



**TecnoCampus**  
Escola Superior  
de Ciències Socials i de l'Empresa

Centre adscrit a:



Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

# Plan de Empresa

## Osa Mayor

Nombre del estudiante: SERGI CANAS CABEDO

Nombre del tutor: GONZALO BERGER MULATTIERI

05/06/2021

**MEMORIA DEL TRABAJO DE FINAL DE GRADO**

---

**Curso: 5º**

**Estudios: Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Turismo**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto consiste en la creación de un establecimiento turístico de características cercanas al concepto del *glamping*. La propuesta se basa en combinar las ventajas de acampar en la naturaleza y un servicio exclusivo o de lujo.

La idea responde a la demanda actual de producto turístico diferente y la búsqueda de experiencias únicas como factor clave en la decisión de compra. Uno de los elementos centrales de la propuesta de valor es la tematización cultural de las habitaciones, cosa que aporta un toque diferencial respecto a la competencia.

Cabe destacar que este proyecto consta de dos trabajos de fin de grado que se realizan de forma paralela. En este caso se trata del Plan de Empresa y tiene por objetivo sentar las bases de la empresa de nueva creación, así como analizar la viabilidad del proyecto en el corto y el largo plazo. El otro trabajo académico es el Plan de Marketing y, aunque se trata de trabajos independientes, es recomendable consultar ambos para una comprensión más completa del proyecto.

## ABSTRACT

This project consists in the creation of a tourist establishment whose characteristics are close to the concept of *glamping*. The proposal is based on combining the advantages of camping on a rural place and an exclusive or luxury service.

The idea comes from the current demand for a different tourism product and the search for unique experiences as a key factor in the purchase decision. One of the central elements of the value proposal is the cultural theming of the rooms, which provides a distinctive value in relation to the competitors.

It is also worth highlighting that this plan consists of two different final degree projects that have been made at the same time. In this case, it is the Business Plan and its main objective is to lay the foundations of the company, as well as analyzing its viability in the short and long term. The other final degree project is the Marketing Plan and it is highly advisable to check both out for a more complete understanding of the whole plan.

---

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO .....   | 1         |
| 1.2. APTITUDES PERSONALES Y MOTIVACIONES .....                                    | 1         |
| 1.3. ASIGNATURAS CURSADAS Y SU APORTACIÓN AL PROYECTO .....                       | 2         |
| 1.4. SECTOR DE ACTIVIDAD Y JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO .....                        | 3         |
| <b>2. PÚBLICO OBJETIVO Y MODELO DE NEGOCIO.....</b>                               | <b>4</b>  |
| 2.1. SEGMENTOS DE CLIENTES .....  | 4         |
| 2.2. <i>CUSTOMER JOURNEY</i> .....  | 6         |
| 2.3. MODELO DE NEGOCIO .....  | 7         |
| <b>3. PROPUESTA DE VALOR .....</b>  | <b>7</b>  |
| 3.1. DEFINICIÓN .....   | 7         |
| 3.2. TESTEO CON EL CLIENTE.....   | 8         |
| <b>4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>  | <b>10</b> |
| 4.1. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA.....   | 10        |
| 4.1.1. <i>Competencia directa – Productos y público parecidos</i> .....           | 11        |
| 4.1.2. <i>Competencia indirecta – Producto parecido / público diferente</i> ..... | 11        |
| 4.1.3. <i>Competencia indirecta – Público parecido / producto diferente</i> ..... | 12        |
| 4.2. MATRIZ DE COMPETENCIA .....  | 12        |
| 4.3. DIMENSIONAMIENTO DE MERCADO Y CUOTA A ALCANZAR.....                          | 14        |
| <b>5. DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN .....</b>                                       | <b>16</b> |
| 5.1. ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL PROYECTO.....                                  | 16        |
| 5.2. TENDENCIA DE FUTURO .....  | 16        |
| <b>6. PLAN DE MARKETING .....</b>   | <b>17</b> |
| 6.1. PORTFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....                                     | 17        |
| 6.2. PLAN DE COMUNICACIÓN .....   | 20        |
| 6.2.1. <i>Proceso de comunicación y medios necesarios</i> .....                   | 20        |
| 6.2.2. <i>Acciones y presupuesto de comunicación</i> .....                        | 22        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 6.3.      | CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....                           | 23        |
| 6.3.1.    | <i>Descripción de los canales de distribución</i> ..... | 23        |
| 6.3.2.    | <i>Relación con el cliente e intermediarios</i> .....   | 23        |
| 6.3.3.    | <i>Presupuesto de distribución</i> .....                | 24        |
| 6.4.      | POLÍTICA DE PRECIOS Y PREVISIÓN DE VENTAS .....         | 24        |
| 6.4.1.    | <i>Estrategia y fijación de precios</i> .....           | 24        |
| 6.4.2.    | <i>Catálogo de precios</i> .....                        | 25        |
| 6.4.3.    | <i>Previsión de ventas</i> .....                        | 26        |
| 6.5.      | DE LAS 4P A LAS 4C .....                                | 28        |
| 6.6.      | MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....                          | 28        |
| <b>7.</b> | <b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>                        | <b>29</b> |
| 7.1.      | CREACIÓN DEL COMPLEJO TURÍSTICO .....                   | 29        |
| 7.2.      | PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....                | 30        |
| 7.2.1.    | <i>Mapa de procesos</i> .....                           | 30        |
| 7.2.2.    | <i>Tecnología necesaria y presupuesto</i> .....         | 30        |
| 7.3.      | ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....             | 32        |
| 7.2.1.    | <i>Actividades clave</i> .....                          | 32        |
| 7.2.2.    | <i>Actividades complementarias</i> .....                | 34        |
| 7.2.3.    | <i>Plan de contingencias</i> .....                      | 35        |
| 7.4.      | RECURSOS CLAVE .....                                    | 36        |
| 7.4.1.    | <i>Mano de obra</i> .....                               | 36        |
| 7.4.2.    | <i>Proveedores</i> .....                                | 37        |
| 7.4.3.    | <i>Página web y redes sociales</i> .....                | 39        |
| 7.5.      | PRESUPUESTO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....            | 39        |
| <b>8.</b> | <b>PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS .....</b>       | <b>41</b> |
| 8.1.      | ORGANIGRAMA .....                                       | 41        |
| 8.2.      | PUESTOS DE TRABAJO Y FUNCIONES .....                    | 41        |
| 8.3.      | POLÍTICA RETRIBUTIVA .....                              | 43        |
| 8.4.      | PRESUPUESTO DE RRHH.....                                | 43        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>9. PLAN JURÍDICO Y FISCAL .....</b>                  | <b>44</b> |
| 9.1. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....                   | 44        |
| 9.2. PROVEEDORES DE SERVICIOS DE ASESORAMIENTO.....     | 45        |
| 9.3. REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CLAVE .....              | 45        |
| <b>10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>            | <b>46</b> |
| 10.1. INVERSIONES Y FINANCIACIÓN .....                  | 46        |
| 10.1.1. <i>Inversiones</i> .....                        | 46        |
| 10.1.2. <i>Financiación</i> .....                       | 46        |
| 10.2. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS .....              | 47        |
| 10.3. PLAN DE TESORERÍA.....                            | 48        |
| 10.4. CONCLUSIONES DEL PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO..... | 49        |
| <b>11. CONCLUSIONES FINALES .....</b>                   | <b>50</b> |
| <b>WEBGRAFÍA.....</b>                                   | <b>51</b> |

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Conceptualización del proyecto

Osa Mayor es un proyecto emprendedor que consiste en la creación de un establecimiento turístico en plena naturaleza. La idea principal es crear un espacio donde se pueda disfrutar de las ventajas de acampar al aire libre y, a la vez, de los lujos de los mejores hoteles. Pese a que está enfocado sobre todo a un segmento de parejas sentimentales, la oferta es atractiva para gran diversidad de público.

El producto central de la experiencia son las cúpulas geodésicas, siendo estas las habitaciones del complejo turístico. La estructura de estas cúpulas está formada por múltiples piezas triangulares, cuya unión resulta en un domo ligero pero robusto (Hatcher, 1991, p.9). La elección de dichas cúpulas no es casual, responde a diversos motivos clave para entender la idiosincrasia del proyecto. El primer motivo es la apariencia *premium* de su diseño, en consonancia con el servicio exclusivo y de lujo. El segundo motivo es que, según el Buckminster Fuller Institute (institución creada a partir de la figura del inventor del domo geodésico), se trata de una estructura muy eficiente energéticamente, en consonancia también con la unión entre turismo y naturaleza que pretende establecer el proyecto. Además, como se explicará en apartados posteriores, las habitaciones tendrán distintas temáticas culturales.

Otro de los puntos clave del proyecto es su propia localización. La idea es emplazar el establecimiento en Riba-roja d'Ebre, municipio rural alejado de las grandes urbes, aunque es susceptible al cambio si se dan las características adecuadas. Básicamente se busca ausencia de contaminación lumínica y de nubes en gran parte del año.

Por último, cabe recalcar que el proyecto persigue la intención de adoptar la tendencia del *glamping*, cada vez más presente en el sector hotelero, para crear una experiencia única. Esta tendencia supone la unión de muchas otras, como el respeto y la conexión con el medio ambiente, la necesidad de evadirse de la ciudad y la vida cotidiana o el disfrute por el lujo y los servicios personalizados, todas ellas crecientes hoy en día.

### 1.2. Aptitudes personales y motivaciones

Me considero una persona trabajadora, perfeccionista y organizada. Me apasiona el mundo de la empresa, concretamente el ámbito de la contabilidad, las finanzas y el derecho fiscal. He realizado prácticas en el departamento de recepción de un hotel y en el departamento de administración de otra compañía, por lo que considero que tengo experiencia transversal, aunque corta, en los sectores del turismo y de la empresa.

Aunque nunca me había apasionado el emprendimiento, la idea de montar un negocio desde los cimientos me cautivó recientemente. Poder convertir en realidad una idea en la que crees debe suponer un gran orgullo y satisfacción, es por eso que me he lanzado a la aventura que supone la realización de este trabajo académico.

Existen varias motivaciones que me han hecho enfocar el proyecto hacia el *glamping*. La primera de ellas es, por supuesto, mi pasión por viajar y disfrutar del turismo. Creo que es necesario, al menos una vez al año, tomarse un descanso de la rutina y dedicar unos días a conocer nuevos sitios o simplemente a relajarse en un ambiente distinto. La segunda motivación es mi pasión por la exclusividad y el lujo. Aunque no dispongo de un gran poder adquisitivo, siempre me han gustado los artículos únicos y las experiencias de calidad. La tercera motivación consiste en mi gran afición por la astronomía. Con una experiencia de este tipo, es sencillo poder conectar con la naturaleza y disfrutar del firmamento y los secretos del cosmos.

Finalmente, en cuanto a mis puntos débiles, destacaría mi tendencia al estrés. En el caso de surgir problemas u obstáculos complicados, tiendo a ponerme nervioso y a tener un elevado grado de angustia. Aún así, siempre intento resolver esta clase de situaciones haciendo uso de la planificación y la organización. Cabe mencionar también que, en alguna ocasión, me dejo llevar demasiado por el pesimismo. Dicho pesimismo suele ser pasajero, ya que siempre acabo enfocando la situación desde otro punto de vista, ya sea buscando opinión ajena o aparcando el tema durante un tiempo.

### 1.3. Asignaturas cursadas y su aportación al proyecto

Con el objetivo de reforzar la importancia de la investigación en el contexto del grado cursado, se ha elaborado una tabla ilustrativa. En dicha tabla se muestran algunas de las asignaturas cursadas durante el doble grado en ADE y Turismo, junto con su aportación teórico-práctica para la elaboración de este trabajo académico.

Tabla 1: Asignaturas cursadas y su aportación al proyecto

| Ámbito de conocimiento | Asignatura/s cursada/s                          | Aportación  |
|------------------------|---|---|
| Empresa                | Organización y Administración de Empresas (OAE) | Creación, planificación, control y dirección de la empresa. |
| Empresa                | <i>Marketing</i> y Plan de <i>Marketing</i>     | Elaboración del Plan de MK.                                 |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| Empresa              | Inversión y Finanzas a c/p,<br>Dirección Financiera, Contabilidad,<br>Cont. Financiera y Cont. de Costes                    | Gestión económico-financiera,<br>análisis de estados contables y<br>cálculo de costes.   |
| Empresa              | Recursos Humanos y Habilidades<br>para la Dirección y la Comunic.   | Contratación, gestión del personal,<br>política retributiva y liderazgo.   |
| Empresa              | Creatividad e innovación  | Incorporación de características<br>innovadoras en el producto turístico.  |
| Empresa /<br>Turismo | Derecho Empresarial, Derecho del<br>Sector Turístico, Fiscalidad de la<br>Empresa Turística                                 | Marco legal de la actividad.   |
| Empresa /<br>Turismo | Operaciones y Procesos,<br>Estrategia Competitiva de la<br>Empresa Turística, Instalaciones y<br>Equipamientos para el Ocio | Instalaciones y equipamientos,<br>estrategia competitiva, segmentación<br>y posicionamiento, crecimiento<br>empresarial, gestión del ocio. |
| Empresa /<br>Turismo | Organización de la Emp. Turística,<br>Gestión de Alojamientos, Gestión<br>de la Calidad Turística                           | Gestión de procesos, organigrama,<br>fijación de precios, <i>Food&amp;Beverage</i> y<br>gestión de la calidad.                             |
| Turismo              | Recursos Territoriales  | Creación de producto turístico.  |
| Turismo              | Estructura del Mercado Turístico y<br>Gestión del Viaje   | Oferta y demanda turísticas,<br>tendencias, intermediación con OTA.  |

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Sector de actividad y justificación del negocio

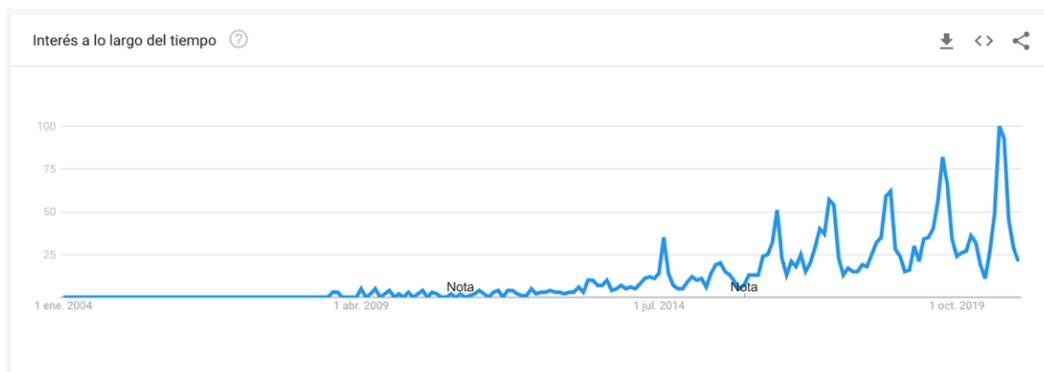
La actividad principal de esta empresa se enmarca en el sector turístico, concretamente el sector hotelero. Es importante hacer este matiz, ya que el uso de la palabra *Glamping* en el nombre del proyecto puede llevar a confusiones. Si bien es cierto que dicha palabra proviene de la unión entre *Glamour* y *Camping*, en este caso se usa únicamente por el contexto de naturaleza en el que estará emplazado el establecimiento. A diferencia de los campings, este complejo no contará con parcelas para instalar tiendas de campaña o caravanas, sino que tendrá una oferta limitada de habitaciones (en forma de cúpula), de igual forma que sucede en cualquier otro establecimiento hotelero.

Según el Instituto Nacional de Estadística, el peso del PIB asociado al turismo alcanzó en el año 2018 los 147.946 millones de euros. Esta cantidad supone el 12,3% del PIB español, una décima por encima que en el año anterior. Cabe destacar también que la importancia del turismo en el PIB ha crecido 1,3 puntos porcentuales, por lo que se considera un sector en pleno crecimiento (INE, 2019, p.1).

Pese a todo esto, es importante destacar también el profundo efecto negativo que ha provocado la pandemia del Covid-19 en la economía, especialmente en el sector del turismo. Dicho efecto negativo se puede ver reflejado en la cifra del PMI del sector servicios (en el que se incluye el turismo), habiendo disminuido desde los 52 puntos al inicio de la pandemia hasta los 23 puntos a día de hoy (Banco de España, 2020, p.11).

Esto último es uno de los motivos por el cual se ha decidido enfocar el proyecto hacia el *Glamping*. Esta tipología de establecimiento turístico está lejos de las urbes masificadas, ofrece un servicio con una baja estacionalidad y, además, incentiva el turismo interior, por lo que supone una gran alternativa en tiempos de pandemia. Asimismo, el *Glamping* es una tendencia creciente en todo el mundo, como se puede observar en el siguiente gráfico, siendo este un hecho más en el que se apoya la idea.

Ilustración 1: Interés del término “Glamping” a lo largo del tiempo



Fuente: Google Trends

## 2. PÚBLICO OBJETIVO Y MODELO DE NEGOCIO

### 2.1. Segmentos de clientes

Pese a que la oferta del proyecto es muy atractiva para gran diversidad de posibles clientes, existen 2 segmentos principales. El primero de ellos consta de aquellas parejas de un elevado poder adquisitivo que quieren disfrutar de uno o varios días de tranquilidad y lujos en plena naturaleza. El segundo, estrechamente ligado al primero, consta de todos aquellos amigos y familiares que quieren hacer un regalo a un conocido con pareja y optan por el producto que ofrece Osa Mayor.

Si bien es cierto que en ambos casos el producto final va dirigido a las parejas, los clientes del primer segmento son también los consumidores finales, pero en el segundo segmento no. Este es el motivo principal por el cual resulta imprescindible distinguir un segmento del otro. La diferencia entre ser o no ser el consumidor final, añadido al hecho de que influyen distintas variables en la decisión de compra según el segmento, hacen que la forma de llegar a un público u otro sea totalmente distinta. Con tal de definir de forma detallada cada segmento, se ha elaborado la tabla que se observa a continuación.

Tabla 2: Segmentos de clientes

| Segmento  | Tipo de variable | Descripción   |
|---|------------------|---|
| Segmento 1: Parejas que quieren disfrutar de la experiencia                         | Demográficas     | Edad entre los 25 y los 55 años. Nacionales e internacionales. Todo tipo de géneros y orientaciones sexuales.   |
|   | Socioeconómicas  | Clase media-alta y alta (ingresos superiores a la media). Generalmente con estudios superiores y puestos de trabajo cualificados. Nivel cultural elevado. Suelen usar redes sociales como Instagram, Twitter o Facebook.  |
|   | Psicográficas    | Les gusta disfrutar de la intimidad en pareja y los lujos. Son amantes de la naturaleza. Suelen tener diversidad de responsabilidades en su vida cotidiana, necesitan desconectar. Están concienciados con el medio ambiente y valoran las alternativas <i>eco-friendly</i> . |
| Segmento 2: Amigos, familiares y demás conocidos que quieren regalar la experiencia | Demográficas     | Pueden ser personas individuales, parejas o grupos. Todo tipo de edades, sobre todo entre 30 y 60 años. Residentes en España e incluso otros países (no son consumidores finales).  |
|   | Socioeconómicas  | Clase media, media-alta y alta. Al tratarse de un regalo, cabe la posibilidad de compartir gastos con un grupo de personas con características diferentes entre sí.   |
|   | Psicográficas    | Buscan un regalo diferente para una ocasión especial, como un cumpleaños o navidad.   |

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Customer Journey

A partir de los segmentos definidos en el apartado anterior, se usa la herramienta del *customer journey* para analizar los diferentes factores que intervienen en el proceso de compra. Dicho proceso será diferente (en múltiples aspectos) según el segmento, es por eso que es necesario crear dos *customer journey map* distintos. Como es evidente, aún no tenemos datos de clientes reales, por lo que el uso de esta herramienta está enfocado a hacerse una idea previa del proceso de compra.

Ilustración 2: Customer Journey Maps



Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Modelo de negocio

Como ya se adelantaba en los apartados anteriores, es importante planificar distintas vías para llegar a cada uno de los segmentos del público objetivo. Lo mismo pasa con el modelo de negocio, es necesario definir un modelo distinto para cada uno de los segmentos mencionados.

El modelo de ingresos planteado para el primer segmento es el llamado *Add-on*. Este modelo se basa en la oferta de un servicio básico con un precio base. A este servicio se le añaden productos y servicios adicionales que aumentan el precio final. Es un modelo muy usado en el sector de la hostelería, aunque también se usa en otros ámbitos del turismo, como por ejemplo en el caso de las aerolíneas. En el caso de Osa Mayor, el servicio básico consiste en una estancia con cena y desayuno incluidos. Algunos de los servicios adicionales son el de restauración (almuerzo), servicio de masaje, baños especiales, productos a la carta, entre otros.

En el caso del segundo segmento, el modelo planteado es el de *Good-Better-Best*. Este modelo se basa en ofrecer una gama de distintos *packs* en los que se incluyen determinados servicios. Dicha gama va desde un *pack* básico hasta el más *premium*, que incluye todos los servicios de los anteriores *packs* y se le añaden aquellos con mayor valor agregado. El hecho de que se trate de un *pack* le otorga más tangibilidad (se puede ofrecer de forma física) y acota mucho la oferta, de forma que se facilita la elección al comprador. En otras palabras, se ha escogido este modelo porque se adapta a la necesidad básica del segmento.

## 3. PROPUESTA DE VALOR

### 3.1. Definición

Uno de los modelos más usados para crear la propuesta de valor de una empresa es el Mapa de Valor (Osterwalder et al., 2015, p.38). Dicho modelo divide la propuesta de valor en tres puntos básicos:

- Creadores de alegrías (autenticidad): Un punto clave del proyecto, a diferencia de múltiples opciones de la competencia directa, es el elevado grado de personalización del servicio. Además, como ya se avanzaba en la introducción, las habitaciones cuentan con temáticas culturales distintas entorno al concepto de Osa Mayor, el nombre de la compañía. En otras palabras, la habitación (diseño) y todos los servicios que se ofrezcan (masajes, restauración, etc.) tienen relación con las distintas culturas (mejicana, japonesa y mediterránea) y

su interpretación tradicional de la Osa Mayor. La elección de dicha constelación no es arbitraria, ya que esta es la más reconocible del hemisferio norte, por lo que cada noche puede ser vista a través de la cristalera de las habitaciones. Esto es posible gracias a la localización física del proyecto, carente de contaminación lumínica y que goza de una climatología favorable durante la mayor parte del año (véase anexo 0). Esta tematización le otorga un punto extra de autenticidad al producto que lo convierte en una experiencia única.

- Aliviadores de frustraciones (escapar de la rutina y medio ambiente): En primer lugar, la necesidad del cliente de escapar de la rutina pretende ser satisfecha por nuestro producto. En una sociedad cada vez más interconectada crece la voluntad de desconectar de vez en cuando. Aquí es donde entra nuestra oferta, en plena naturaleza, pero rodeados de los mejores lujos y comodidades. El segundo es la preocupación por encontrar alternativas turísticas comprometidas con el medio ambiente. Este tema no es baladí, sino que es cada vez más importante para los clientes en el momento de la decisión de compra. En este caso mencionamos nuevamente la elección del domo geodésico como elemento central de la experiencia, ya que se trata de la estructura conocida más eficiente energéticamente y en el uso de materiales para su construcción, además de apostar por alternativas sostenibles en todos los servicios de la empresa.
- Trabajos del cliente (estatus social): Uno de los puntos clave es el de generar o mantener un estatus social determinado. Las redes sociales juegan un papel fundamental hoy en día y estas a menudo son un reflejo del estatus de cada persona. Se trata de un servicio de *alto standing* y así será percibido por los clientes y sus respectivos círculos personales.

Todo esto podría resumirse en la siguiente breve frase o *claim* dirigida al público objetivo: “Osa Mayor es una experiencia excepcional que une naturaleza, exclusividad y cultura”.

### **3.2. Testeo con el cliente**

Con el objetivo de testear la propuesta de valor con el futuro cliente final, se ha realizado una encuesta (véase anexo 1). El objetivo principal de la encuesta es comprobar si realmente existe un público interesado por el producto turístico que ofrece Osa Mayor. De ser así, es interesante también observar qué características tiene este público, de forma que esta información pueda complementar la que se había proyectado en el apartado de segmentos de cliente. La encuesta ha sido contestada por un total de 314 personas. Se ha usado la herramienta R-Commander para el análisis de los resultados de la encuesta (véase anexo 2).

En la encuesta se han realizado preguntas relativas al género, edad, localidad, nivel de estudios, situación laboral, ingresos mensuales, uso de redes sociales, frecuencia de viajes, fuentes de consulta previas a un viaje, práctica de turismo rural, alojamiento en establecimientos exclusivos, atributos que influyen en la decisión de compra, regalo de experiencias de lujo y la disposición a pagar por un producto como el nuestro.

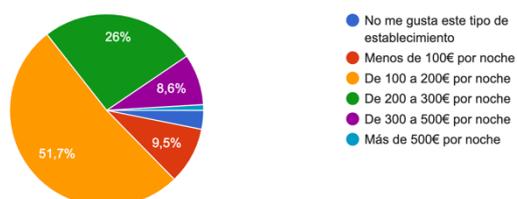
Algunos datos de interés en el caso de este segmento son que un 92,7% de los encuestados han practicado o les gustaría practicar turismo rural. Además, un 25,7% suele alojarse en establecimientos exclusivos de forma regular y un 46,7% lo hace en ocasiones especiales. También destaca un 68,6% que ha regalado o recibido alguna vez una experiencia de lujo. En cuanto a disposición a pagar, cabe decir que el precio medio del servicio que ofrecerá Osa Mayor rondará los 200-250€ por noche (la estimación se justifica en apartados posteriores), por lo que sobre todo nos interesa aquel público con una disposición a pagar de entre 200 y 300€, es decir, un 26% de los encuestados (82 personas de 314), cifra nada desdeñable teniendo en cuenta que es un servicio exclusivo. Lo que nos interesa saber de este público son sus características, y aquí es donde entra el análisis con R (tablas de contingencia).

- **Ingresos mensuales** → El único grupo en el cual la opción más votada fue la de 200-300€ es en el de entre 3.000 y 5.000€ al mes, concretamente el 41,17% del grupo votó esa opción (7 de 17). El segundo grupo con un porcentaje relativo mayor es el de entre 2.000 y 3.000€ mensuales, con un 31,87% (29 de 91). Con esto se confirma que el target tiene un poder adquisitivo elevado.
- **Nivel de estudios** → El grupo con mayor porcentaje relativo fue el de Máster o Doctorado con un 32% (8 de 25) seguido del de estudios superiores con un 28,07% (48 de 171). Se confirma también el elevado nivel de estudios.
- **Edad** → El grupo con mayor porcentaje relativo fue el de entre 25 y 35 años, concretamente un 42,86% de los integrantes de este grupo voto la opción de 200-300€ (9 de 21). El siguiente fue el grupo de entre 18 y 25 años.

Ilustración 3: Fragmento encuesta

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una experiencia de este tipo (servicio de restauración incluido)? El precio indicado es de una habitación para 2 personas.

315 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## 4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 4.1. Competencia directa e indirecta

El proyecto se sitúa en un mercado complejo, ya que no hay un gran número de competidores directos, pero existe infinidad de competencia indirecta. La definición de competencia directa nos dice que consta de todos aquellos negocios que ofrecen un producto muy similar al nuestro y se vende al mismo mercado. Si nos ceñimos de forma estricta a esta definición, no hay muchas empresas que ofrezcan un producto turístico similar, por lo menos en este país. Con tal de ilustrarlo y de explicarlo de forma adecuada, se ha realizado una tabla comparativa y su posterior análisis.

Tabla 3: Competencia directa e indirecta

|                          | Productos parecidos   | Productos diferentes  |
|--------------------------|---|---|
| <b>Público parecido</b>  | Terra Dominicata – Small Luxury Hotels (Tarragona)<br>Mas Salagros (Barcelona)<br>Hotel Cala del Pi (Girona)<br>Masia Pla del Bosc (Barcelona)  | Hotel W Barcelona (Barcelona)<br>Hotel Mandarin Oriental (Barcelona)<br>Hotel Majestic (Barcelona)<br>Hotel Peralada – Wine Spa & Golf (Girona)<br>Mas Albereda (Barcelona)<br>Alàbriga Hotel Spa GL (Girona) |
| <b>Público diferente</b> | Mil Estrelles (Girona)<br>El Avistador (Toledo)<br>Cabanes als arbres (Girona)<br>Mas el Mir (Girona)<br>Natura Glamping Gardunha (Portugal)<br>Keemala Tree Houses (Tailandia)<br>Haritha Villas (Sri Lanka)<br>Playa Viva (México)<br>Khuai Bush Camp (Botswana)<br>Camaya Bali (Bali)<br>Rosewood Luang Prabang (Laos) |   |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1. Competencia directa – Productos y público parecidos

Como se puede observar en la tabla, la oferta turística que más se parece a la nuestra en cuanto a producto y público objetivo es considerablemente reducida. Se muestran cuatro ejemplos, concretamente Terra Dominicata, Mas Salagros, Hotel Cala del Pi y Masia Pla del Bosc. En todos ellos la oferta se asemeja considerablemente, un alojamiento turístico en plena naturaleza que cuenta con un servicio exclusivo y de lujo. Terra Dominicata, por ejemplo, ofrece cuatro tipos de habitaciones, los precios de las cuales oscilan entre los 250 y 490€ por noche.

Pese a que el público objetivo es muy parecido y que el producto es similar en cuanto a diseño y servicios, hay una característica que distingue claramente la oferta de Osa Mayor de todas las anteriores. Esta es la adaptación fiel del concepto de *glamping*, es decir, la creación de un espacio que imite a la perfección la experiencia de acampar en la naturaleza a la vez que se ofrecen los mejores lujos. En el caso de casi todos los ejemplos comentados, las habitaciones se encuentran en un mismo edificio que, pese a estar en plena naturaleza, no brinda la misma sensación que la del *glamping*. El único miembro de la competencia que usa el domo geodésico como habitación es la Masia Pla del Bosc, quizás el más parecido en cuanto a servicio ofrecido. En este caso, se podría decir que el único punto de diferenciación es la tematización cultural de las habitaciones, factor que no se observa en ninguno de los alojamientos analizados.

#### 4.1.2. Competencia indirecta – Producto parecido / público diferente

Dentro de este grupo se pueden diferenciar dos subgrupos. El primero tiene un producto muy parecido, pero el público es distinto por cuestiones socioeconómicas. El segundo subgrupo está formado también por empresas con una oferta parecida, pero el público es distinto por cuestiones geográficas.

Dentro del primer subgrupo encontramos, por ejemplo, Mil Estrelles, El Avistador, Cabanes als Arbres o Glamping Gardunha. Estos cuentan con un producto parecido al nuestro, adaptándose fielmente al concepto de *glamping*, incluso algunos usan el domo geodésico como producto central. La diferencia está en el segmento al que se dirigen, ya que estas tienen un público objetivo más genérico en cuanto a gasto promedio. En otras palabras, el público objetivo de estos competidores no busca necesariamente una oferta tan exclusiva o de tan alto *standing*. Esto se observa sobre todo por la carencia de un diseño refinado, diferencia de calidad en los servicios en comparación a oferta hotelera 5 estrellas o superior, entre otros. En el caso de Mil Estrelles, por ejemplo, el precio oscila entre los 83€ y 269€ la noche, según la habitación y la experiencia seleccionadas.

En el segundo subgrupo encontramos, entre otros, Keemala Tree Houses, Haritha Villas, Playa Viva, Khuai Bush Camp, Camaya Bali, etc. Este tipo de oferta es, sin duda, la que más se asemeja a la nuestra en cuanto a producto. Las habitaciones cumplen con el concepto del Glamping, están suficientemente separadas entre ellas para generar la sensación de estar acampando en la naturaleza. Además, en cuanto al diseño y a los servicios ofrecidos, se puede observar a primera vista que se trata de un producto muy exclusivo, de alto valor añadido. La mayor diferencia entre este tipo de empresas y la nuestra es que se encuentran en países muy alejados de aquí, por lo que el público objetivo no tiene las mismas características geográficas. Están enfocados a un turista internacional que quiera visitar ese tipo de países exóticos. En este caso los precios oscilan considerablemente según la oferta, pero con tal de poner un ejemplo promedio, una noche en Keemala Tree Houses puede costar entre 16.500 y 45.000 THB (450 y 1.230 euros al cambio aproximadamente) según el tipo de habitación.

#### **4.1.3. Competencia indirecta – Público parecido / producto diferente**

En esta categoría encontramos ejemplos como el Hotel Mandarin Oriental o el Hotel W Barcelona, que ofrecen un servicio muy exclusivo y de alto valor añadido, de igual forma que se pretende dar en este proyecto. Aún así, en este caso es un producto de tipo más urbano, sin tener absolutamente nada que ver con la naturaleza. En el caso del Hotel W Barcelona, por ejemplo, el precio oscila entre 230 y 11.000€ la noche, según el tipo de habitación en la que se alojen los huéspedes.

En este grupo también encontramos ejemplos de productos turísticos muy exclusivos, aunque más enfocados a un tipo de actividades concreto. En el caso de Mas Albereda, la oferta está compuesta por *packs* con distintas experiencias gastronómicas, que oscilan entre los 149 y 455€. Otro caso es el de Hotel Peralada Wine Spa & Golf, que ofrece varias experiencias en las que se mezcla el *spa*, la relajación, las propiedades del vino y el golf. El precio de estas oscila entre los 280 y los 440€ la noche.

## **4.2. Matriz de competencia**

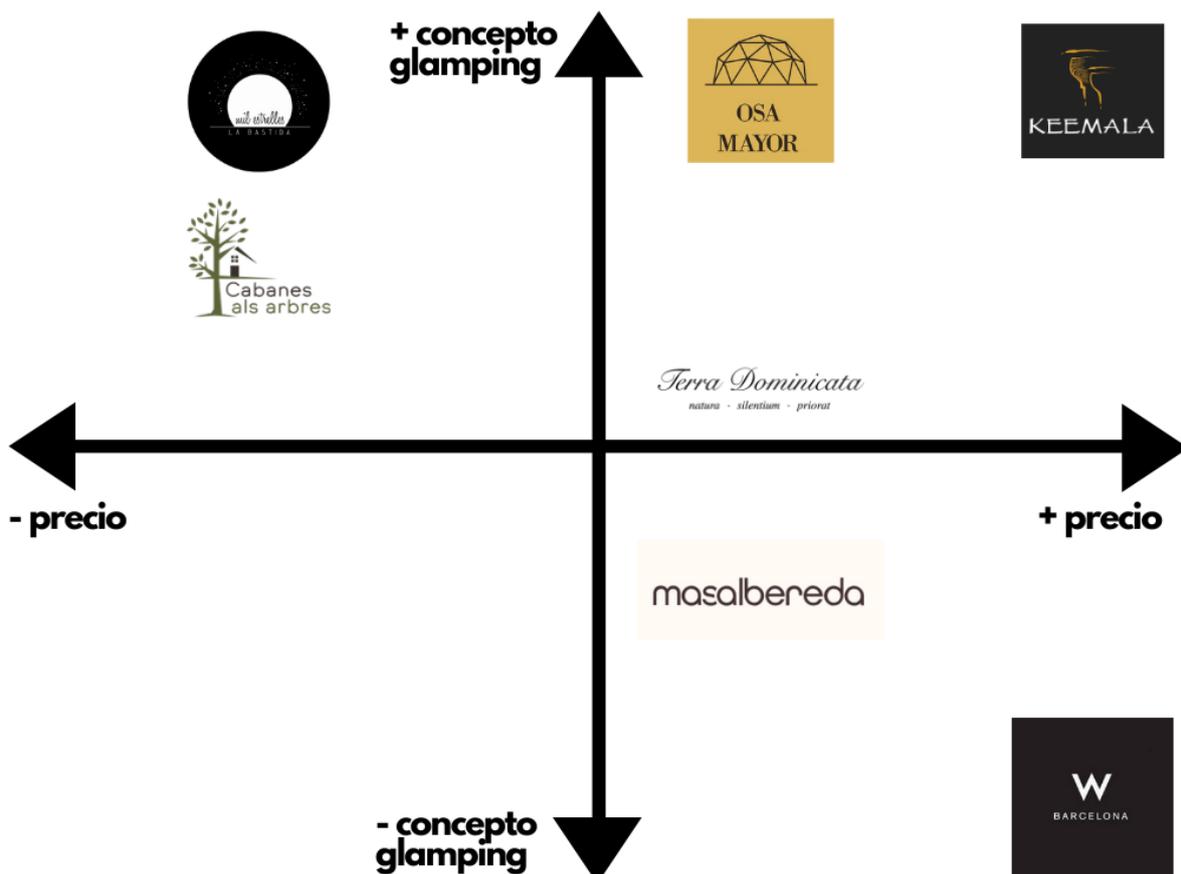
Con tal de establecer nuestro posicionamiento en relación a los competidores, se ha elaborado una matriz de competencia. En esta matriz se posicionan las empresas en base a dos atributos, el precio y su acercamiento al concepto de *glamping*. Cabe destacar también que no se ha posicionado toda la competencia mencionada anteriormente, sino que se han puesto uno o varios representantes de cada grupo.

Se puede observar que hay tres franjas de precio diferenciadas. La primera, rondando los 100/180€ por noche, en la que se encuentran Mil Estrelles i Cabanes als Arbres. La segunda, que oscila entre los 200 y los 450€ por noche, entre las que encontramos

nuestro proyecto (Osa Mayor), Terra Dominicata (perteneciente al grupo de competencia más directa) y Mas Albereda. Finalmente, superando los 800€ por noche, tenemos empresas como Keemala Tree Houses o el Hotel W de Barcelona.

En cuanto a la cercanía con el concepto de *glamping*, tenemos 4 franjas. La primera, entre la que se encuentra nuestro proyecto, es la más cercana al concepto, siendo estas las que ofrecen una mayor sensación de conexión con la naturaleza. La segunda, entre las que se encuentran Cabanes als Arbres i Terra Dominicata, está aquella oferta que tiene la naturaleza como punto clave en su propuesta de valor, pero no apuesta por el concepto de *glamping*. En un tercer estadio encontramos oferta como la de Mas Albareda, entre otras, en las que la naturaleza juega un papel secundario, opacada en este caso por la gastronomía como elemento principal de la propuesta de valor. Finalmente, en una cuarta franja encontramos empresas como el Hotel W de Barcelona, que ofrecen un producto exclusivo sin tener en cuenta para nada el entorno rural.

Ilustración 4: Matriz de competencia



Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Dimensionamiento de mercado y cuota a alcanzar

La herramienta escogida para realizar el dimensionamiento de mercado es el TAM (Total Available Market), SAM (Serviceable Adressable Market) y SOM (Share of Market). Para el cálculo del SOM, existen dos modelos dentro de esta misma herramienta, el modelo Top-Down y el Modelo Bottom-Up. Como se trata de una empresa de nueva creación, el modelo más apropiado es el Top Down. Dicho modelo consiste en el cálculo de la cuota de mercado (SOM), pasando previamente por el mercado total disponible (TAM) y el mercado potencial alcanzable (SAM). Con tal de llevar a cabo este método, es fundamental aprovechar los datos recopilados sobre la competencia y complementarlos con datos de fuentes oficiales.

#### TAM → Mercado Total

Con tal de calcular el mercado total, hay que tener en cuenta el precio promedio del servicio (precio por pernoctación, incluyendo restauración, entre otros servicios extra) y el total de establecimientos pertenecientes al mercado que nos dirigimos.

El precio promedio lo podemos obtener del apartado anterior. De hecho, en la matriz de competencia ya habíamos comentado que había 3 franjas de precio bien diferenciadas. Nuestro proyecto, como comentábamos, se encuentra en la intermedia, ya que se trata de un servicio *premium* sin llegar a la categoría de los mejores hoteles del mundo, claro está. Es por eso que tomaremos como referencia los 299€, correspondientes a un punto medio de la horquilla y al precio del servicio básico de Osa Mayor.

En cuanto al número de establecimientos de nuestro mercado, es importante introducir un pequeño matiz. Al inicio del trabajo académico se explicaba que este proyecto tiene características muy parecidas a las de cualquier otro establecimiento hotelero, con la particularidad de que se encuentra en plena naturaleza. Por este motivo se considera que la actividad que lleva a cabo este proyecto se corresponde, por lo menos en cuanto a los datos estadísticos, con la oferta del turismo rural. Los datos relativos al turismo rural en Cataluña, según Idescat, determinan que hay 2.482 establecimientos turísticos de este tipo, con un total de 19.809 plazas ofertadas. Hay que tener en cuenta también que la ocupación media en los establecimientos de turismo rural ronda el 23% del total de plazas.

$$TAM = 19.809 \text{ plazas} \times 299\text{€} \times 365 \text{ noches al año} \times 0,23 = 497.226.700\text{€}$$

Aunque casi 500 millones de euros pueda parecer una cifra muy elevada para esta clase de turismo, representa únicamente, el 2'3% respecto al total de 21.360 millones de euros de gasto turístico en Cataluña en el año 2019, según Hosteltur.

SAM → Mercado Acotado

Para tratar de acotar el cálculo anterior, hay que tener en cuenta que no toda la oferta de turismo rural se adapta a la nuestra. Con tal de hacer una aproximación, se calcula el tanto por ciento de la oferta que corresponde a establecimientos entre 4 estrellas superior y 5 estrellas, obtenidos de Idescat, en relación al total de la oferta, ya que nuestro producto se encuentra en esa franja. Es cierto que no se trata de un dato real, pero no existe ninguna fuente estadística que posea estos datos, así que se trata de una manera de realizar una aproximación.

$$\frac{29.371 \text{ estab. 4 est. sup.} + 8.660 \text{ estab. 5 est. sup.}}{291.144 \text{ establecimientos totales}} \times 100 = 13,05\%$$

$$SAM = 13,05\% \times 497.226.700\text{€ (TAM)} = 64.888.084,35\text{€}$$

SOM → Cuota de mercado según interpretación de resultados

En este apartado se establece la cuota de mercado que la empresa puede conseguir a corto plazo. Para ello es necesario conocer el SAM, calculado en el apartado anterior, pero también los recursos y la capacidad del proyecto para responder a esta demanda. Se trata de una fase muy temprana del proyecto, es por eso que los datos obtenidos de este dimensionamiento serán una aproximación.

Dicho esto, se calculan las cuotas de mercado de la competencia en relación al importe del SAM. En el caso de Mas Salagros, uno de los miembros de nuestra competencia directa, su facturación, según Empresite, se encuentra entre los 1,5 y los 3 millones de euros. Esto supone entre un 3,5 y un 7% de la cuota de mercado (sobre el SAM). En nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación, es complicado pretender llegar a este nivel de facturación. Por este motivo se establece un punto medio entre este dato y el de uno de los miembros de la competencia indirecta, Mil Estrelles, de menor categoría. En este caso su rango de facturación se encuentra entre los 300 y los 600 mil euros. Esto supone entre un 0,7% y un 1,4% de la cuota de mercado. Un término medio entre los dos, por lo tanto, estaría entre los 2 y 2,5% de cuota de mercado.

$$SOM = 2\% \times 64.888.084,35\text{€ (SAM)} = 1.297.751,69\text{€}$$

En conclusión, gracias al cálculo del SOM se podría estimar que la facturación anual potencial ronda los 1.300.000€, cifra nada desdeñable teniendo en cuenta la tipología de turismo de que se trata.

---

## 5. DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN

### 5.1. Elementos diferenciadores del proyecto

Uno de los elementos diferenciadores de este proyecto es, sin duda, la fiel adaptación del concepto de glamping como elemento central de la propuesta de valor. Pese a que ya existen segmentos de cliente interesados en el turismo rural o en los servicios exclusivos, este producto turístico va más allá. El domo geodésico, ubicado en un entorno rural, crea una sensación de cercanía con la naturaleza que no es equiparable a prácticamente ningún hotel o casa rural ubicados en el mismo entorno.

Otro de los elementos que contribuyen a la diferenciación del proyecto es la tematización cultural de las habitaciones. Esta característica representa el eje central de los servicios que se ofrecen al cliente, de forma que se crea un hilo argumental que acompaña al huésped durante toda su estancia. Como ya se ha explicado en apartados anteriores (y se entrará más en detalle en apartados posteriores), la experiencia varía holgadamente en función de la habitación escogida. El diseño de la habitación, los platos de la carta, la técnica usada para realizar los masajes, todo cambia en función de la elección. Es todo esto que, en un contexto rural y sofisticado a la vez, convierten la experiencia en algo único, diferente al resto de la oferta. Además, dicha tematización permite al cliente repetir la experiencia en un futuro simplemente eligiendo otra habitación, sin tener la sensación de estar viviendo lo mismo de nuevo. Infinidad de posibilidades nacen a partir de esta concepción, por lo que supone un gran valor añadido.

### 5.2. Tendencia de futuro

Es importante mencionar también que uno de los pilares fundamentales del proyecto es el respeto por el medio ambiente. Siendo este parte fundamental de nuestra propuesta de valor, es uno de los elementos que guía la creación de la imagen de marca. Esto responde también a la tendencia creciente de la conciencia medioambiental, cada vez más presente en la toma de decisiones del consumidor.

También es importante añadir que, a partir de problemas actuales (como la pandemia) o inminentes (como las consecuencias del cambio climático), resulta imprescindible cuestionarse continuamente los modelos establecidos. El modelo turístico actual, de hecho, no es ninguna excepción. Se ha demostrado que el turismo internacional *low cost* no es sostenible a largo plazo, por lo que alternativas aptas para el turismo local son muy apropiadas para un futuro cercano. Pero esto no queda aquí, en Osa Mayor se apuesta por el cambio continuo con el objetivo de adaptarse a las tendencias venideras.

## 6. PLAN DE MARKETING

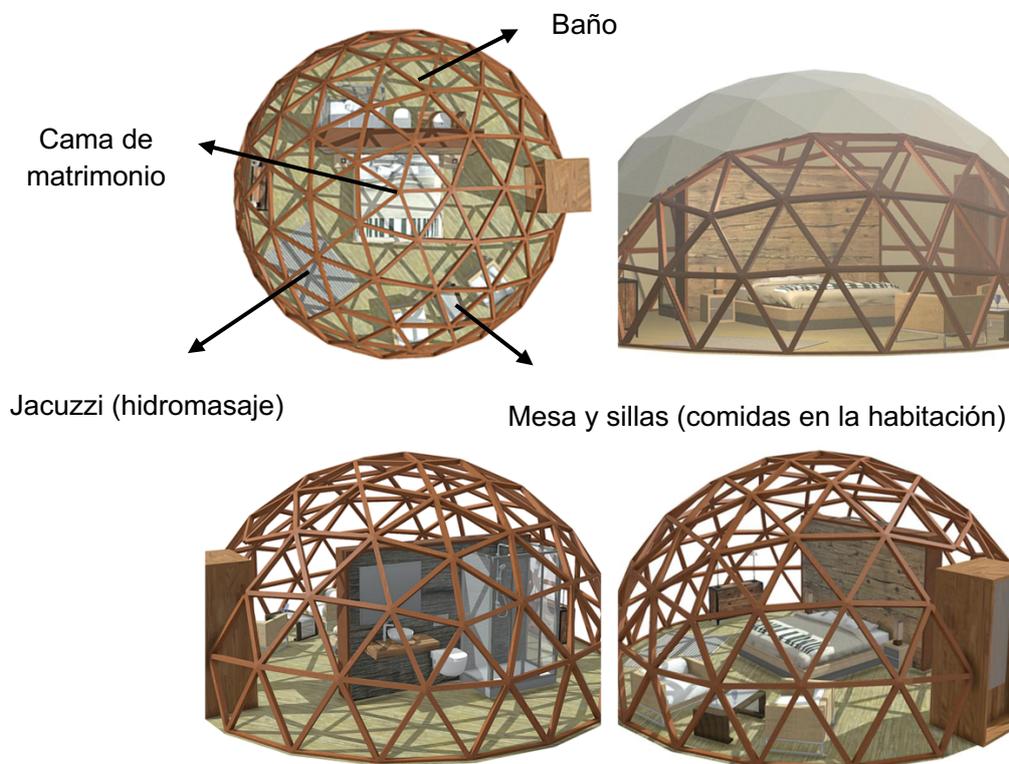
A modo de introducción, cabe reiterar que este trabajo académico va ligado a otro que trata única y específicamente el Plan de Marketing. Es por este motivo que este apartado muestra una enumeración de las acciones que se tomarán en materia de marketing, mientras que dichas acciones serán desarrolladas en profundidad en el otro trabajo.

### 6.1. Portfolio de productos y servicios

#### Estancia básica

El servicio básico que ofrece la empresa es una estancia de una noche en una de las habitaciones del complejo. Este servicio básico incluye cena y desayuno, ya que forman parte de la experiencia. Como se ha comentado anteriormente, las habitaciones en forma de domo geodésico son uno de los pilares de la oferta. Dichas habitaciones, al estar principalmente dirigidas a un perfil de parejas, tendrán la misma estructura y contarán con una cama de matrimonio para dos personas. Una parte de las paredes será de cristal templado, de modo que se refuerza la conexión con la naturaleza y permite la observación del firmamento en este medio rural.

*Ilustración 5: Plano Concepto Habitación*



*Fuente: DaliaDome (proveedor)*

Pese a tener la misma estructura (por cuestiones prácticas), el diseño y los productos asociados a cada habitación serán distintos. Esto es debido a que la temática de dichas habitaciones gira entorno a las constelaciones, concretamente a una, la Osa Mayor. Esto se hace a modo de diferenciación con la competencia (temática romántica únicamente) y, además, le añade un componente cultural interesante.

La elección de la Osa Mayor no es arbitraria, sino que responde a diversos motivos. El primero es que se trata de la constelación más reconocible del firmamento, junto a Orión. Además, es una constelación visible durante todo el año en el hemisferio norte, con lo que siempre se podrá observar desde la comodidad de las habitaciones. El segundo motivo es que se trata de una constelación con múltiples interpretaciones según las distintas culturas que han habitado nuestro planeta, y es precisamente este hecho en el que se centra la tematización de las habitaciones. Dentro de la oferta total, habrá conjuntos de habitaciones que llevarán el nombre de Osa Mayor en el idioma originario de cada región cultural, por lo que la gastronomía y demás productos y servicios anexos serán distintos según la cultura que se trate. Para facilitar la comprensión de esto, se explican las distintas tipologías de habitaciones del complejo a continuación:

- Habitaciones Ursa Maior: Son las relativas a la cultura mediterránea, en especial a la herencia grecorromana. La mitología griega cuenta que Zeus tuvo un affaire extramatrimonial con Calisto (una ninfa). Es por eso que Hera (esposa de Zeus) convirtió a Calisto en Osa y la condenó a vagar por el espacio.
- Habitaciones Beidou Hokuto: Son las relativas a la cultura asiática, en concreto a China y Japón. De hecho, el nombre de la habitación es una combinación entre la traducción de Osa Mayor en chino (Beidou) y en japonés (Hokuto). Aún así, la traducción literal de estas palabras es “cucharón del norte”, por la concepción de la constelación que se originó allí.
- Habitaciones Ocelotl: Son las relativas a la cultura azteca, pueblo que habitó una parte del actual México entre 1325 y 1521. Ocelotl es el nombre que le dieron a la Osa Mayor, y consiste en Tezcatlipoca (deidad antagónica a Quetzalcóatl, dios principal de la mitología tolteca) bajo la forma de un jaguar.

Cabe mencionar que se está trabajando conjuntamente con los alumnos de 4º de ESO en el Instituto La Vall del Tenes (Santa Eulàlia de Ronçana, Vallès Oriental), en el contexto de la asignatura de “Educación Plástica y Visual” (optativa). Dicha colaboración consiste en la creación de maquetas con el diseño propio de cada cultura, de forma que pueda obtenerse una representación a pequeña escala de lo que acabaría siendo el complejo turístico de Osa Mayor.

## Servicios complementarios

Los servicios complementarios o anexos son aquellos que se pueden adquirir de forma extra al servicio básico. También se incluyen en los distintos *packs* de experiencias.

- Room Service: El servicio de habitaciones estará disponible las 24 horas, con aperitivos y bebidas a la carta. Dichos productos constarán de snacks y cócteles propios de cada gastronomía, así como refrescos y agua embotellada.
- Servicio de restauración: Dicho servicio estará disponible a la hora del almuerzo (12:00 – 15:00), para aquellas parejas que deseen añadir esta comida a la cena y desayuno ya incluidos. La carta varía en función de la habitación del huésped, aunque siempre es posible realizar excepciones.
- Pastel de cumpleaños u otras celebraciones
- Cesta de picnic + mantel
- Servicio de masajes: Este servicio se efectúa en la propia habitación. El tipo de masaje varía según la habitación del huésped y corresponde a las tradiciones propias de cada cultura.
- Regalo personalizado: Dentro de las opciones se incluyen cajas de bombones, botellas de champán/vino, pétalos de rosa, ramos de flores y tarjetas dedicadas.

## Packs

Los *packs* van dirigidos especialmente a nuestro segmento 2, es decir, aquella persona o grupo de personas que quiere regalar la experiencia. Aún así, es cierto que también pueden ser atractivos para nuestro segmento 1, los consumidores finales, en especial si una de las partes de la pareja quiere sorprender a la otra. En todo caso, cada *pack* se presenta en un formato físico, en forma de caja regalo para facilitar su entrega. Como ya se ha explicado en apartados anteriores, se sigue la estrategia Good, Better, Best, por lo que habrá un *pack* básico, uno medio y uno premium.

- *Pack 1* – Natural Love → 1 estancia básica (cena y desayuno incluido) + pétalos de rosa en la cama + globos en forma de corazón + botella champán o vino a elección + zumo natural de bienvenida.
- *Pack 2* – Osa Menor → todo lo incluido en el *pack 1* + almuerzo temático el día de llegada (a elegir) + bomba de baño ecológica a elegir (para la bañera de hidromasaje) + regalo personalizado a elegir.
- *Pack 3* – Osa Mayor → todo lo incluido en el *pack 2* + masaje de 30 minutos (técnicas distintas según temática habitación) + cesta con picnic (merienda).

Todos los *packs* podrán ser complementados con servicios extra al gusto del cliente.

## 6.2. Plan de comunicación

Con tal de saber qué plan de comunicación puede ser el más adecuado para nuestro target es importante analizar la situación del mercado. En el caso de Osa Mayor, se ha realizado una encuesta para obtener los datos necesarios para dicho análisis.

Una de las preguntas pedía las fuentes que consultaban los encuestados cuando tenían la intención de informarse sobre un futuro viaje. Las tres opciones más escogidas fueron Google (92,1%), consultar a amigos y familiares (54,7%) y las redes sociales (36,8%). Además, en cuanto a las redes sociales más utilizadas están WhatsApp (96,9%), Instagram (80,5%), YouTube (49,1%), Twitter (36,8%) y Facebook (36,5%). Con toda esta información y la que se ha recogido en la fase analítica se realiza el diseño del plan de comunicación de Osa Mayor.

### 6.2.1. Proceso de comunicación y medios necesarios

En primer lugar, se ha usado el modelo AIDA, enunciado por Elias St. Elmo Lewis en 1898, para describir el proceso de preventa, venta y postventa. Aunque se trata de un modelo centenario, resulta muy útil para describir el proceso de comunicación que se llevará a cabo.

Ilustración 6: Proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia

---

## Preventa - Atención

En primer lugar, hay que dar a conocer el producto de Osa Mayor al público objetivo. Esto, como se ha visto en la encuesta y en el análisis de las tendencias digitales, pasa por tener un buen posicionamiento en Google. Más del 90% de los encuestados realiza una búsqueda en Google cuando quiere realizar una escapada, por lo que el uso de Google Ads es un buen primer paso. Esta herramienta funciona con palabras clave seleccionadas por el anunciante, se paga por los clics a la página web y el presupuesto es totalmente ajustable y libre. Google Ads, por lo tanto, funciona cuando alguien está realizando una búsqueda voluntaria (activa) del producto que ofrece el anunciante.

Por otra parte, un elevado porcentaje de los encuestados consulta también las redes sociales, por lo que Facebook e Instagram Ads pueden ser también de utilidad. Estas herramientas, a diferencia de Google Ads, funcionan sin necesidad de una búsqueda voluntaria por parte del cliente. Las cookies ayudan a ofrecer el producto solo a aquellos que tengan intereses o necesidades parecidas. Los anuncios se muestran, en ambas redes sociales, entre *stories* o publicaciones de las personas seguidas. La elección de Facebook e Instagram tiene un motivo claro, la primera es más usada por un perfil de mayor edad (como se muestra en los resultados de la encuesta) y la segunda está enfocada a un perfil más joven, ambos dentro del segmento al que se dirige Osa Mayor.

Además, aparte de la estrategia de anuncios de pago, también se ha planeado la realización de una pequeña campaña con *influencers* de las distintas redes sociales. Esto es debido a que resulta mucho más económico que la publicidad tradicional y tiene una influencia más directa sobre el público objetivo. El perfil buscado ronda unos 100k seguidores (entre 500 y 5.000 euros de caché), con una comunidad interesada por las experiencias turísticas de este tipo y dispuesto a promocionar el proyecto. Se le regalará la experiencia y se le pagará una determinada cantidad por sus servicios.

## Preventa – Interés

Una vez se ha atraído la atención del cliente potencial, es necesario generar un interés real. Aquí es donde entran las redes sociales de la empresa, que funcionarán como una especie de escaparate digital. Basándose en los datos obtenidos de la encuesta, las 3 redes sociales de Osa Mayor serán Instagram, Facebook y Twitter. La estrategia es clara, buscar el interés mediante la diferenciación. En estas redes se muestra el producto ofrecido, pero también se realizan publicaciones entorno a la filosofía de la empresa, sin necesidad de estar directamente relacionadas con la oferta. De esta manera se crea una imagen de marca que la haga única y reconocible.

## Venta – Página Web

Este es uno de los puntos clave en el proceso de comunicación. La página web, a diferencia de las redes sociales, está claramente enfocada en comercializar el producto. El diseño mantiene la esencia de la marca, pero el contenido es puramente informativo y centrado en satisfacer las necesidades del cliente. La reserva de la estancia o de los distintos *packs* se hace a partir de la propia web. Es importante mencionar que en la web se precisa el método de pago, pero el cobro se realiza en el check-out.

## Postventa – *Mailing* automático (PMS)

Con el objetivo de establecer un canal de comunicación bidireccional, se programa el envío de *mails* de forma automática a través del PMS. En el momento que el empleado realiza el check-out, el propio PMS envía un correo electrónico al cliente. Dicho correo contiene una encuesta de satisfacción, con un descuento del 5% en próximas visitas a modo de incentivo. Esta es una buena forma de obtener información de retorno por parte del cliente. Además, en la página web hay una opción de contacto por si es necesario.

### 6.2.2. Acciones y presupuesto de comunicación

Tabla 4: Acciones y presupuesto de comunicación

| Acciones                         | Cronología                                    | Coste  | Fase del plan        |
|----------------------------------|---|--|----------------------|
| Anuncios Google Ads <sup>1</sup> | Mensual (a partir del inicio de la actividad) | 152€/mes máximo (5€/día)   | Preventa – Atención  |
| Anuncios Insta&FB Ads            | Mensual (a partir del inicio de la actividad) | 90€/mes máximo (3€/día)  | Preventa – Atención  |
| Creación RRSS                    | Abril 2021                                    | 0€ (Instagram, Facebook, Twitter)                                  | Preventa – Interés   |
| Post en RRSS                     | 3 veces por semana (a partir de abril)        | 0€   | Preventa – Interés   |
| Colaboración influencers         | El primer mes de actividad                    | 1.000€ * 3 influencers <sup>2</sup> = 3.000€                       | Preventa – Interés   |
| Creación página web              | Febrero – marzo 2021                          | 5.000€ (gasto activable) + 29'90€ al mes (hosting y mantenimiento) | Venta – Deseo/Acción |
| Diseño <i>mailing</i> automático | El mes anterior al inicio de la actividad     | 0€ (funcionalidad incluida dentro del precio del PMS)              | Postventa            |
| <b>TOTAL (primer año)</b>        |   | 91 * 12 + 90 * 12 + 3.000 + 29'90 * 12 = <b>5.530€</b>             |                      |

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Tanto en el caso de Google Ads como en el de Insta&FB Ads, el límite presupuestario es libre. Se paga únicamente por *clicks* en los anuncios (véase anexo 3 para más detalles).

<sup>2</sup> Tal y como analiza la plataforma Metricool, el caché de los influencers de entre 50 y 250k seguidores está entre los 500 y los 5.000€. Osa Mayor ofrece 1.000€ + la estancia gratuita.

## **6.3. Canales de distribución**

### **6.3.1. Descripción de los canales de distribución**

En primer lugar, cabe decir que no existirá un único canal de distribución, sino que habrá varios. Estos se clasifican en directos e indirectos en función de su tipología.

#### **Canal directo – Página web (véase anexo 4)**

La página web, como se ha comentado en apartados anteriores, es uno de los puntos clave en la comercialización del producto. En este caso, hablando de distribución, es el canal preferente de la empresa. Dicha preferencia se da básicamente por dos motivos. El primero es que no existen intermediarios entre cliente y empresa, por lo que no se pagan comisiones y se obtiene un mayor beneficio de cada transacción. El segundo es que la gestión de la reserva es mucho más sencilla ya que se trata de un medio propio. Es por todo esto que se incentiva la reserva directa mediante la página web ofreciendo un precio más bajo que en cualquier otro canal de distribución. El mail y el teléfono constituyen canales alternativos a este, pero únicamente de forma excepcional.

#### **Canales indirectos**

- Online Travel Agencies (OTA) → Hoy en día resulta imprescindible para casi todos los alojamientos turísticos el mostrar su oferta en determinadas OTA. Osa Mayor contará, por lo tanto, con Booking y Expedia como canales indirectos. Esta decisión responde a la necesidad de tener presencia en estos sitios web, no solo de cara al aumento de las reservas, sino también de cara a la seguridad que esto aporta al cliente final. Cabe decir que Booking es la OTA con una menor comisión en relación a su popularidad, de alrededor del 15%.
- Glampinghub.com → Se trata de la plataforma líder en reservas de alojamientos originales en la naturaleza, dentro del sector del glamping y el turismo rural de lujo. Es una plataforma conocida por una parte considerable del público objetivo de Osa Mayor, por lo que representa una gran oportunidad para darse a conocer y aumentar el número de reservas desde el primer momento.

### **6.3.2. Relación con el cliente e intermediarios**

En caso de realizar una reserva directamente desde la web, se envía automáticamente un correo electrónico con la confirmación de dicha reserva (el cobro se realiza en el check-out). En caso de comprar uno de los *packs*, el cobro se realiza de forma inmediata y se procede al envío de la caja regalo mediante la empresa Packlink. Como se comentaba en apartados anteriores, en caso de duda, tanto el mail como el apartado de contacto de la página web permiten obtener asistencia del personal de recepción.

En caso de realizar reservas mediante Booking, Expedia e incluso GlampingHub, la comunicación entre cliente y alojamiento se realizará por medio de sus respectivas plataformas. En ambos casos existe un chat para establecer cualquier tipo de comunicación de forma bidireccional (de nuevo con el personal de recepción). Cabe mencionar que, en caso de reserva de un *pack* a través de las OTAs o GlampingHub, no se recibirá caja regalo (sólo la confirmación online), por lo que resulta en un claro incentivo para realizar la reserva mediante la página web de Osa Mayor.

### 6.3.3. Presupuesto de distribución

Tabla 5: Presupuesto de distribución

| Canal       | Cronología                     | Coste  | Tipología          |
|-------------|--------------------------------|--|--------------------|
| Página web  | Creación: febrero – marzo 2021 | 5.000€ (subcontratación <i>freelance</i> )                         | Canal directo      |
|             | Cuota mensual                  | 29'90€ (pago a la empresa Arsys por el hosting y el mantenimiento) |                    |
| OTAs        | % comisión por reserva         | 15% Booking y 22% Expedia  | Canales indirectos |
| GlampingHub | % comisión por reserva         | 4%   |                    |
| Packlink    | Cada pedido                    | 2'88€ (hasta 0'5kg, nacional)<br>4'75€ (hasta 5kg, nacional)       | Canal Mixto        |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, el coste del diseño de la web asciende a la cantidad aproximada de 5.000€, ya que se subcontrata el servicio a un *freelance*. Tanto el hosting como el mantenimiento de la web se contratan a Arsys, por 29'90€ al mes.

En el caso de las OTA, se muestra un porcentaje de comisión sobre la reserva. En el caso de Booking la comisión es de 15% en todos los países. En el caso de Expedia la comisión es más opaca, pero se estima en un 22% en caso de alojamientos españoles.

En el caso de GlampingHub la comisión es de un 4% sobre reservas confirmadas.

En el caso de Packlink, los importes mostrados son por el envío de las cajas regalo.

## 6.4. Política de precios y previsión de ventas

### 6.4.1. Estrategia y fijación de precios

En Osa Mayor se usa una estrategia de precios *premium*, ya que es un servicio único y de elevada calidad. Esto, por una parte, es producido por los costes. Se trata de un servicio de alto *standing* y los costes necesarios para llevarlo a cabo son elevados. Por otra parte, también interesa que el eminente precio de los servicios que se ofrecen incentive una percepción de alto valor por parte de los clientes potenciales.

En cuanto a la fijación de los precios, existen tres variables principales que influyen en dicho proceso. La primera y más evidente son los costes. En el apartado de presupuesto de producción se ha detallado el coste aproximado de ofrecer una estancia básica, así como una estancia más completa en cuanto a servicios. Como es evidente, para que el proyecto sea viable el precio debe ser más elevado que el coste de producción, entre otras cosas porque existen más costes no contemplados. Por lo tanto, se parte de la base que el coste de la estancia básica no puede estar por debajo de los 220'69€, y el coste de los *packs* más completos no puede estar por debajo de los 338'69€.

La segunda variable es la demanda, es decir, la disposición a pagar por los clientes potenciales. Como se cuenta anteriormente, el perfil objetivo de Osa Mayor posee un elevado poder adquisitivo, por lo que tiene una mayor disposición a pagar. Gracias a la encuesta realizada, se pudo saber que la opción de pagar entre 200 y 300€ era la más votada por aquellos que ingresan entre 3.000 y 5.000€ al mes, seguido de aquellos que ingresan entre 2.000 y 3.000€ (hablando de la estancia básica). Esto certifica que cualquier precio que se mueva en ese rango será interesante para este perfil de cliente.

La última variable es la competencia. Es importante tener en cuenta los competidores más directos de cara a la fijación de precios. En el caso de Masía Pla del Bosc, la empresa catalana que ofrece el servicio más parecido a Osa Mayor, cuenta con un rango de precios que van desde los 260 a los 330€.

La conclusión de todo esto es que, teniendo en cuenta todas las variables, el precio de la estancia básica debe estar entre los 250 y los 350€. En el caso de los *packs* más completos se añade un importe determinado teniendo en cuenta los servicios añadidos.

#### 6.4.2. Catálogo de precios

Tabla 6: Catálogo de precios

| Producto   | Precio   |
|--|--|
| Estancia básica  | 299€/noche   |
| Pack 1 – Natural Love  | 325€/noche   |
| Pack 2 – Osa Menor   | 360€/noche   |
| Pack 3 – Osa Mayor   | 399€/noche   |
| Servicios complementarios (restauración, <i>room service</i> , servicio de masajes...) | Precio = Coste + (Coste*0'15)<br>Se trata de productos/servicios subcontratados o comprados (complementarios a la oferta). |

Fuente: Elaboración propia

### 6.4.3. Previsión de ventas

De cara a realizar una previsión de ventas realista se han contemplado tres escenarios distintos, uno neutro (u óptimo), uno pesimista y otro optimista. El objetivo de esto es el de analizar la viabilidad del proyecto en función del volumen de ventas que se alcance.

En cuanto a dicha previsión, una de las variables más importantes a tener en cuenta es que se trata de una oferta turística dirigida principalmente a un público local. A esto se le añade que es una actividad que puede hacerse en cualquier época del año, gracias a que los domos geodésicos son el centro de la experiencia, por lo que no influye ningún tipo de estacionalidad.

Cabe mencionar además que esta previsión se ha realizado únicamente teniendo en cuenta la estancia básica y los 3 *packs* que comercializa la empresa. Esta decisión responde a que los servicios complementarios se ofrecen con el objetivo principal de aportar valor añadido a la oferta, no de ser un sustento para la empresa. En otras palabras, para ofrecer un servicio de calidad es necesario ofrecer este tipo de servicios complementarios, pero en un primer momento es importante conseguir viabilidad a partir de los servicios propios de Osa Mayor.

Con tal de calcular la ocupación media se ha analizado la competencia directa. Se trata de una oferta muy especializada, por lo que sería equivocado tomar como referencia datos de ocupación del turismo rural a nivel general. En el caso de Mil Estrelles o Masia Pla del Bosc, entre otros, se puede observar una ocupación del 100% los fines de semana a prácticamente dos meses vista, por lo que se puede suponer una ocupación completa las noches de viernes a sábado y de sábado a domingo. En el caso de las 5 noches restantes, se observa entre un 80% (4 noches de 5 completas) y un 60% (3 noches de 5 completas) a 2-3 semanas vista. Lo más probable es que, en la semana anterior, se llegue a una ocupación mínima del 80%. Aún así, es preferible ser cautos y contemplar un punto medio entre el 80% y el 60% observados, un 70% de ocupación entre semana (véase anexo 7 para más detalles). Finalmente, se usan estos dos datos para calcular la ocupación media semanal, extrapolable a la mensual o anual:

$$\frac{(2 \text{ noches} \times 100\% \text{ ocupación}) + (5 \text{ noches} \times 70\% \text{ ocupación})}{7 \text{ noches}} = 0'79 \approx \mathbf{80\% \text{ oc. media}}$$

Si bien es cierto que este 80% difiere mucho del 23% de ocupación media (turismo rural) usado para el cálculo del TAM, cabe reiterar que tanto nuestra oferta como la de la competencia directa no tiene mucho que ver con el resto de tipologías de turismo rural. Aún así, con tal de ser precavidos, este 80% se usará únicamente en la previsión más optimista, mientras que en el escenario neutro se usará un 60% de ocupación media.

Tabla 7: Previsión de ventas – Escenario neutro

| Cálculo global de estancias   | Cálculo de estancias por producto |     |                           | Facturación                   |
|---|-----------------------------------|-----|---------------------------|-------------------------------|
|   | Producto                          | %   | Cálculo                   |                               |
| 365 días<br>× 15 habitaciones<br>× 0,6 ocupación media<br>= <b>3285 estancias</b> | Estancia básica                   | 35% | $3285 \times 0'35 = 1150$ | $1150 \times 299€ = 343.850€$ |
|   | Pack 1                            | 35% | $3285 \times 0'35 = 1150$ | $1150 \times 325€ = 373.750€$ |
|   | Pack 2                            | 15% | $3285 \times 0'15 = 493$  | $493 \times 360€ = 177.480€$  |
|   | Pack 3                            | 15% | $3285 \times 0'15 = 493$  | $493 \times 399€ = 196.707€$  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3285 estancias</b>             |     |                           | <b>1.091.787€</b>             |

Fuente: Elaboración propia

A modo de aclaración, cabe mencionar que el porcentaje de productos vendidos es una estimación según el supuesto que la estancia básica y el pack 1 tendrán un mayor éxito en cuanto a ventas. Por lo demás, en el escenario neutro los ingresos superan el millón de euros, cifra cercana a la primera aproximación de 1.300.000€ calculada gracias al TAM-SAM-SOM. Teniendo en cuenta que los costes fijos se estiman en 600.000€ euros anuales (teniendo en cuenta también los suministros), y los costes variables en este caso rondarían los 300.000€, se trata de una muy buena cifra que generaría un resultado de explotación de entorno al 10% respecto la facturación.

En cuanto al escenario pesimista (véase anexo 8 para consultar las tablas de los escenarios extremos), en el primer caso tenemos 545.654€ de facturación, teniendo en cuenta un 30% de ocupación, porcentaje parecido al de la ocupación media general de turismo rural. Este importe supondría un grave problema para la actividad de Osa Mayor, ya que cubriría por poco los CF, pero los CV provocarían un resultado de explotación negativo. La conclusión de esto, en un primer momento, es que la cifra de ocupación debe ser considerablemente superior a la media del resto de tipologías de turismo rural para que sea un negocio viable. En cuanto al escenario más optimista, la facturación se situaría sobre el millón y medio de euros, cifra que generaría, como es obvio, un resultado de explotación considerablemente mejor que en el escenario neutro.

## 6.5. De las 4P a las 4C

### Consumidor

El producto, o en este caso los servicios, han sido diseñados pensando siempre en el perfil de público objetivo. Lo más común hubiese sido plantear un catálogo unificado con servicios atractivos para el consumidor final, pero no solo se ha hecho eso. Se ha partido de las necesidades diferenciadas de cada uno de los segmentos, y posteriormente se ha diseñado la estancia básica y los servicios complementarios, enfocados al primer segmento, y los packs, enfocados al segundo segmento.

### Coste

El coste para el cliente ya no es únicamente monetario, hay muchas otras variables que influyen en la percepción de “barato” o “caro”. Escapar de la rutina diaria sin tener que renunciar a las comodidades de casa, alegrarle el día a una persona especial o mostrar un estatus social determinado son factores que, aunque el precio sea moderadamente elevado, el coste percibido sea totalmente asumible para el cliente.

### Conveniencia

No solo se trata de escoger el medio de distribución más adecuado para la empresa, sino escoger el más conveniente para el consumidor. El *ecommerce* ya es una realidad del día a día y aporta infinitud de ventajas para el cliente. La rapidez a la hora de escoger y reservar habitación o la comodidad a la hora de recibir uno de los *packs* facilita mucho la decisión de compra a ambos segmentos.

### Comunicación

La comunicación requiere interacción, ya no vale anunciarse según las suposiciones de los expertos en marketing. Es por eso que se ha creado un plan de comunicación cíclico, en el que hay canales bidireccionales y una encuesta que recoge todas las opiniones de los clientes que han disfrutado de la experiencia. La clave está en la mejora continua, por lo que es necesario tener en cuenta todas las aportaciones posibles.

## 6.6. Misión, visión y valores

- **Misión:** Ofrecer una alternativa de turismo rural sostenible y de proximidad, que además una la naturaleza, la exclusividad y la cultura en una única experiencia.
- **Visión:** Convertirse en un referente del glamping en Cataluña y España, diferenciándolo claramente del resto de tipologías de turismo rural.
- **Valores:** Respeto por el medio ambiente, orientación al cliente, cuidado de los empleados, calidad del servicio, pasión, honestidad y responsabilidad social.

## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Creación del complejo turístico

En este apartado se explica el proceso de creación del complejo turístico. Dicho proceso se llevará a cabo durante el año anterior al inicio de la actividad corriente de la empresa.

En primer lugar, como se ha comentado anteriormente, el complejo se ubicará en un terreno rural del municipio de Riba-roja d'Ebre, en la provincia de Tarragona. Esta elección responde a la necesidad de ausencia de contaminación lumínica y de nubes durante la mayor parte del año. Dicho terreno se encuentra a la venta por 58.000€, por lo que la empresa lo adquirirá en forma de activo. Algunas de sus características principales son que cuenta con 25.000m<sup>2</sup> de superficie, está repleto de almendros y olivos centenarios, es una parcela muy soleada, tiene acceso directo al río y el suelo es prácticamente liso, por lo que se abaratará la construcción. Además, el precio incluye un anteproyecto para un camping de hasta 60 *bungalows*, convertible a parking para autocaravanas o a negocio de turismo rural, como es el caso de Osa Mayor.

Una vez adquirido el terreno, la construcción de las habitaciones y de los espacios comunes será llevada a cabo por la empresa DaliaDome. Dicha empresa cuenta con experiencia en la construcción de domos para uso turístico, por lo que resulta un seguro en cuanto a la calidad de las cúpulas. El precio de cada cúpula asciende a 12.355€ más 6.400€ por el baño. Teniendo en cuenta que se construirán 15 habitaciones más otras 2 cúpulas para la recepción y la cocina/almacén del complejo, el precio total será de 318.835€. Dentro de este precio se incluye la adecuación de las habitaciones, dotándolas de suministro eléctrico, agua y demás servicios necesarios, además de la construcción del camino que una las habitaciones con la recepción.

Por último, es importante añadir la compra de un vehículo de carga ligero, 100% eléctrico, pieza fundamental para el complejo. Este vehículo se usará principalmente para el servicio de las comidas, ya que los camareros deberán recorrer distancias considerablemente grandes. El precio de este vehículo, junto a su instalación de carga, ronda los 5.000€, y se adquirirá a la empresa Teycars, especializada en soluciones de movilidad sostenible.

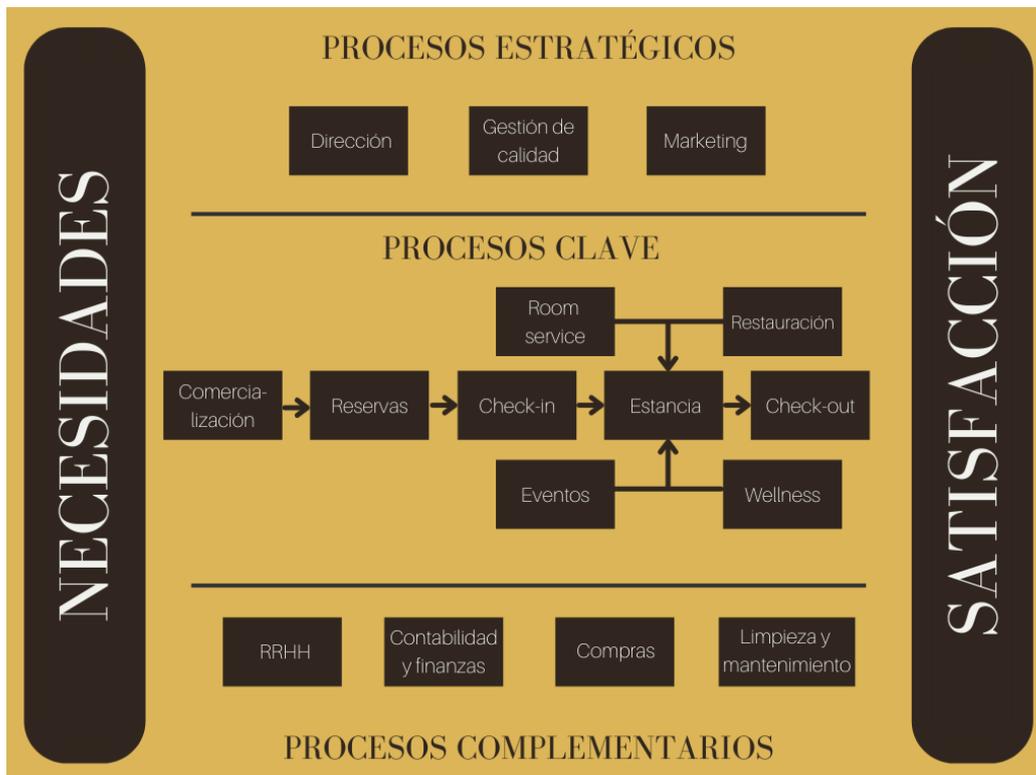
Aspectos como la viabilidad legal de la construcción de este complejo o la contratación de la póliza de seguros serán tratados en apartados posteriores.

## 7.2. Proceso de prestación del servicio

### 7.2.1. Mapa de procesos

Para ilustrar el proceso de prestación del servicio se usa la herramienta del mapa de procesos. En dicho mapa se pueden observar tres tipologías de procesos, estratégicos, clave y de soporte. Los estratégicos son los relativos al diseño de las operaciones y tienen influencia sobre todos los demás procesos. Los procesos clave son aquellos relativos al servicio que recibe el cliente, por lo que son aquellos que aportan valor real. Finalmente, los de soporte son aquellos que complementan al resto de procesos.

Ilustración 7: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2. Tecnología necesaria y presupuesto

La tecnología imprescindible para llevar a cabo el proyecto consta de 4 necesidades básicas. La primera es un *Property Management System* (PMS), herramienta clave para la gestión de múltiples tareas de cualquier alojamiento hotelero. La segunda son los EPI, entre los cuales se necesitan 2 PC para recepción, una impresora, un fijo, 4 móviles y 15 pulsadores para llamar a los camareros. También será necesario contar con un TPV para los cobros. Por último, se necesita contratar también una línea fija y servicio de internet (véase anexo 5 para el catálogo completo de productos y servicios).

- **PMS:** El proveedor elegido es Little Hotelier. Dicho PMS es ideal para hoteles con pocas plazas y de nueva creación, además de tener precios competitivos. El PMS cuenta con servicio en la nube simple y seguro, un *channel manager* para asociarse con OTAs ilimitadas (Booking, TripAdvisor...) y un motor de reservas sin cobro de comisiones, aplicable a la página web propia.
- **EPI:** Los ordenadores elegidos son los HP All In One, ya que gozan de una buena relación calidad-precio y se adaptan perfectamente a las necesidades. Se ha elegido la Impresora Multifunción Inalámbrica HP Smart Tank Plus 655. Es una impresora sin cartuchos con autonomía de 3 años, ya que cuenta con un aprovechamiento máximo de la tinta, en consonancia con la filosofía sostenible de la empresa. El teléfono fijo escogido es el Motorola FW200I. Los pulsadores son de la marca “LlamaCamareros” y tienen una estética refinada. Por último, los móviles escogidos son los Xiaomi Redmi 9C 2 y son necesarios para los departamentos de dirección (1), cocina (1) y pisos (2).
- **TPV:** La entidad bancaria elegida para alojar las cuentas bancarias de la empresa es el Banco Sabadell, por lo que el TPV lo proveerá la misma entidad. Este no tiene coste de mantenimiento si se realizan 20 transacciones al mes.
- **Internet y línea fija:** Al ser un hotel rural, no se tiene acceso a fibra óptica. Se ha escogido el proveedor Homespot, que ofrece servicio 4g de entre 20 y 60 mb/s. La ventaja de dicho servicio es que permite una conexión simultánea de 64 dispositivos sin necesidad de instalación de ningún tipo (router gratis). La línea fija será contratada en MásMóvil, con llamadas ilimitadas a fijo y móvil.

Tabla 8: Presupuesto Tecnología

| Concepto                          | Proveedor       | Coste (sin IVA)                      |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| PMS                               | Little Hotelier | 119€/mes (15 habitaciones)           |
| 2 ordenadores                     | HP              | $(475'15 \cdot 2) : 1'21 = 785'38€$  |
| Impresora                         | HP              | $349 : 1'21 = 288'43€$               |
| Teléfono fijo y teléfonos móviles | PcComponentes   | $40'02€ + (81'81 \cdot 4) = 367,26€$ |
| Pulsadores                        | LlamaCamareros  | $199 \cdot 2 = 398€$                 |
| Internet                          | Homespot        | $39'9 : 1'21 = 32,98€/mes$           |
| Línea fija                        | MásMóvil        | $12'9 : 1'21 = 10'66€/mes$           |

Fuente: Elaboración propia

### **7.3. Actividades del proceso de producción**

#### **7.2.1. Actividades clave**

A modo de introducción, cabe decir que las actividades clave en cualquier servicio de calidad son aquellas dirigidas al trato con el cliente. Según el criterio de la empresa, dicho trato debe ser excelente y así se refleja en el diseño de nuestros servicios.

#### **Gestión de reservas**

Esta actividad es realizada por el personal de recepción, aunque gran parte de ella está completamente automatizada gracias a las características del PMS escogido. En primer lugar, el cliente realiza la reserva a través de la página web de Osa Mayor, cuyo motor de búsqueda envía la información de dicha reserva al PMS. En caso de realizar la reserva por cualquier OTA (Booking o Tripadvisor p. ej.) la información se envía también en segundos. El sistema actualiza el calendario con la reserva entrante y envía un correo de confirmación al cliente y a nosotros. Además, se crea un *cardex* en caso de huésped nuevo o un recordatorio en caso de clientes que ya han estado en el alojamiento.

Después de la primera parte automatizada por el PMS, entran las tareas por parte del personal del hotel. En el correo automático de confirmación recibido por el cliente se provee información sobre el alojamiento y servicios complementarios. En caso de recibir un mail con peticiones por parte del cliente, el personal deberá añadirlas manualmente a la información de la reserva, además de contestar el mail. Además, si se trata de un cliente que ya ha estado en el hotel, se añade un pequeño obsequio personalizado de bienvenida. Como resulta evidente, también son los encargados de ponerse en contacto con las OTA si es necesario o realizar labores de atención al cliente por teléfono.

#### **Check-in y check-out**

Esta actividad, al igual que la anterior, es realizada por el personal de recepción. Previamente al inicio de cualquier otra tarea, el recepcionista deberá preparar todo lo necesario para la realización de los check-in del día (llaves de la habitación, pre-check-in en el PMS, *flyers* con información y listado completo de entradas). Conforme vayan llegando los clientes, se procede con el check-in. Se da la bienvenida, se piden los documentos de identificación y el método de pago y se explica a los huéspedes toda la información necesaria para su estancia. Como se trata de un hotel con pocas habitaciones, se acompaña al huésped hasta la puerta, teniendo en cuenta que siempre debe quedar alguien en recepción. Se aprovecha el breve trayecto para poner en contexto a los huéspedes sobre la temática de la habitación elegida. De esta forma se consigue una inmersión a la experiencia por parte del cliente desde el primer momento.

En cuanto al check-out, esta es la actividad que goza del último contacto directo con el cliente, por lo que es clave dejar una buena impresión. En primer lugar, se pregunta sobre la estancia y se anima a puntuar positivamente la experiencia en la página web propia o de la OTA. En segundo lugar, se procede al cobro, facilitando la factura (el PMS puede autogenerarla) al cliente. Finalmente, se agradece la confianza al cliente y, a ser posible, se pregunta qué destacaría positiva y negativamente. Esto, aunque pueda parecer un mero trámite, es importante para el devenir de la compañía. En Osa Mayor se apuesta por la mejora continua en todos sus procesos, por lo que la obtención de *feedback* resulta fundamental. La información obtenida se incorpora al PMS.

### **Room Service**

Esta actividad es realizada por el personal de pisos<sup>3</sup> y, de forma complementaria, por el personal de recepción. Como se ha explicado en apartados anteriores, este servicio estará disponible las 24 horas con varios aperitivos y bebidas. El cliente realiza su petición mediante el teléfono de la habitación o directamente en recepción. El pedido debe añadirse manualmente al perfil del huésped en el PMS, de forma que aparece una orden en el móvil del empleado de pisos (además de almacenarse en el perfil para su posterior cobro durante el check-out). Dicho empleado, al recibir la orden, debe cumplir la tarea y marcarla como efectuada en el PMS (desde el móvil del propio empleado).

### **Restauración**

Esta actividad es realizada por el personal de cocina y por el personal de pisos. Los huéspedes cuentan con la carta en la habitación y, como se les ha explicado en el check-in, realizan su pedido a través de la propia página web. En caso de tener alguna duda o precisar de servicio en persona, el empleado de pisos se personará en la habitación.

El móvil de cocina recibe directamente el pedido, por lo que el personal puede proceder a su elaboración. En el momento que un pedido está preparado, se marca como listo en el PMS y el personal de pisos procede a su servicio. Cabe destacar también el uso de los pulsadores para llamar a los camareros. Estos están pensados para que, cuando los huéspedes terminen el primer y el segundo plato, puedan llamar al camarero y este les traiga el siguiente. Esto permite que todos los platos se sirvan en óptimas condiciones directamente en las habitaciones, sin necesidad de servirlos todos de golpe o interrumpir en momentos no deseados.

---

<sup>3</sup> Como se explica posteriormente en el plan de recursos humanos, los integrantes de nuestro departamento de pisos no realizan labores de limpieza, sino que tienen formación específica como camareros. Esto es debido a la ausencia de restaurante físico y servicio en la habitación.

## Eventos

Esta actividad, catalogada como “eventos”, se refiere a todos aquellos servicios de carácter más personalizado que se ofrecen en Osa Mayor. Dentro de esta categoría se incluye la elaboración de las cestas de picnic, la preparación de lotes regalo, pasteles de cumpleaños, entre otros. Algunos de estos servicios tendrán que ser contratados con un cierto margen de tiempo, tal y como se especifica en la página web, para que los empleados puedan ponerse en contacto con los respectivos proveedores. En cualquier caso, todas las comandas serán añadidas manualmente al perfil del huésped en nuestro PMS, para poder cobrarlo al final de su estancia. Esta actividad será realizada por el personal de pisos, cocina y restauración (en colaboración, según sea necesario).

## Wellness

La actividad bautizada como *wellness* se refiere básicamente al servicio de masajes. Dicho servicio se subcontrata a una empresa externa llamada MassHotel Service. Dicha empresa cuenta con experiencia en hoteles como NH o Petit Palace, por lo que es una marca contrastada y de calidad. Los masajes ofrecidos a los huéspedes, como ya se ha explicado en apartados anteriores, tienen una relación con la temática de la habitación, ya sea por la técnica utilizada o por su práctica tradicional. La empresa ofrece sus servicios con una reserva de mínimo dos horas de antelación, por lo que se puede contratar durante la estancia. Los pedidos en este caso también serán añadidos manualmente al perfil del huésped en nuestro PMS.

### 7.2.2. Actividades complementarias

Estas actividades, pese a no ser claves, son necesarias para la prestación del servicio.

## Comercialización

Aunque, como se puede observar en el mapa de procesos, la comercialización sea una actividad clave, lo cierto es que la tarea en sí la desarrolla un departamento estratégico (marketing y ventas). En otras palabras, el hecho de comercializar nuestro producto sí es clave para la actividad, pero las tareas asociadas a ello son de carácter estratégico. En este caso las tareas son de control y organización. Control sobre todo en cuanto a la actualización de página web y redes sociales. Organización en cuanto a la publicación de contenidos en redes y la planificación de nuevas campañas de marketing.

## Compras

Esta actividad es realizada por los encargados de cada departamento solicitante, en colaboración con el departamento de contabilidad y finanzas. En otras palabras, cada departamento tiene unas necesidades en concepto de artículos que hay que adquirir de

proveedores, por lo que el encargado de cada departamento será el responsable de hacer pedidos cuando sea necesario. Esto es debido a que se trata de una empresa de poco tamaño, por lo que no es sostenible un departamento exclusivo para compras.

### Limpeza y mantenimiento

Esta actividad, al igual que el servicio de masajes, está subcontratado a una empresa externa. En este caso la empresa es FRO Hotels y cuenta con años de experiencia en el sector, sirviendo a clientes de renombre como Axel Hotels. Antes de cada servicio, el personal de recepción prepara un listado con las habitaciones que precisan de limpieza y, si fuese necesario, una petición de mantenimiento. En caso de tener una urgencia en materia de mantenimiento, dicho personal se pondría en contacto directamente con la empresa para realizar la petición.

#### 7.2.3. Plan de contingencias

La siguiente tabla muestra el plan de contingencias de la empresa. Este plan no es para nada definitivo, sino que la idea es poder complementarlo a medida que se observen problemas relativamente cotidianos. Si dichos problemas no pueden resolverse de raíz, es importante incorporar vías alternativas a este plan de contingencias.

Tabla 9: Plan de contingencias

| Actividad           | Problema                                     | Solución / Vía alternativa   |
|---------------------|--|--|
| Gestión de reservas | Página web no funciona / no permite reservar | En primer lugar, se resuelve el problema con el cliente, ofreciéndole la opción de reservar por teléfono o mail. En segundo lugar, se contacta al servicio técnico de wix.com para arreglar la web.  |
| Gestión de reservas | Cancelación                                  | Si se efectúa 30 días antes, es gratuito. Si no, se cobra la primera noche al método de pago indicado en la reserva.   |
| Check-in            | No-show (el cliente no se presenta)          | Primero, se contacta al cliente. En caso de imposibilidad, se cobra la primera noche al método de pago indicado en la reserva.   |
| Check-in            | Overbooking                                  | Es muy poco probable ya que el hotel es pequeño y no especula con ello. En caso de darse, se costea una habitación del mismo rango de precio y se ofrece otra fecha al cliente para volver.  |
| Check-out           | Cliente descontento                          | Situación idónea para recopilar información. El personal de recepción toma nota de todo y se lo traslada a sus superiores. Dirección se pone en contacto con el cliente y, en caso de ser conveniente, se ofrece algún tipo de compensación personalizada. |

|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
| Room Service         | Volumen excesivo de comandas   | El empleado de recepción realiza apoyo temporal y el gerente le substituye.   |
| Room Service         | El producto demandado no se encuentra dentro de la oferta de Osa Mayor | Primero, se hace lo posible por conseguirlo (se contacta a compras para ello). En caso de no ser posible, se ofrecen alternativas que se puedan conseguir.  |
| Restauración         | Alergias   | Todas las cartas cuentan con alternativas sin alérgenos. Pese a esto, es posible preparar un mismo plato variando algunos ingredientes en caso de alergia.  |
| Eventos              | El producto demandado no se encuentra dentro de la oferta de Osa Mayor | Primero, se hace lo posible por conseguirlo (se contacta a compras para ello). En caso de no ser posible, se ofrecen alternativas que se puedan conseguir.  |
| Wellness             | El servicio llega más tarde de lo esperado                             | Se compensa al cliente con un aperitivo gratuito y se piden disculpas.  |
| Comercializ.         | Una publicación en redes recibe críticas                               | Se revisa el contenido de la publicación y, en caso de considerarlo conveniente, se piden disculpas y se elimina.   |
| Compras              | Un proveedor se demora demasiado                                       | En caso de necesitar los productos demorados de forma urgente, se busca un proveedor alternativo de forma esporádica.   |
| Compras              | Cambio condiciones de un proveedor                                     | Primero, se intenta negociar. De no resultar satisfactorio, se busca otro proveedor.  |
| Limpieza y mantenim. | Habitación sucia   | Se pide disculpas al cliente y, a ser posible, se efectúa un cambio de habitación. Si no fuese posible, el personal de pisos limpia la habitación de forma excepcional y se compensa al huésped con un aperitivo. |

Fuente: Elaboración propia

## 7.4. Recursos clave

### 7.4.1. Mano de obra

La mano de obra es, sin duda, uno de los recursos más importantes para el negocio. En esta empresa, con una propuesta de valor claramente enfocada hacia el cliente, se sabe de la importancia del personal en cuanto a la excelencia del servicio ofrecido. Para saber el número de empleados necesarios para cada departamento es preciso tener en cuenta el número de turnos que hay que cubrir. En el caso de Osa Mayor, la mayoría del personal ejerce sus funciones durante tres turnos distintos (mañana, tarde y noche). A partir de esta información se realizan los siguientes cálculos:

$$3 \text{ turnos diarios} \times 365 \text{ días de servicio} = 1095 \text{ turnos}$$

---

$$1095 \text{ turnos} / 220 \text{ días de trabajo anuales}^4 = 4,98 \approx 5 \text{ personas necesarias}$$

Este es un cálculo general, pero ayuda de cara a escoger el número adecuado de empleados para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta todas las variables.

- Recepción: 5 personas. Una para el turno de mañana, otra para el de tarde y otra para el de noche. Las dos restantes rotan turnos con las demás.
- Camareros de pisos: 10 personas. En este caso se dobla el número de personas porque se necesitan 2 para cada turno. Como se había explicado en apartados anteriores, la función de pisos en Osa Mayor no tiene nada que ver con la limpieza o el mantenimiento, sino que se encargan de servir las comidas en las habitaciones y de realizar el *room service*.
- Cocina: En este caso no serán empleados contratados, sino que será una empresa externa la que realice el servicio. Pese a esto, se incluye en este apartado porque trabajaran directamente en la cocina del hotel (no es un cáterin) y a nivel de logística funcionarán como si fuesen empleados propios. Serán 6 personas, 1 para desayunos, 2 almuerzos y 2 cenas, las 2 restantes rotan.

Cabe mencionar que, al ser un proyecto de nueva creación y de pequeña envergadura, las tareas relacionadas con los procesos estratégicos (dirección, gestión de calidad y marketing) y la mayoría de los procesos complementarios (recursos humanos, compras y contabilidad y finanzas) las realizará el socio fundador de Osa Mayor. En el caso de los procesos restantes, estos son subcontractados a empresas externas, tal y como se cuenta en el siguiente apartado.

#### 7.4.2. Proveedores

Cabe decir que todos los proveedores han sido escogidos no solo en función del precio, sino en consonancia con la filosofía y los valores de la empresa (véase anexo 6).

#### Amenities

El proveedor escogido es Máxima Amenities. Esta elección, como ya se ha introducido, responde a la voluntad de Osa Mayor de asociarse con empresas responsables con el medio ambiente. Todos sus productos son ecológicos y biodegradables. Además, la fabricación de dichos productos es propia, sin intermediarios. Existe la posibilidad de personalizar todos los *amenities* con el logo de Osa Mayor, por lo que genera un valor añadido muy interesante de cara a la imagen de marca. Cabe mencionar también que cuentan con stock permanente durante todo el año y un envío en máximo 48h.

---

<sup>4</sup> 365 días – (30 vacaciones + 96 descansos + 18 festivos + 1 absentismo aprox.) = 220

Los productos adquiridos en este caso son 2 *packs*. El *pack* 1, llamado “Bandeja Biological”, incluye una bandeja de hoja de palma, 1 botella de gel de baño de 32ml, 1 botella de champú de 32ml y una pastilla de jabón vegetal. Este tiene un precio de 37,28€ las 50 unidades (IVA no incluido), por lo que el precio unitario es de 0’7456€. El *pack* 2, llamado “Neceser Bio Eco”, incluye una pastilla de jabón bio, un cepillo de dientes, un peine, un gorro de ducha y un tubo de pasta dental. Este tiene un precio de 115’50€ las 150 unidades, por lo que el precio unitario es de 0’77€. Para cada estancia de una noche (en pareja) serán necesarios un *pack* 1 y dos *packs* 2.

### **Food&Beverage**

El proveedor de comida y bebida es Casanovas Catering Traiteur. Como ya se avanzaba en apartados anteriores, esta empresa no realiza únicamente servicio de *cáterin*, sino que, como es el caso con Osa Mayor, también realiza el servicio de comidas de forma presencial en alojamientos hoteleros. Esto resulta en una cesión de empleados y servicio a un precio cerrado de 35€ por persona la cena + desayuno.

Cabe decir que, en un primer momento, la opción más atractiva para Osa Mayor era la de contratar personal propio y ejecutar el servicio. A pesar de esto, se ha tenido en cuenta la falta de conocimiento propia en relación al sector de la restauración y todo lo relativo al mismo (proveedores, costes, márgenes...). Es por este motivo que se ha optado por subcontratar el servicio a una empresa con mucho bagaje y con el *know-how* necesario para llevarlo a cabo. Dicha empresa tiene experiencia realizando este mismo servicio al Hotel Arts de Barcelona, una referencia en cuanto a alojamientos de calidad. Además, ha aceptado la propuesta de creación de una carta conjunta, con el objetivo de adaptarse a la oferta cultural de Osa Mayor.

### **Wellness**

En este caso el proveedor escogido es MassHotel Wellness. Dicha empresa será la encargada de llevar a cabo el servicio de masaje. Tiene amplia experiencia en este aspecto, habiendo realizado sus servicios a prestigiosas marcas como NH Hoteles o a Petit Palace, entre muchos otros. Además, cuentan con una amplia gama de masajes disponibles en su catálogo y su servicio puede ser contratado con 2 horas de antelación.

### **Limpieza y mantenimiento**

El proveedor escogido para llevar a cabo la limpieza y el mantenimiento es FRO Hotels. Es una empresa con muchos años de experiencia en el sector, sirviendo a grandes marcas del sector del alojamiento como Axel Hotels. Además, las condiciones de sus

empleados son muy buenas, cosa que se valora mucho en Osa Mayor, y más teniendo en cuenta un sector tan polémico en los últimos años como el de los camareros de piso.

### **Amazon Business**

Para el resto de materias primas, tales como las necesarias para la elaboración de los regalos personalizados, y demás productos se ha escogido Amazon Business. Dicha elección responde a la necesidad tan diversificada de bienes por parte de Osa Mayor, producida a su vez por el elevado grado de personalización en la oferta complementaria. Además, esta diversificación no es solo en cuanto a producto, sino también temporal. Es posible que un mes se requieran 6 cajas de bombones y 2 botellas de champán, pero que el próximo mes esta necesidad se dé a la inversa. Es por todos estos motivos que se escoge Amazon en su versión para empresas, con precios competitivos y descuentos por cantidad, más de 250 millones de productos distintos, métodos de pago seguro y un reparto rápido y muy eficaz.

#### **7.4.3. Página web y redes sociales**

Para la creación de la página web se ha decidido optar por la contratación de un *freelance* con el objetivo de conseguir un resultado muy profesional, en consonancia con el cuidado del detalle que requiere una propuesta como Osa Mayor. En cuanto a las redes sociales, tanto Instagram como Facebook y Twitter son llevados a cabo por el socio fundador, aprovechando las fotografías y vídeos de alta calidad realizados para la creación de la página web, así como otros contenidos relacionados con la empresa y el *glamping* en general.

En este caso se ha priorizado el diseño como punto clave tanto de la página web como de las redes sociales. Esto es porque ambas funcionan como escaparate digital de los servicios que ofrece la empresa. Resulta imprescindible crear una buena impresión desde el principio y, en un entorno tan competitivo, es importante llamar la atención y diferenciarse del resto en cuanto a imagen de marca.

### **7.5. Presupuesto de prestación del servicio**

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto estimado de prestación del servicio (véase anexo 6 para desglose completo de algunos costes). Cabe recalcar que en este apartado únicamente se tienen en cuenta los costes relativos a la prestación del servicio. Por ejemplo, el coste de elaboración de la página web se incluye en el presupuesto de distribución, no en este apartado. Además, al tratarse de una estimación parcial, en el caso de los costes en RRHH se toma sólo el salario de los empleados y no los suplementos ni pagas extra (especificados después en el plan de RRHH).

Tabla 10: Presupuesto estimado de prestación del servicio

| Costes fijos                             |   | Costes variables    |   |
|--|---|---------------------|---|
| Concepto                                 | Coste mensual   | Concepto            | Coste unitario estancia (1 noche, 1 habitación)                   |
| Salario y SS recepcionistas <sup>5</sup> | 1560'51€ (sueldo bruto) +<br>1560'51*0'30 (SS) =<br>2028'67€ / trabajador<br><br>2028'67*5 (empleados) =<br><u>10.143'35€ / mes</u> | Amenities           | 0,7456€ (pack 1) + 0,77*2<br>(pack 2) = <u>2'2856€ / estancia</u> |
| Salario y SS cam. de pisos               | 1560,51€ (sueldo bruto) +<br>1560'51*0'30 (SS) =<br>2028,67€ / mes<br><br>2028'67*10 (empleados) =<br><u>20.286'7€ / mes</u>        | Cena + desayuno     | 35€ / pers. * 2 pers. = <u>70€ / estancia</u>                     |
| Salario socio fundador                   | <u>0€</u> (al menos en el primer año de actividad)  | Almuerzo            | 30€ / pers. * 2 pers. = <u>60€ / servicio</u>                     |
| Limpieza y mantenimiento <sup>6</sup>    | <u>9.445'20€</u>  | Servicio de masajes | <u>48€</u> (30 min.), <u>80€</u> (60 min.), <u>115€</u> (90 min)  |
| Tecnología <sup>7</sup>                  | <u>192'54€ / mes</u>  | Caja regalo (packs) | <u>10€</u> (precio estimado, cajas personalizadas)                |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>40.067'29€ / mes</b>   | <b>TOTAL</b>        | <b>72'29€ estancia básica, 190'29€ pack completo</b>              |

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información y suponiendo una ocupación del 60%, se puede realizar una estimación del coste unitario total de cada estancia básica (1 noche, 1 habitación). Esto es realmente útil como referencia de cara a diseñar la política de precios.

$$40.067'29€ / (15 \text{ habitación} \times 30 \text{ noches} \times 0'6 \text{ ocupación}) = 148'40€ \text{ CF por hab.}$$

$$148'40€ \text{ CF} + 72'29€ \text{ CV} = 220'69€ \text{ totales por estancia básica}$$

$$148'40€ + 190'29€ \text{ CV} = 338'69€ \text{ totales por pack completo}$$

<sup>5</sup> El salario bruto tanto de recepcionistas como de camareros de pisos hace referencia al estipulado por el Convenio de Hostelería de Cataluña (Tarragona, Grupo B, Nivel IV). El 30% de SS es la suma del 23,6% por contingencias comunes, 5,5% por desempleo, 0,2% por el fondo de garantía salarial (FOGASA) y 0,7% por formación profesional.

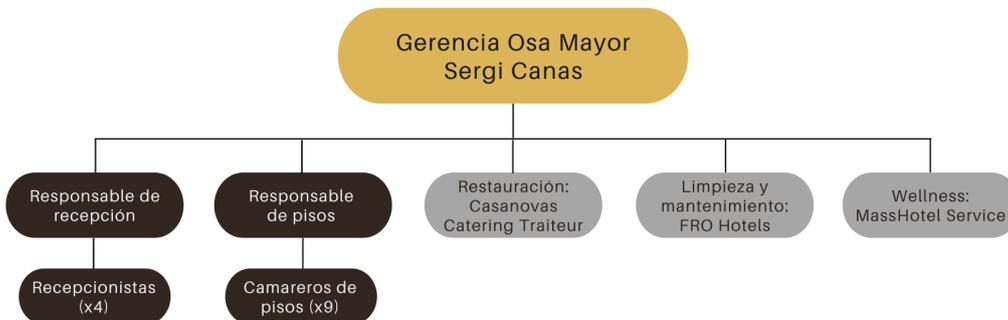
<sup>6</sup> Cálculo basado en un 60-80% de ocupación y 15 habitaciones (véase anexo 6).

<sup>7</sup> El importe de tecnología corresponde a la suma de los 119€ por el PMS, 32,98€ por el internet, 10,66€ por la línea fija de teléfono y los 29'90€ del hosting y el mantenimiento web.

## 8. PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

### 8.1. Organigrama

Il·lustració 8: Organigrama Osa Mayor



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen, el organigrama de la empresa se organiza en tres niveles jerárquicos. El primer nivel corresponde a la **gerencia**, formada únicamente por el socio fundador. Este, a parte de las funciones propias de la dirección, tendrá que llevar a cabo aquellas labores estratégicas y complementarias a la actividad principal (por lo menos al inicio), tales como la contabilidad, los recursos humanos, el marketing, la gestión de la calidad, entre otras.

En el segundo nivel se encuentran los **responsables de recepción y de pisos**, siendo estos trabajadores contratados por Osa Mayor (color marrón), así como también los servicios de **restauración, limpieza y mantenimiento y wellness**, siendo estos otros subcontratados a terceros (color gris).

En el tercer nivel se encuentran los **recepcionistas** y los **camareros de pisos**.

### 8.2. Puestos de trabajo y funciones

Tabla 11: Puestos de trabajo y funciones

| Puesto de trabajo                | Funciones clave   | Competencias técnicas clave   | Competencias personales clave  |
|----------------------------------|---|---|--|
| <b>Gerencia (socio fundador)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación, organización y supervisión de las actividades del complejo turístico</li> <li>- Desarrollo de tareas de marketing, gestión de calidad, contabilidad, finanzas, entre otras funciones del día a día</li> <li>- Interacción con huéspedes</li> <li>- Fomento del trabajo en equipo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Conocimientos transversales en el ámbito de la empresa</li> <li>- Experiencia en la gestión de personas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Capacidad de trabajo</li> <li>- Capacidad de comunicación</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Resiliencia</li> </ul> |

|                                 |  |  |   |
|---------------------------------|--|--|---|
| <b>Recepcionistas</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de reservas</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Check-in / check-out</li> <li>- Contacto con canales de distribución y otros proveedores</li> <li>- Solución de dudas, consultas o problemas de los clientes.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 1 año en recepción</li> <li>- Catalán, español e inglés fluidos (valorable otros)</li> <li>- Grado superior / universitario en turismo o similar</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de resolución de problemas</li> <li>- Orientación al cliente y buena presencia</li> <li>- Dinamismo</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>                |
| <b>Camareros de pisos</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Room service</i></li> <li>- Servicio de comidas</li> <li>- Recepción y acompañamiento del huésped</li> <li>- Gestión de equipajes</li> <li>- Tareas de eventos</li> <li>- Estacionamiento de vehículos y transporte del cliente<sup>8</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia mínima de 1 año como camarero</li> <li>- Catalán, español e inglés fluidos (valorable otros)</li> <li>- Grado medio o similar</li> <li>- Permiso de conducir B</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Polivalencia</li> <li>- Eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas</li> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Entusiasmo</li> </ul> |
| <b>Restauración</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de desayunos, almuerzos y cenas en la propia cocina del complejo</li> </ul>   |  |   |
| <b>Limpieza y mantenimiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza periódica de las habitaciones y espacios comunes del complejo</li> <li>- Mantenimiento (instalaciones, electrodomésticos, etc.)</li> </ul>   |  |   |
| <b>Wellness</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de masajes a petición</li> </ul>   |  |   |

*Fuente: Elaboración propia*

Cabe recalcar que, al tratarse de un servicio cíclico que funciona las 24 horas del día y los 365 días del año, no existe una temporalización de la dedicación a cada función. Las jornadas laborales son de 8 horas y se respetan los días de descanso y vacaciones.

### Formación del personal

En cuanto a la formación del personal, el proceso constará de varios pasos. En primer lugar, se seleccionará al responsable de recepción y al responsable de pisos (cargo rotativo para fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa). El propio gerente los instruirá en cuanto a sus funciones y al uso de tecnologías necesarias. Estos responsables actuarán como mentores para el resto de trabajadores de la empresa.

---

<sup>8</sup> Se ofrece el servicio de estacionamiento de vehículo y el transporte a la recepción y habitaciones mediante el vehículo eléctrico de carga (a elección del cliente).

En segundo lugar, se realizarán cursos de formación periódicos a todos los empleados, aprovechando las subvenciones otorgadas por el Estado. En cuanto a cursos generales, se realizará un curso de Prevención de Riesgos Laborales y de Higiene y Protocolo frente a la Covid-19. En cuanto a cursos específicos, se realizará un curso de uso del PMS a los empleados de recepción y un curso de Sumillería y Maridaje a los empleados de pisos. Todos serán impartidos gracias a Foment Formació (cursos bonificados).

### 8.3. Política retributiva

Criterios generales (todos los trabajadores de la empresa):

- 1- Salario base: Según convenio colectivo, depende de la categoría del trabajador.
- 2- Pagas extra: Una en verano y otra en Navidad, misma cuantía que una mensualidad.
- 3- Jornada laboral: 40 horas semanales. Jornada continuada con descanso de 20 min. Descanso semanal de 2 días sin interrupción.
- 4- Vacaciones: 30 días naturales, a convenir con el resto de empleados (mismo puesto).
- 5- Horas extra: En caso de ser necesarias, 50% extra de remuneración.

Criterios específicos (en función del puesto de trabajo / caso individual)

- 1- Plus de nocturnidad: 25% de incremento sobre el salario ordinario.

### 8.4. Presupuesto de RRHH

Tabla 12: Presupuesto de RRHH

| Categoría profesional  | Salario bruto mensual <sup>9</sup> | SS empresa mensual         | Plus nocturnidad mensual <sup>10</sup> | Pagas extras (prorrateadas al mes, 2 al año) | Coste total mensual empresa |
|--|------------------------------------|----------------------------|--|--|-----------------------------|
| Recepcionista  | 1.560'61€ x 4<br>= 6.242'44€       | 468'18€ x 4<br>= 1.872'72€ | 1.560'61€ x 0'25 = 390'15€             | (1.560'61 x 2 x 4)<br>/ 12 = 1.040'41€       | 9.545'72€                   |
| Jefe de recepción  | 1.848'96€ x 1<br>= 1.848'96€       | 554'69€ x 1<br>= 554'69€   |  | (1.848'96 x 2 x 1)<br>/ 12 = 308'16€         | 2.711'81€                   |
| Camarero de pisos  | 1.560'61€ x 9<br>= 14.045'49€      | 468'18€ x 9<br>= 4.213'62€ |  | (1.560'61 x 2 x 9)<br>/ 12 = 2.340'92€       | 20.600'03€                  |
| Jefe de sector (pisos)   | 1.704'88€ x 1<br>= 1.704,88€       | 511'46€                    |  | (1.704'88 x 2 x 1)<br>/ 12 = 284'15€         | 2.500'49€                   |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL APROXIMADO MENSUAL = 35.358'05€ / MES</b> |                                    |                            |  |  |                             |

Fuente: Elaboración propia

<sup>9</sup> Los importes se multiplican por el número de trabajadores. 5 dpto. recepción y 10 dpto. pisos.

<sup>10</sup> Únicamente 1 de los recepcionistas hace el horario de 22 a 6 (horario nocturno).

## 9. PLAN JURÍDICO Y FISCAL

### 9.1. Constitución de la empresa

La forma jurídica de Osa Mayor será una Sociedad Limitada (SL). Dicha elección se debe a que se trata de la modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa. Algunas de las ventajas son que la responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones de capital, el capital social mínimo es de 3.000€ y no existe un máximo, goza de una fiscalidad interesante a partir de un cierto volumen de beneficio, entre otras. Los pasos para la constitución de la empresa son los siguientes:

- **Certificación negativa del nombre de la sociedad:** Se trata de la obtención del certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el nombre de la que se pretende constituir. Se obtiene a través de la web del Registro Mercantil Central y tiene un coste de entre 18 y 22€.

- **Certificado del depósito de capital:** Será necesario abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa, en el caso de Osa Mayor se hará en el Banco de Sabadell. En esta cuenta se depositará el capital inicial (mín. 3.000€) y, presentando el Certificado de Denominación Social, el banco emitirá el certificado de dicho ingreso.

- **Cumplimentación del Documento Único Electrónico (DUE):** Con el envío a través de internet del DUE, se inicia la tramitación telemática para la creación de la empresa, por lo que el único desplazamiento necesario será acudir a la notaría. A partir de ese momento el STT-CIRCE envía a cada organismo interviniente en el proceso la parte del DUE que le corresponde para que realice el trámite de su competencia.

- **Escritura pública de constitución:** Con el envío del DUE, se genera una solicitud de cita con la Notaría elegida para el otorgamiento de la escritura pública de constitución. Se debe acudir con el certificado de desembolso de capital y con el certificado negativo de la denominación social obtenido en el RMC.

- **Pasos que realiza el sistema telemático de creación de empresas:** Solicitud del NIF provisional y posterior solicitud del NIF definitivo de la sociedad, Declaración Censal a la Administración Tributaria, obtención del justificante del Impuesto (Modelo 600) por parte de la CCAA (Cataluña), inscripción en el Registro Mercantil Provincial, trámites en la SS y expedición de la Escritura inscrita.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> En caso de ser necesario también se liquida el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. En este caso, al tratarse de la constitución de una sociedad, Osa Mayor queda exenta del pago de dicho impuesto (Real Decreto-ley 13/2010).

## 9.2. Proveedores de servicios de asesoramiento

Se han identificado 3 posibles candidatos por si se requiriese asesoramiento en ámbitos como el jurídico, el fiscal, el contable o el laboral:

- Legálitas: Ofrece asesoramiento jurídico integral, negociando en el nombre de la empresa, gestionando reclamaciones y, en caso de necesidad, defendiendo a la compañía en juicios sin coste adicional. Todo esto por 29'99€ anuales.
- Ayuda T Pymes: Asesoría especializada en *startups* con servicio de gestión fiscal, laboral y contable, entre otros. Son líderes del sector con más de 15.000 clientes y, además, cuentan con la opción de asesoría online.
- Fabregat Assessors: Gestoría local especializada también en el ámbito fiscal, laboral y contable. Aún así, no se limitan en tareas de gestoría, sino que son expertos en economía y finanzas, dando respuesta en todo tipo de necesidades.

## 9.3. Requerimientos normativos clave

- **Marco legal**: La ley 12/2002 de 21 de junio, publicada en el BOE, recoge el conjunto de requerimientos normativos en relación al turismo de Cataluña. En esta se recogen todos los aspectos jurídicos clave para la actividad de Osa Mayor. Los artículos más relevantes son: 29 - 31 (concepto de usuario turístico y sus derechos y deberes), 33 – 36 (concepto y clasificación de empresas turísticas y sus derechos y deberes), 40 – 42 (establecimientos hoteleros, clasificación y categorías), 66 – 71 (competencias en el turismo), 72 – 76 (administraciones turísticas), 84 – 91 (infracciones), 92 – 99 (sanciones), 102 – 105 bis (procedimiento sancionador).

- **Normativas**: Los Planes de Ordenación Urbanística Municipal (POUM) de Riba-roja d'Ebre permiten la construcción y el desarrollo de la actividad prevista por el presente Plan de Empresa. Además, la empresa seguirá la normativa ISO 9001 correspondiente a los requisitos para el Sistema de Gestión de Calidad y la ISO 14001 en referencia al establecimiento de un Sistema de Gestión Ambiental.

- **Seguros**: Para llevar a cabo la actividad de Osa Mayor se requieren dos seguros, el de Responsabilidad Civil (RC) y el Seguro Multi-riesgos de Empresa (SMR). En ambos casos se contrata a través de BanSabadell Mediación, empresa del grupo Banco Sabadell S.A. En el caso del seguro de Responsabilidad Civil, la compañía aseguradora es Zurich Insurance Public Limited Company, y el coste es de 410,70€ anuales. En el caso del SMR, la empresa aseguradora es BanSabadell Seguros Generales, y el coste es de 1.681,67€ anuales. Ambos importes se pagarán el mes de febrero de cada año, por acuerdo con la gestora de la entidad bancaria (véase anexo 10 para más detalles).

## 10. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 10.1. Inversiones y financiación

#### 10.1.1. Inversiones

- a) Los 144€ de gastos de constitución son la suma del importe de certificación negativa del nombre de la sociedad y de los gastos notariales.
- b) Los 5.000€ de aplicaciones informáticas proceden de activar el gasto en la página web de la empresa.
- c) Los 58.000€ corresponden al terreno adquirido en Riba-roja d'Ebre para la construcción del complejo.
- d) Los 318.835€ corresponden a la activación del coste de construcción de las habitaciones, incluyendo los baños y la adecuación del terreno.
- e) Los 15.000€ en utillaje corresponden a herramientas y utensilios varios.
- f) Los 76.500€ en mobiliario corresponden a la estimación del coste de amueblado por habitación (15), recepción (1) y cocina/almacén (1), de 4.500€ por habitáculo.
- g) Los 1.839€ corresponden a la suma de EPIS (detallado en el Plan de Operaciones).
- h) Los 5.000€ de elementos de transporte corresponden a la compra del vehículo ligero.

Ilustración 9: Inversiones

| INVERSIONS                        |                |
|-----------------------------------|----------------|
| DESPESES DE CONSTITUCIÓ           | DATA           |
| 144                               | 1/1/22         |
| ANY 1                             | Total          |
| <b>Immobilitzat intangible</b>    | <b>5.000</b>   |
| Recerca i Desenvolupament         | 0              |
| Concessions administratives       | 0              |
| Patents, llicències i marques     | 0              |
| Drets de traspàs                  | 0              |
| Aplicacions informàtiques         | 5.000          |
| Altre immobilitzat intangible     | 0              |
| <b>Immobilitzat material</b>      | <b>475.174</b> |
| Terrenys                          | 58.000         |
| Construccions                     | 318.835        |
| Instal·lacions Tècniques          | 0              |
| Maquinària                        | 0              |
| Utilatge                          | 15.000         |
| Altres instal·lacions             | 0              |
| Mobiliari                         | 76.500         |
| Equips per a processos informació | 1.839          |
| Elements de transport             | 5.000          |
| Altre immobilitzat material       | 0              |
| <b>Fiances i Dipòsits a ll/t</b>  | <b>0</b>       |
| Fiances a llarg termini           | 0              |
| Dipòsits a llarg termini          | 0              |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>480.174</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 10.1.2. Financiación

Se plantean dos escenarios de financiación de los 550.000€ de inversión necesarios. El primero y más plausible, la aportación del 45% por parte del socio y un préstamo de la línea ICO que cubra el 55% restante. Las condiciones de este préstamo, aportado por Banco Sabadell, son de un 4,5% de interés con un año de carencia, que se avalará hipotecando una finca familiar. El segundo escenario, únicamente en caso de problemas con el primero, sería el de una aportación del 100% del capital. Esta opción no se ve con buenos ojos debido a la descapitalización del socio y la imposibilidad de invertir ese capital en otros proyectos.

Ilustración 10: Financiación

Fuente: Elaboración propia

| APORTACIONS DELS SOCIS |         | DATA   | CONCEPTE       | %       | COMENTARIS |
|------------------------|---------|--------|----------------|---------|------------|
| SOCI                   | IMPORT  | 1/1/22 | Capital Social | 100,00% |            |
| Sergi Canas            | 250.000 |        |                |         |            |

| PRÉSTECOS |         | INTERÉS | PERIODICITAT | NUM QUOTES | NUM QUOTES CARENCIA | QUOTA | INICI  | FINAL  | COMISSIÓ (%) | DESPESES | TIPUS  |
|-----------|---------|---------|--------------|------------|---------------------|-------|--------|--------|--------------|----------|--------|
| PRÉSTECOS | IMPORT  | 4,500%  | Mensual      | 144        | 12                  | 2.886 | 1/1/22 | 1/1/34 | 1,00%        | 3.000    | Normal |
| Préstec A | 300.000 |         |              |            |                     |       |        |        |              |          |        |

## 10.2. Previsión de ingresos y gastos

Es especialmente recomendable consultar el Anexo 11 para una total comprensión.

Gastos (análisis en orden descendiente, de arriba abajo de las tablas del anexo 11)

En primer lugar, consta un gasto mensual de 9.445€, correspondiente al servicio de limpieza de las habitaciones y zonas comunes. En segundo lugar, los 2.092€ de primas de seguros corresponden a la suma del importe del seguro RC y SMR, que se pagan anualmente en el mes de febrero. En el caso del gasto en marketing y publicidad del primer año, el importe de 6.264€ corresponde a redondear el resultado de 11.263,88€ (monto total del trabajo de Plan de Marketing) menos 5.000€, ya que el gasto en página web se ha convertido en un activo de la empresa. Los 100.000€ anuales en suministros son una estimación del coste de dicha partida<sup>12</sup>. Después, aunque no aparece en la tabla, los gastos financieros ascienden a 13.500€ anuales (4,5% de 300.000€). Por último, el gasto de personal asciende a 418.344€ anuales. Los gastos variables, que corresponden a los aprovisionamientos realizados por cada venta<sup>13</sup>, ascienden a 72,29€ para la estancia básica, 97,29€ para el *pack* 1, 162,29€ el *pack* 2 y 190,29€ el *pack* 3.

Ingresos (escenario optimista y pesimista analizados en los anexos)

Siguiendo la previsión de ventas calculada anteriormente, los ingresos provienen de los 4 servicios que ofrece la empresa (estancia básica y *packs* 1, 2 y 3). En el escenario neutral, se estiman 96 ventas al mes para cada uno de los 2 primeros servicios, mientras que para los 2 últimos se estiman 41 ventas mensuales (60% ocupación). Todo esto concluye en un resultado de explotación de 46.099€ para el primer ejercicio, con un beneficio neto de 27.709€. Se ha estimado un aumento del 5% de las ventas durante el segundo año y del 10% para el tercero, de ahí la tendencia al aumento del beneficio.

Ilustración 11: Pérdidas y ganancias – Escenario Neutro

| Pèrdues i Guanyos  | 31/12/22        | 31/12/23        | 31/12/24        |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Vendes   | 1.092.276       | 1.169.828       | 1.312.547       |
| Variació d' existències                                      | 0               | 0               | 0               |
| Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)     | 0               | 0               | 0               |
| Aprovisionaments   | (368.820)       | (395.007)       | (443.198)       |
| Despeses de personal   | (418.344)       | (418.344)       | (418.344)       |
| Altres despeses d' explotació                                | (224.843)       | (223.031)       | (227.450)       |
| Amortització de l'immobilitzat                               | (34.170)        | (37.276)        | (37.276)        |
| Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres | 0               | 0               | 0               |
| <b>A) RESULTAT D'EXPLOTAció</b>                              | <b>46.099</b>   | <b>96.170</b>   | <b>186.279</b>  |
| Despeses financeres  | (13.500)        | (13.059)        | (12.068)        |
| <b>B) RESULTAT FINANCER</b>                                  | <b>(13.500)</b> | <b>(13.059)</b> | <b>(12.068)</b> |
| <b>C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)</b>                    | <b>32.599</b>   | <b>83.111</b>   | <b>174.211</b>  |
| Impost sobre beneficis                                       | (4.890)         | (12.467)        | (52.263)        |
| <b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI</b>                             | <b>27.709</b>   | <b>70.644</b>   | <b>121.948</b>  |

Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Según Hostelea, el gasto en suministros de un hotel oscila el 15% de sus ingresos. En el caso de Osa Mayor, el uso de domos permite una máxima eficiencia energética, por lo que se ha supuesto un porcentaje menor, concretamente el 10% de 1 millón de € aproximado en ventas.

<sup>13</sup> Entendiéndose aprovisionamientos como *amenities*, comidas y demás productos.

### 10.3. Plan de tesorería

En cuanto al plan de tesorería, el segundo y tercer año del escenario neutro y los escenarios optimista y pesimista se encuentran detallados en el Anexo 12.

Ilustración 12: Plan de tesorería – Escenario neutro (primer año)

|                            | ene-22         | feb-22         | mar-22         | abr-22         | may-22         | jun-22         | jul-22         | ago-22         | sept-22        | oct-22         | nov-22         | dic-22         |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Capital                    | 250.000        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Capital Social             | 250.000        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Financiamiento             | 300.000        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Préstecs                   | 300.000        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vendes                     | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         | 91.023         |
| IVA Vendes                 | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          | 9.102          |
| IVA a cobrar               | 0              | 0              | 0              | 94.752         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>ENTRADES DE CAPITAL</b> | <b>650.125</b> | <b>100.125</b> | <b>100.125</b> | <b>194.877</b> | <b>100.125</b> |
| Despeses de constitució    | 144            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Inversions                 | 581.011        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Inversions inmaterials     | 6.050          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Inversions materials       | 574.961        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Financiamiento             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Préstecs                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Leasing                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Compres                    | 0              | 0              | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         | 30.735         |
| IVA Compres                | 0              | 0              | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          | 3.074          |
| Serveis exteriors          | 26.051         | 25.143         | 23.051         | 21.841         | 21.841         | 21.841         | 21.841         | 21.841         | 21.841         | 21.841         | 21.841         | 21.841         |
| Despeses de personal       | 21.685         | 34.862         | 40.057         | 45.251         | 29.667         | 29.667         | 45.251         | 29.667         | 29.667         | 45.251         | 29.667         | 29.667         |
| Salari NET                 | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         | 21.685         |
| IRPF                       | 0              | 5.195          | 10.389         | 15.584         | 0              | 0              | 15.584         | 0              | 0              | 15.584         | 0              | 0              |
| SST                        | 0              | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          | 1.326          |
| SSE                        | 0              | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          | 6.657          |
| Despeses financeres        | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          | 1.125          |
| IVA a pagar                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 6.715          | 0              | 0              | 6.715          | 0              | 0              |
| Pag a compte IS            |                | 0              | 0              | 1.663          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 2.494          | 0              | 831            |
| <b>SORTIDES DE CAPITAL</b> | <b>630.016</b> | <b>61.131</b>  | <b>98.041</b>  | <b>103.689</b> | <b>86.442</b>  | <b>86.442</b>  | <b>108.741</b> | <b>86.442</b>  | <b>86.442</b>  | <b>111.234</b> | <b>86.442</b>  | <b>87.273</b>  |
| <b>SALDO INICIAL</b>       | <b>0</b>       | <b>20.109</b>  | <b>59.104</b>  | <b>61.188</b>  | <b>152.377</b> | <b>166.060</b> | <b>179.743</b> | <b>171.128</b> | <b>184.811</b> | <b>198.495</b> | <b>187.385</b> | <b>201.069</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>         | <b>20.109</b>  | <b>59.104</b>  | <b>61.188</b>  | <b>152.377</b> | <b>166.060</b> | <b>179.743</b> | <b>171.128</b> | <b>184.811</b> | <b>198.495</b> | <b>187.385</b> | <b>201.069</b> | <b>213.921</b> |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla (escenario neutro), desde el primer mes de actividad se genera un *cash flow* positivo. Esto es debido principalmente a dos razones. La primera es que, durante la elección de la financiación, se decide contar con un total de 550.000 de capital para el inicio de la actividad (contando el capital social y el importe del préstamo). Este importe es notablemente superior a la necesidad de financiación inicial, con vistas a cubrir posibles imprevistos. Esto, en caso de tener éxito en el plan establecido, otorgaría un colchón de seguridad a la empresa en cuanto a tesorería.

La segunda razón es que las ventas se cobran al contado, mientras que los pagos a proveedores se realizan a 60 días. Esto es debido a la propia tipología del negocio, el cliente final del sector turístico siempre suele pagar en el momento de la prestación del servicio, incluso antes. En cuanto a los proveedores, se ha negociado con cada uno de ellos para poder hacer efectivas las deudas en un periodo de 2 meses posteriormente a las compras. Esto ha sido posible gracias a la voluntad de colaboración de los mismos, ya que se trata de un volumen importante de ventas para ellos.

Esta situación tiene una ventaja muy clara, y es que no resulta necesario contratar una póliza de crédito ni ningún producto similar. Es por este motivo que la empresa se ahorra una cantidad importante de gastos financieros, teniendo que hacer frente únicamente a los correspondientes del préstamo inicial.

## 10.4. Conclusiones del plan económico y financiero

La conclusión general del plan económico y financiero, ciñéndose únicamente a estos aspectos, es que puede tratarse de un negocio realmente viable, incluso muy lucrativo en un largo plazo. Dicha viabilidad depende en gran medida de alcanzar el tanto por ciento de ocupación estimado al menos para el escenario neutro. De cumplirse, ya en el primer año se generaría un beneficio neto de alrededor del 5% de los ingresos, cifra muy positiva incluso para empresas con una larga experiencia en el sector. Además, teniendo en cuenta el análisis de la competencia directa, es realista pensar en alcanzar un 60% de ocupación, por la tipología de alojamiento que se trata (muy distinto al resto de alojamientos rurales), por lo que se pueden extraer conclusiones muy positivas de este apartado.

También es cierto que, de alcanzar únicamente una ocupación de alrededor del 30%, las pérdidas serían mayúsculas. Esto puede ser un factor realmente determinante en el momento de decidir si invertir o no, ya que hay mucho capital en juego.

### Viabilidad según el criterio jurídico y fiscal

En el caso de Osa Mayor no se han encontrado grandes impedimentos en cuanto al aspecto jurídico o fiscal, por lo que parece un proyecto legalmente viable a priori. Pese a eso, es un proyecto complejo en cuanto a la diversidad de servicios ofrecidos. Se trata de un alojamiento turístico en plena naturaleza, que a la vez ofrece servicios de comida y de masajes, y que aún ni siquiera se ha construido. Todos estos aspectos, en conjunto, elevan la probabilidad de que algo no salga como debe y se acabe incumpliendo alguna normativa. Dicha conjunción hace del proyecto algo frágil, que depende de la combinación de muchos éxitos, poniendo en riesgo su viabilidad.

### Viabilidad según criterios de marketing

Este es uno de los puntos en el que se tiene una mayor confianza depositada. Se ha realizado un trabajo exhaustivo en este aspecto, buscando la forma de destacar frente a la competencia, a la vez que se ha construido una imagen de marca robusta. Gran parte del éxito alcanzando el tanto por ciento de ocupación esperado depende del propio éxito del plan de marketing, por lo que la viabilidad de este está íntimamente ligada a la del proyecto entero. El hecho de generar expectativas positivas desde el principio y de darse a conocer al máximo número de gente posible es clave para la viabilidad del proyecto. Cada vez es más importante saber vender el producto, a parte de su calidad, por lo que en Osa Mayor se apuesta por ambas para garantizar su viabilidad.

## 11. Conclusiones finales

El objetivo principal de este TFG era el de construir las bases de un proyecto innovador en el sector turístico, además de analizar su posible viabilidad, y se ha cumplido con creces. A pesar de su complejidad, se ha demostrado que es un proyecto que puede funcionar e incluso convertirse en referente nacional en su tipología.

En relación al propio trabajo, mi sincera opinión es que quizás es un proyecto demasiado amplio en cuanto a contenido para ser llevado a cabo por una sola persona. En un alojamiento turístico suelen trabajar un gran número de profesionales, sobre todo en aquellos de elevada calidad, para garantizar la excelencia en cada uno de sus detalles. Es por eso que, para llevarlo a cabo de la mejor forma, sería necesario contar con la colaboración de un número más elevado de socios, especialmente si estos tienen un mínimo de experiencia en el sector.

Cabe decir también que se trata de un proyecto que requiere una fuerte inversión inicial, poniendo en juego un capital muy cuantioso. Es por este motivo que podría ser una buena inversión para alguien con una gran cantidad de fondos, que no dependa exclusivamente de este capital para su propia subsistencia como emprendedor. El 90% de las *startups* fracasan, esto es innegable, por lo que el éxito de este tipo de empresas nunca se puede asegurar a ciencia cierta.

Pese a esto, se trata de una idea de negocio fenomenal para alguna cadena hotelera ya establecida, con experiencia y éxito que la avalen. El *glamping* es una tendencia que seguirá creciendo en popularidad, por lo que resulta una oportunidad fantástica para crear una filial con un *branding* totalmente renovado. Ya hay precedentes de éxito en este sentido, en el que grandes cadenas expanden sus líneas de negocio creando alojamientos hoteleros que van dirigidos a un público objetivo distinto al que están acostumbrados. Es en uno de estos proyectos en el que, personalmente, me gustaría trabajar, con las ganas y la frescura en cuanto a ideas de un recién graduado, pero bajo la tutela de una firma con un gran prestigio a la espalda.

Me gustaría concluir con una frase que, en mi opinión, pone la guinda a una experiencia sufrida a la vez que enriquecedora:

*“En el proceso siempre hay muchas dudas, muchísimas, lo único que vale la pena es la convicción de tener una idea”.*

Josep Guardiola i Sala.

---

## WEBGRAFÍA

Arsys. (n.d.). Hosting y mantenimiento de páginas web. Recuperado el 10 de marzo de 2021, de <https://www.arsys.es/hosting>

AyudaTPymes. (n.d.). Asesoría online y presencial. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://ayudatpymes.com/>

Banco de España. (2020). Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el Covid-19. *Artículos Analíticos, Boletín económico* (2). Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/COVID-19/be2002-art1.pdf>

Booking. (n.d.). Booking.com Partner Hub. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de <https://partner.booking.com/es/ayuda/comisi%C3%B3n-facturas-e-impuestos/%C2%BFcu%C3%A1nta-comisi%C3%B3n-pago#:~:text=El%20porcentaje%20de%20comisi%C3%B3n%20de,ubicaci%C3%B3n%20y%20tipo%20de%20alojamiento>

Buckminster Fuller. (n.d.). Geodesic domes. Recuperado el 18 de noviembre de 2020, de <https://www.bfi.org/about-fuller/big-ideas/geodesic-domes>

DaliaDome. (n.d.). Recuperado el 10 de marzo de 2021, de <https://www.daliadome.com/>

Empresite. (n.d.). Balneario Mas Salagros SL. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de <https://empresite.eleconomista.es/BALNEARIO-MAS-SALAGROS.html>

Empresite. (n.d.). Mil Estrelles – La Bastida SL. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de <https://empresite.eleconomista.es/MIL-ESTRELLES-LA-BASTIDA.html#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20Mil%20Estrelles-la%20Bastida%20Sociedad%20Limitada.&text=Su%20actividad%20CNAE%20se%20ubica,otros%20alojamientos%20de%20corta%20estancia.>

Expedia. (n.d.). Expedia Group. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de [https://welcome.expediagroup.com/es/how-to-list-your-property-on-expedia?utm\\_medium=referral&utm\\_source=wwwexpediaes-es\\_ES&utm\\_campaign=SEO.B.google.com&utm\\_content=pwa-header-btn&utm\\_term=SEO.B.google.com&lasttouchMktgcode=SEO.B.google.com](https://welcome.expediagroup.com/es/how-to-list-your-property-on-expedia?utm_medium=referral&utm_source=wwwexpediaes-es_ES&utm_campaign=SEO.B.google.com&utm_content=pwa-header-btn&utm_term=SEO.B.google.com&lasttouchMktgcode=SEO.B.google.com)

Fabregat Assessors. (n.d.). Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.fabregat-assessors.com/>

Facebook Ads. (n.d.). Recuperado el 17 de febrero de 2021, de

---

<https://www.facebook.com/business/ads>

Foment Formació. (n.d.). Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://www.fomentformacio.com/formacion/cursos-subsuencionados/>

Glampinghub. (n.d.). Recuperado el 5 de marzo de 2021, de <https://glampinghub.com/es/espana/>

Google Ads. (n.d.). Recuperado el 17 de febrero de 2021, de <https://n9.cl/9v9n13>

Google Trends. (n.d.). Google Trends – Glamping. Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de <https://trends.google.es/trends/explore?date=all&geo=ES&q=glamping>

Hewlett Packard. (n.d.). Impresora multifunción inalámbrica HP Smart Tank Plus 655. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://store.hp.com/SpainStore/Merch/Product.aspx?id=Y0F74A&opt=BHC&sel=PRN>

Hewlett Packard. (n.d.). PC All in One HP 24-df0006ns. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://store.hp.com/SpainStore/Merch/Product.aspx?id=9YX00EA&opt=ABE&sel=DTP>

Homespot. (n.d.). Internet más fácil de lo que habías imaginado. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.homespot.es/>

Hosteltur. (2020). Cataluña cerró 2019 con récord de turistas extranjeros y gasto. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de [https://www.hosteltur.com/133926\\_cataluna-cerro-2019-con-record-de-turistas-extranjeros-y-gasto.html](https://www.hosteltur.com/133926_cataluna-cerro-2019-con-record-de-turistas-extranjeros-y-gasto.html)

Hotel Peralada. (n.d.). Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://www.hotelperalada.com/es>

Hotel W Barcelona. (n.d.). Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://www.w-barcelona.cat/>

Idescat. (2019). Establecimientos hoteleros. Por categorías. *Anuario estadístico de Cataluña*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=541&lang=es>

Idescat. (2019). Ocupación en alojamientos turísticos. Por tipo. *Anuario estadístico de Cataluña*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=550&lang=es>

Idescat. (2019). Turismo rural. Por categorías. *Anuario estadístico de Cataluña*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=547&lang=es>

- Instagram Ads. (n.d.). Recuperado el 17 de febrero de 2021, de [https://business.instagram.com/advertising?locale=es\\_LA](https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA)
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). El peso del turismo alcanzó los 147.946 millones de euros en 2018, lo que supuso el 12,3% del PIB. *CSTE. Revisión estadística 2019. Serie 2016 – 2018*. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/cst\\_2018.pdf](https://www.ine.es/prensa/cst_2018.pdf)
- Keemala. (n.d.). Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://www.keemala.com/villas/tree-pool-houses/>
- Legalitas. (n.d.). Asesoría jurídica online. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://www.legalitas.com/>
- Light Pollution Map. (n.d.). Recuperado el 5 de marzo de 2021, de <https://www.lightpollutionmap.info/#zoom=11.75&lat=41.2177&lon=0.5128&layers=0BTFFFFFFFFFFFFFFFFF>
- Little Hotelier. (n.d.). Precios PMS. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.littlehotelier.com/es/pricing/>
- LlamaCamareros. (n.d.). Paquete descuento 1 reloj + 10 pulsadores “una función”. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.llamacamareros.com/producto/paquete-descuento-1-reloj-10-pulsadores-1-boton/>
- Mas Albareda. (n.d.). Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://www.masalbereda.com/>
- Masia Pla del Bosc. (n.d.). Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://www.masiapladelbosc.com/>
- Metricool. (n.d.). Precio por trabajar con un influencer. Recuperado el 18 de febrero de 2021, de <https://metricool.com/es/cuanto-cobra-un-influencer/#:~:text=cuesta%20un%20influencer%3F-,Precio%20por%20trabajar%20con%20un%20influencer,por%20cada%20100.000%20de%20seguidores>
- Mil Estrellas. (n.d.). Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <http://www.milestrellas.com/>
- Osa Mayor. (n.d.). Página web Osa Mayor. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de <https://osamayorglamping.wixsite.com/my-site>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Papadacos, P. (2015). *Diseñando*

- la propuesta de valor*. En Grupo Planeta Spain (Eds.), Lienzo (pp. 30-94). Recuperado de [https://books.google.es/books/about/Dise%C3%B1ando la propuesta de valor.html?id=pzt6BgAAQBAJ&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.es/books/about/Dise%C3%B1ando+la+propuesta+de+valor.html?id=pzt6BgAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y)
- Packlink. (n.d.). Tarifas Nacionales. Recuperado el 26 de febrero de 2021, de [https://www.packlink.es/?gclid=Cj0KCQiAvvKBBhCXARIsACTePW-ZFLY\\_wj9JwLiqomSZufxLFFYcxHlwjznzqsgzd6qwgXGbouYsnAAaAlzdEALw\\_wcB](https://www.packlink.es/?gclid=Cj0KCQiAvvKBBhCXARIsACTePW-ZFLY_wj9JwLiqomSZufxLFFYcxHlwjznzqsgzd6qwgXGbouYsnAAaAlzdEALw_wcB)
- PCcomponentes. (n.d.). Motorola FW200I Teléfono Fijo GSM con SIM Negro. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.pccomponentes.com/motorola-fw200i-telefono-fijo-gsm-con-sim-negro>
- PCcomponentes. (n.d.). Xiaomi Redmi 9C 2/32GB Naranja Libre. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.pccomponentes.com/xiaomi-redmi-9c-2-32gb-naranja-libre>
- Plataforma Pyme. (n.d.). Recuperado el 18 de mayo de 2021, de <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-18651>
- Registro Mercantil Central. (n.d.). Recuperado el 18 de mayo de 2021, de <http://www.rmc.es>
- Smrt, T.J. (1994). *Geodesic dome*. US4009543A. United States. Recuperado de <https://patents.google.com/patent/US4009543A/en>
- Terra Dominicata. (n.d.). Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://www.terradominicata.com/>
- Teycars. (n.d.). Recuperado el 10 de marzo de 2021, de <https://teycars.com/>