, in which event BUENA VISTA HOUSE shall be entitled to select its own attorneys and shall be entitled to receive from Representative and/or the HOSTEL's insurers payment or reimbursement of expenses (including attorneys' fees and expenses) paid or incurred by BUENA VISTA HOUSE or its affiliates in the response to or defense of, or preparation of the response to or defense of, such claim, whether or not suit is brought.

7.1.2 Indemnification of Representative and the HOSTEL. BUENA VISTA HOUSE shall indemnify, defend and hold harmless Representative and the HOSTEL and their respective parent companies, subsidiaries, affiliates, directors, officers, employees, shareholders, members, managers, partners, agents, representatives, attorneys, insurers and each of their respective predecessors, successors and assigns (collectively, "HOSTEL Indemnified Parties") from and against any and all Losses that the HOSTEL Indemnified Parties may be subject to, suffer or incur arising out of or relating to (A) any inaccuracy in any representation or warranty given by BUENA VISTA HOUSE in this Contract or any breach of any covenant, agreement or provision of this Contract by BUENA VISTA HOUSE, (B) any alleged infringement by BUENA VISTA HOUSE of any third party's intellectual property rights relating to trademarks or other intellectual property contained in any

materials, products or services provided to the HOSTEL by BUENA VISTA HOUSE, and (C) any negligent act or omission or willful misconduct of Representative or the HOSTEL.

7.2 Insurance. At all times during the Term, Representative shall cause the HOSTEL to maintain, at its sole expense, insurance policies of coverages and amounts that a prudent HOSTEL would have in place for a similar business in the same jurisdiction (but no less than the coverages and amounts required by applicable law), issued by reputable insurers, which shall include, but not be limited to, (i) workers' compensation insurance, (ii) employer's liability insurance, (iii) commercial general liability insurance, applicable to liability arising from premises, operations, products, contractual liability including tort liability of another assumed in a business contract, including bodily injury and death, property damage, independent contractors, personal injury and advertising injury, along with associated defense costs, (iv) an umbrella liability policy, and (v) those matters described in Section 7.1.1. Representative hereby represents and warrants to BUENA VISTA HOUSE that the HOSTEL currently maintains the insurance required by the foregoing sentence.

7.3 Limitation on Damages. Notwithstanding anything to the contrary contained in this Contract, in no event shall BUENA VISTA HOUSE be responsible to pay any amounts to the HOSTEL Indemnified Parties in excess of the aggregate amount of payments actually received by BUENA VISTA HOUSE under this Contract.

## **8. Miscellaneous.**

8.1 Notices. Any notices, requests, approvals, demands and other communications required or permitted to be given under this Contract must be in writing and may be given only by the following methods: (i) by personal service, which shall be deemed received upon the recipient's actual receipt; (ii) by overnight courier delivery service (such as FedEx or UPS), which shall be deemed received one (1) business day after deposit with the courier service; (iii) by registered or certified first-class Spain mail, postage prepaid and return receipt requested, which shall be deemed received three (3) business days after deposit with the Spanish Postal Service; (iv) by facsimile, which shall be deemed received upon the recipient's confirmed receipt; or (v) by email, which shall be deemed received the recipient's confirmed receipt, to:

8.1.1 If to BUENA VISTA HOUSE:

Buena Vista House Group, Inc.  
Attn Director Organización  
Paseo de Gracia 96, Planta 1  
08008, Barcelona  
España

8.1.2 If to Representative or the HOSTEL:

[NAME]

Attn: [NAME]

[ADDRESS]

[ADDRESS]

With a copy to: [COPY TO HOSTEL OWNER, IF APPLICABLE]

[NAME]

Attn: [NAME]

[ADDRESS]

[ADDRESS]

Either party may update its contact information by providing written notice to the other party in accordance with this Section 8.1.

8.2 Force Majeure. If the HOSTEL is unable to operate for a period of six (6) or more months due to the occurrence of a Force Majeure Event, then the annual membership fee set forth in the row captioned "Annual Membership Fee" in Annex A shall be waived until such time as the HOSTEL is able to operate. "Force Majeure Event" means an event that is not within the control of Representative or the HOSTEL, including, but not limited to: natural phenomena, such as earthquakes, floods and other acts of God; war or military actions; terrorism; social, civil or political unrest; strikes, lockouts or labor unrest; or revolutions.

8.3 Amendments; Waivers. This Contract may not be altered or amended except in a writing duly executed by each of the parties. The failure of either party hereto at any time to demand strict performance by the other of any of the terms or conditions of this Contract shall not be construed as a continuing waiver or relinquishment of its rights, and each party may at any time demand strict and complete performance by the other of all terms and conditions of this Contract.

8.4 Parties; Binding Effect. This Contract shall be binding upon the parties hereto, the HOSTEL and the HOSTEL's owner(s), and their respective successors and permitted assigns. The parties acknowledge that Representative is executing this Contract on behalf of itself, the HOSTEL and the HOSTEL's owner(s) with the intent on binding all of them to the terms and provisions hereof, that Representative has represented herein that it has the authority to bind such persons, that this Contract confers substantial benefits upon the HOSTEL and the HOSTEL's owner(s), and that BUENA VISTA HOUSE would not receive the full benefit of this Contract if the HOSTEL and the HOSTEL's owner(s) were not so bound. Therefore, all obligations of Representative or the HOSTEL set forth herein shall be deemed to be joint and several obligations of Representative, the HOSTEL and the HOSTEL's owners; all references in this Contract to an obligation or action of the HOSTEL shall be deemed to be both a direct obligation of Representative and an obligation of Representative and the HOSTEL's owners to cause to the HOSTEL and members of its management and staff to perform or satisfy such obligation or to take or omit to take such action; all references in this Contract to an obligation or action of Representative shall be deemed to be both a direct obligation of Representative and an obligation of Representative to cause the HOSTEL, members of its management and staff and the HOSTEL's owner(s) to perform or satisfy such obligation or take or omit to take such action; and any action or omission by any of the HOSTEL's owners or any member of HOSTEL management or staff that would constitute a breach of this Contract if such action were taken or omitted to be taken by Representative shall constitute a breach of this Contract.

8.5 Assignment. BUENA VISTA HOUSE may assign this Contract and its rights and obligations hereunder to an acquirer of all or substantially all of its business and operations upon written notice to Representative. Either party may assign this Contract and its rights and obligations hereunder with the prior written consent of the other party,



which consent may not be unreasonably withheld. Without limiting the binding nature of this Contract on the HOSTEL and its owners(s), if Representative ceases to serve as the manager or operator of the HOSTEL, this Contract shall be deemed to be automatically assigned, and shall be binding upon, any replacement manager or operator. Any assignment in contravention of the foregoing shall be null and void.

8.6 Severability. If any term, provision, covenant or condition of this Contract is found to be invalid, void or unenforceable by a court of competent jurisdiction, the invalid, void or unenforceable provision shall be severed to the minimum extent necessary to render such provision valid and enforceable, and the remainder of this Contract shall remain in full force and effect.

8.7 Construction. The headings of this Contract are for convenience of reference only and shall not be construed to govern, limit or modify this Contract or otherwise be given any legal effect. Unless the context otherwise requires, reference to any section, subsection, annex or exhibit is to a section, subsection, annex or exhibit of or to this Contract, words denoting the singular number shall include the plural number and vice versa, words denoting the masculine shall include the feminine and the neuter and vice versa, and words denoting persons shall include bodies corporate and other entities. Each of the parties acknowledges that this Contract has been negotiated at arms-length by parties of equal bargaining strength, and that each has been represented by counsel or has had the opportunity to seek legal counsel in the negotiation, execution and delivery of this Contract. This Contract shall be construed and interpreted without regard to any presumption or other rule requiring construction or interpretation against the party causing this Contract or any part hereof to be drafted. Any provision of this Contract requiring written delivery shall be construed to permit delivery by any electronic method which creates a record of transmittal.

8.8 Governing Law; Submission to Jurisdiction. This Contract shall be governed by and construed in accordance with the laws of the State of Delaware, without regard to its conflicts of laws principles. Each of the parties hereto irrevocably and unconditionally agrees that any dispute arising out of or relating to this Contract shall be brought exclusively in state or federal courts located in the State of Delaware, and in no other courts. Each party hereto irrevocably and unconditionally submits to the personal jurisdiction of such courts over such party and waives (by way of motion, as a defense or otherwise) any and all jurisdictional, venue and convenience objections and defenses that such party may have in such action, suit or proceeding. Each party hereby irrevocably and unconditionally consents to the service of process of the aforementioned by any means permitted by applicable law. Nothing contained herein shall be construed to affect the right of either party to serve process in any manner permitted by law or otherwise proceed against the other party in any other jurisdiction to enforce judgments obtained in any action, suit or proceeding brought pursuant to this Section 8.8. In the event of any dispute arising out of or relating to this Contract, the prevailing party shall be entitled to reimbursement for all costs and expenses, including attorneys' fees and expenses and collection agency fees, incurred to enforce this Contract.

8.9 Injunctive Relief. The parties agree that an impending or existing breach of Section 2.5.5 or Section 5 would cause the affected party irreparable injury for which it would have no adequate remedy at law, and agree that, in addition to any other rights and

remedies available, the affected party shall be entitled to seek and to obtain immediate injunctive relief prohibiting such breach without the need to post a bond or other security.

8.10 Cumulative Remedies. The remedies under this Contract shall be cumulative and not alternative and the election of one remedy for a breach shall not preclude pursuit of other remedies.

8.11 Relationship of the Parties. Nothing contained in this Contract shall be construed to create the relationship of partnership, joint venture or franchisor-franchisee between the parties hereto.

8.12 No Third-Party Beneficiaries. This Contract does not and shall not be construed to confer any rights whatsoever upon any person or entity other than the parties hereto, whether upon a theory of third-party beneficiary or otherwise, and each party agrees on behalf of itself and its affiliates to neither cause nor permit their affiliates and their respective officers, directors, members, managers, employees and agents to take any action inconsistent with the foregoing.

8.13 Entire Agreement. This Contract, together with the annexes and exhibits hereto, sets forth the entire agreement and understanding in respect of the subject matter hereof and supersedes any prior or contemporaneous oral or written agreements, contracts, proposals, understandings, offers and discussions with respect to the subject matter hereof. There are no representations, warranties or covenants of any party hereto with respect to the subject matter of this Contract other than those contained herein.

8.14 Counterparts. This Contract may be executed in original, facsimile or other electronic counterparts, each of which shall be deemed an original and all of which together shall constitute one instrument. This Contract shall become effective upon receipt by either party of signatures to this Contract by all parties hereto.  
[Signature page follows]

IN WITNESS WHEREOF, each of the undersigned has caused its duly authorized representative to execute this Contract as of the date last set forth below.

Buena Vista House S.L.

Signature: \_\_\_\_\_

Name: Jose Marín Bueno  
Director de Organización

Date: \_\_\_\_\_

Representative

Signature: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

#### Annex A

Membership and Other Fees for [INSERT HOSTEL NAME] Contracted in EUR Type of Fee, Commission or Charge Amount of Fee, Commission or Charge and Payment Deadline (if not otherwise specified in Contract)

#### Initial Term

Initial Term commences on [START DATE] and continues for a period of [YEARS] years. Initiation Fee €[\_\_\_\_\_], payable upon execution of this Contract.

Annual Membership Fee €[\_\_\_\_\_], of which €[\_\_\_\_\_] is payable upon execution of this Contract, representing the period from [\_\_\_\_\_] to [\_\_\_\_\_]. Thereafter, semi-annual installments will be invoiced six (6) months prior to the applicable semi-annual period (for January 1 through June 30 and for July 1 through December 31 of each year), which payments shall be due ninety (90) days following the invoice date.

#### Annual Quality

Assurance Fee €[\_\_\_\_\_], of which €[\_\_\_\_\_] is payable upon execution of this Contract, representing the period from [\_\_\_\_\_] to [\_\_\_\_\_]. Annual installments will be invoiced each successive year in November for application in the following calendar year.

#### Annual Marketing Fee and Marketing Room

Nights €[\_\_\_\_\_] and [\_\_\_] Marketing Room Nights, of which €[\_\_\_\_\_] is payable and [\_\_\_\_\_] Marketing Room Nights shall be provided upon execution of this Contract, representing the period from [\_\_\_\_\_] to [\_\_\_\_\_]. Annual installments will be invoiced each successive year in December for application in the following calendar year.

#### Conference Fee

€[\_\_\_\_], invoiced in January of each year for the calendar year fee.

#### Annual BUENA VISTA HOUSEmeetings.com Fee

€[\_\_\_\_\_], of which €[\_\_\_\_\_] is payable upon execution of this



Contract, representing the period from [\_\_\_\_\_] to [\_\_\_\_\_]. Annual installments will be invoiced each successive year in January for application in such calendar year.

**Commissions and Reservation Fees**

Fees and commissions for reservations will be invoiced monthly for arrivals occurring during the preceding month.

1. Voice Reservations: The greater of (i) € \_\_,00 and (ii) % of total transaction revenue
2. Electronic or GDS Reservations: The greater of (i) € \_\_,00 and (ii) % of total transaction revenue
3. BUENA VISTA HOUSE-Sponsored IBE Reservations through HOSTEL Website: The greater of (i) € \_\_,00 and (ii) % of total transaction revenue
4. Reservations through Buena Vista Houses & Resorts Website: The greater of (i) € \_\_,00 and (ii) % of total transaction revenue
5. Reservations through the Buena Vista House Program:
  - a) 8% of total transaction revenue for reservations made on the iPrefer Website
  - b) 15% of total transaction revenue for voice reservations made with a valid iPrefer Member ID included in the reservation record
  - c) 15% of total transaction revenue for BUENA VISTA HOUSE branded website reservations made with a valid iPrefer Member ID included in the reservation record
  - d) 2.5% of total transaction revenue for reservations made with a valid iPrefer Member ID included in the reservation for GDS, in addition to any other channel fees payable in connection with the reservation
  - e) 2.5% of total transaction revenue for IBE bookings made from HOSTEL's own website with a valid iPrefer Member ID included in the reservation record, in addition to any other channel fees payable in connection with the reservation
  - f) Any qualifying iPrefer reservation or HOSTEL approved service made outside BUENA VISTA HOUSE channels shall be reported to BUENA VISTA HOUSE and HOSTEL agrees to pay 2.5% of transaction revenue or the price of the points awarded for the approved HOSTEL Service
6. Direct Connect Reservations: The greater of (i) € \_\_,00 and (ii) % of total transaction revenue
7. Reservations through Meta Search Engines and/or Affiliate Marketing Programs as described in Section 2.1.4: 10% of total transaction revenue in addition to any other channel fees payable in connection with the reservation
9. Reservations in Connection with Consortia and/or Travel Management Partnership Agreements (Currently, BCD, CWT and HRG): 2.5% of total transaction revenue, in addition to any other channel fees payable in connection with the reservation and in addition to any fees charged by iBid
10. Group Reservations Generated from BUENA VISTA HOUSE Sales Offices or BUENA VISTA HOUSEmeetings.com: (i) 10% of total room revenue for group room nights reserved directly by BUENA VISTA HOUSE, excluding taxes and ancillary charges (such as room service, mini-bar, valet, phone and goods and services charged to the room), but including cancellation fees collected by the HOSTEL, and (ii) 5% of total room revenue for group room nights reserved by a commissionable third party, excluding taxes and ancillary charges (such as room service, mini-bar, valet, phone and goods and services charged to the room), but including cancellation fees collected by the HOSTEL

Administrative Fee

€195 for any change in the name of the HOSTEL.

Annual Adjustment

Annual adjustment to commissions and fees beginning [DATE] as provided for in Section 3.1.2

Annex B

BUENA VISTA HOUSE Trademark

For reference and usage guidelines, please refer to the Usage Guide for Buena Vista House located at <http://buenavistahouse.com/logos/press/xllogo.pdf>

*Buena Vista  
House*