

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)**

**Propuesta de creación y operación  
del alojamiento urbano sostenible *Casa ArteSan*  
en Madrid, España**

**Autora: Ernestina Rubio Mozos**

**Proyecto Final de Graduación presentado como requisito parcial  
para optar por el Título de Máster en Gestión de Turismo Sostenible**

**Madrid, España**

**Junio del 2012**

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad  
como requisito parcial para optar al grado  
de Máster en Gestión de Turismo Sostenible

---

**MARCELA CARRÉ**  
PROFESOR TUTOR

---

---

**BEATRIZ RIVERO**  
LECTOR N° 1

---



---

**ERNESTINA RUBIO MOZOS**  
SUSTENTANTE

---

## Dedicatoria

*A Francisco*

---

*“Si te quiero es porque sos  
mi amor mi cómplice y todo  
y en la calle codo a codo  
somos mucho más que dos”*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Benedetti', with a long, sweeping tail that extends downwards and to the right.

Mario Benedetti  
Escritor y poeta uruguayo (1920 – 2009)

---

## Agradecimientos

---

*A mis compañeros, profesores y tutora de la Maestría,  
por mostrarme el camino hacia una vida más sostenible*

*A mi esposo,  
por su apoyo incondicional y por saber ser y estar*

*Y a mis padres, mi ejemplo a seguir,  
por confiar siempre en mi y enseñarme todo lo que soy*

---

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Hoja de aprobación.....</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de contenido.....</b>	<b>v</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>ix</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Justificación.....	17
1.3. Marcos de referencia.....	19
1.3.1. Marco teórico-referencial.....	19
1.3.2. Marco conceptual.....	26
1.3.3. Marco metodológico.....	29
1.3.4. Marco geográfico.....	33
1.3.5. Marco legislativo.....	34
1.4. Objetivos.....	35
1.4.1. Objetivo general.....	35
1.4.2. Objetivos específicos.....	35
<b>2. PLAN DE NEGOCIO DEL ALOJAMIENTO SOSTENIBLE</b>	
<b><i>CASA ARTESAN</i>.....</b>	<b>37</b>
2.1. Descripción de la idea de negocio.....	38
2.1.1. Situación actual y perspectivas.....	47
2.1.2. Misión, Visión y Valores.....	49
2.2. Aspectos legales y societarios.....	52
2.2.1. Legislación vigente.....	52
2.2.2. La Sociedad mercantil.....	54
2.3. Administración del Proyecto.....	57
2.3.1. Análisis de <i>stakeholders</i> o involucrados del proyecto.....	58



2.5.3. Objetivos de ventas.....	118
2.5.4. Plan estratégico de acción.....	119
2.5.4.1. Comercialización.....	120
2.5.4.1.1. Política de precios.....	120
2.5.4.1.2. Canales de distribución.....	124
2.5.4.2. Marketing.....	126
2.5.4.2.1. Promoción.....	127
2.5.4.2.2. Relaciones Públicas y publicidad.....	129
2.5.4.2.3. Marketing <i>online</i> .....	133
2.5.5. Presupuesto y Cronograma y Año I.....	137
2.6. Proyecciones económicas del negocio.....	139
2.6.1. Indicadores.....	139
2.6.2. Resultados de la cuenta explotación Años I a V.....	144
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>4. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>153</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXOS: .....</b>	<b>168</b>
○ Anexo I: <i>Chárter</i> del Proyecto.....	169
○ Anexo II: Ficha Técnica hotel <i>Casa ArteSan</i> .....	173
○ Anexo III: Real Decreto Legislativo 1/2010 ( <i>Ley de Sociedades de Capital</i> )..	179
○ Anexo IV: Decreto de Ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.....	303
○ Anexo V: Políticas de Sostenibilidad del hotel <i>Casa ArteSan</i> .....	328
○ Anexo VI: Decálogo <i>ArteSan</i> de Buenas Prácticas en gestión sostenible.....	330
○ Anexo VII: Matriz de identificación de potenciales <i>stakeholders</i> .....	332

---

*“Dímelo y lo olvidaré,  
enséñamelo y lo recordaré,  
involúcrame y lo aprenderé”*

A handwritten signature in cursive script, reading "B. Franklin". The signature is elegant and fluid, with a long, sweeping underline.

Benjamin Franklin

Inventor, estadista y científico estadounidense  
(1706 - 1790)

---

## Resumen Ejecutivo

Involucrar para aprender. Aprender de personas y emprendimientos ejemplares, y muy especialmente de aquellas empresas turísticas sostenibles que demuestran día a día la rentabilidad y el compromiso social y ambiental, pero también de aquellas poco exitosas que han quebrado el equilibrio de su entorno natural y comunitario. De todo ese aprendizaje se ha nutrido el presente proyecto.

El plan de negocio del hotel sostenible urbano *Casa ArteSan* se desarrolla en la ciudad de Madrid, capital de España y hoy en día inmersa -como el resto del país y muchas economías occidentales- en un entorno cambiante como consecuencia de una crisis económico-financiera que no sólo no parece aminorar sino que arrecia. Mientras la ciudadanía intenta convivir con unos desmedidos índices de paro que rondan el 25%, los gobiernos nacional y autonómicos reducen presupuestos y recortan bienestar en aras de un supuesto bien común que no hace sino incidir fatalmente en la calidad de vida y en la vaga esperanza de salir más o menos rápidamente de la peor situación económica que ha vivido este país desde la llegada de la democracia.

¿El resultado? Según el Ministerio de Trabajo<sup>1</sup>, más de 66.000 empresas habían tenido que cerrar por falta de rentabilidad en septiembre de 2011 –antes del recrudecimiento de la crisis en Junio 2012-, siendo las PYMES las que sufren una mayor repercusión en la caída de las ventas. Y como consecuencia de ello... Condiciones contractuales empobrecidas, carencia de verdaderas políticas de Responsabilidad Social Corporativa, falta de formación, escasez de mano de obra cualificada y falta de liderazgo en el empresariado son sólo algunos de los males más acuciantes que hoy por hoy están afectando a las relaciones empresa-empleado y que influyen muy negativamente en la viabilidad y rentabilidad de las sociedades mercantiles. Es necesario por tanto, un mayor compromiso e involucración por parte del empresario y empleado en aras de lograr una mayor competitividad.

Esos ajustes presupuestarios a nivel estatal, autonómico y local –muy graves en asuntos de profundo calado social como la educación y sanidad- han sido dolorosos también para sectores como la investigación, la cultura, las artes y las ciencias, reduciendo el espacio hasta hacerlo casi irrespirable para el desarrollo mental y el crecimiento humano. Un previsible deterioro a medio y largo plazo se ve -en parte- paliado por el compromiso de un buen número de intelectuales, pero no es suficiente.

España es afortunada, no obstante. Ocupa una situación geográfica privilegiada dentro del continente europeo que le permite gozar de una climatología benigna y de más horas de luz que el resto de los países de nuestro entorno. Estas bondades ya fueron valoradas por los primeros turistas europeos que visitaban nuestro país y que no sólo traían divisas sino también cierto aperturismo al exterior. Si bien es cierto que España comenzó a progresar como país y como sociedad gracias al turismo, no se debe olvidar que se ha traspasado en muchos casos la línea roja que marca el límite entre

---

<sup>1</sup> Extraído el 6 de Junio de 2012 de [http://www.forumlibertas.com/frontend/forumlibertas/noticia.php?id\\_noticia=20966](http://www.forumlibertas.com/frontend/forumlibertas/noticia.php?id_noticia=20966)

el desarrollo y el deterioro, especialmente en entornos naturales –sobre todo costeros- pero también urbanos, con crecimientos desordenados, desmesurados, carentes de planificación y sin el más mínimo criterio urbanístico. Problemas que ayer eran secundarios, hoy ya son acuciantes: Residuos sólidos no tratados, contaminación ambiental, incumplimiento reiterado del tratado de Kyoto... De nuevo, se necesita involucración por parte de todos.

Es en este escenario donde la presente “*Propuesta de creación y operación del alojamiento urbano sostenible Casa ArteSan*” toma forma y se plantea un plan de negocio sostenible, rentable y consciente de los retos pero también valedor de sus virtudes, sensible con el entorno socio-ambiental que le rodea y orientando la rentabilidad del negocio hacia el “*triple enfoque*” (*triple bottom line*) del que ya en 1994 hablaba John Elkington en su libro “*Cannibals with Forks*”. En él, el autor defendía la necesidad de evaluar el éxito de una compañía en función de una triple cuenta de resultados que mediría no sólo el beneficio económico sino también el impacto producido en los ámbitos social y ambiental y que el autor resumió con la “triple P” de *people, planet, profit* (personas, planeta, beneficios)<sup>2</sup>.

Este proyecto es, además, un compromiso. Más que nunca con las personas y el planeta, sugiriendo políticas de sostenibilidad -realistas y viables- que comienzan desde el mismo momento de la conceptualización del proyecto hotelero y que continúan –aunque no finalizan- con la propuesta del *Decálogo ArteSan de Buenas Prácticas* en gestión sostenible del establecimiento. También con los beneficios, hacia los accionistas e inversores, aunando conceptos de rentabilidad y sostenibilidad que muchos aún consideran divergentes. Y, por último, pretende ser también una reflexión acerca de cómo las empresas turísticas con beneficios económicos, también podrían apostar por la reducción de su impacto ambiental y por un sincero compromiso social.

Y para ello, sólo hace falta aprender a involucrarse.

---

<sup>2</sup> “*Empresa 3.0, políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible*” – Marcos Eguiguren, M. y Barroso, E. Editorial Pirámide, Madrid, 2011

---

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1. INTRODUCCIÓN

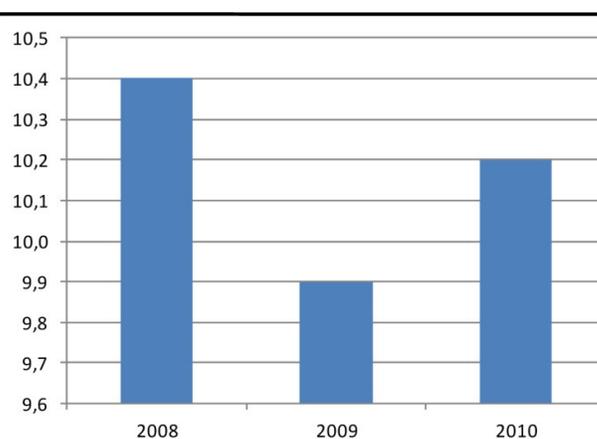
### 1.1. Antecedentes

El germen de la industria turística española comenzó a finales del siglo XIX con el desarrollo de algunos balnearios de aguas minero-medicinales a los cuales acudían la alta burguesía española y los aristócratas de la época. Posteriormente, en los primeros años de la década de los 30 del siglo XX se crearon las primeras oficinas de turismo y el primer Parador de Turismo (1929), pero este desarrollo incipiente se vio truncado por la Guerra Civil Española (1936-1939), la posguerra y la dictadura. No fue hasta la década de los 60 cuando el régimen del dictador Franco apostó por una tímida apertura al exterior y vio en la llegada de turistas e inversores extranjeros una salida a su propio aislacionismo del resto de las potencias europeas, y así, España vivió un despegue económico moderado y consecuentemente, las clases populares pudieron empezar a gozar de ciertos “lujos” restringidos hasta entonces para ellas (el automóvil, viajes, etc.).

El desarrollo del turismo ayudó enormemente al aumento del nivel de vida de los españoles, a una apertura de su mentalidad y a un desarrollo de las infraestructuras. Todo ello ha ido en incremento año tras año desde entonces, gracias al desarrollo de la industria turística la cual

supone actualmente más del 10% del Producto Interior Bruto<sup>3</sup> (PIB) – según se puede apreciar en el gráfico adjunto- y que ha convertido a España en la cuarta potencia mundial en esta materia<sup>4</sup>:

**Gráfico 44. Peso de la economía turística en el PIB**



Fuente: INE. Cuenta Satélite del Turismo de España.

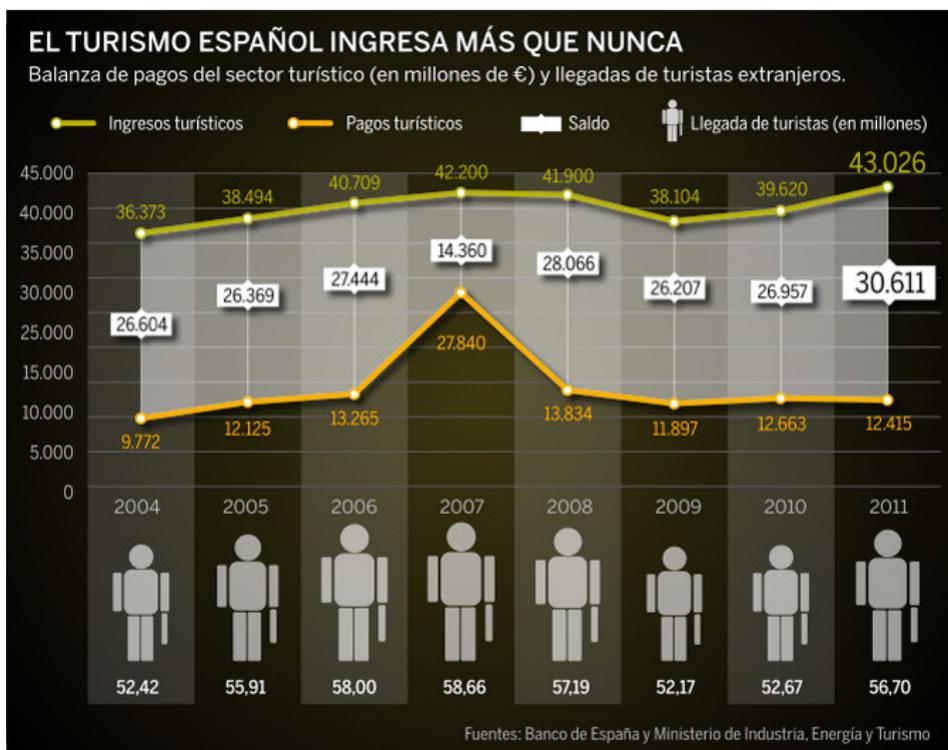
*Fuente: "Balance del Turismo en España. Resultados de la actividad turística en España", Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Abril 2012.*

De esta forma, en el año 2007 España marcó su récord de recepción de turistas extranjeros, siendo este de casi 59 millones de turistas<sup>5</sup>, según puede apreciarse en la siguiente imagen:

<sup>3</sup> "Balance del Turismo en España. Resultados de la actividad turística en España", Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Abril 2012.

<sup>4</sup> Extraído el 17 de Mayo 2012 del Instituto de Estudios Turísticos, <http://www.iet.turismoencifras.es/espanaenelmundo/item/9-el-reparto-de-la-tarta.html>

<sup>5</sup> Extraído el 17 de Mayo 2012 de: <http://www.expansion.com/2012/02/29/empresas/transporte/1330520128.html> el 17 de Mayo 2012



Fuente: <http://www.expansion.com/2012/02/29/empresas/transporte/1330520128.html>, extraído el 17 de Mayo 2012

Sin embargo, ese auge del turismo de masas desde los años 60 del siglo pasado ha supuesto también el desarrollo -sin planificación alguna- de focos turísticos que han traído como consecuencia el deterioro de parajes naturales y la contaminación de las ciudades. Desde los años 80 y 90 del siglo XX -y muy especialmente la primera década del siglo XXI- el auge de la construcción de desarrollos urbanísticos concebidos como segundas residencias tanto del español como del europeo y la creación de proyectos hoteleros por doquier han influido en el crecimiento descontrolado, al que también han contribuido a agudizar algunas leyes permisivas por entonces en vigor y – *¿por qué no decirlo?* - a la laxitud

de numerosos políticos y gobernantes. Todo ello ha coadyuvado a crear la imagen de España como “destino de masas”, y aún peor, a desarrollar una industria turística que hoy podríamos calificar –sobre todo en determinados destinos- como insostenible: hoteles a medio construir y destrozando parajes únicos, campos de golf en zonas con escasa pluviosidad y clima árido, contaminación atmosférica, lumínica y acústica, falta de infraestructuras para albergar importantes núcleos de población flotante (no residente), y un largo etcétera de despropósitos.

Sin embargo, también es cierto que existe entre la población española una creciente sensibilidad sobre estos temas, y existen cada vez más asociaciones, organizaciones y grupos sociales que luchan y trabajan para cambiar el aparentemente poco halagüeño futuro panorama turístico español. Determinados desarrollos eco-turísticos empiezan a contar con programas y estudios de impacto ambiental (EIA) y muchas empresas y algunos hoteles -incluso de ciudad- empiezan a trabajar para conseguir certificaciones de calidad medioambiental, especialmente la ISO 14001, la de más amplia difusión en España.

Sin embargo, el concepto de “sostenibilidad” es mayoritariamente concebido en nuestro país como únicamente ambiental, es decir, se suele aplicar dicho concepto casi exclusivamente a aquellas empresas (turísticas o no) que tienen una mínima conciencia ambiental, obviando la parte económica -la cual se sobreentiende integrada dentro de los

objetivos de cualquier sociedad mercantil- y la social, solidaria y/o comunal, cuyas acciones suelen encuadrarse dentro de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE).

Si en España son escasos los desarrollos hoteleros sostenibles en entornos naturales, podemos afirmar que en entornos urbanos son prácticamente inexistentes. Lamentablemente, apenas existen –salvo en las grandes corporaciones hoteleras españolas-, y además deberíamos añadir que habría que hacer una valoración detallada de los mismos para verificar su auténtico compromiso con la sostenibilidad.

Sin duda, un hermoso reto por delante.

## 1.2. Justificación

Según se ha podido analizar en el capítulo precedente, a pesar de todos los condicionantes que influyen negativamente en la industria hotelera española en términos de sostenibilidad, no hay que olvidar que cada vez existe mayor sensibilidad por parte de amplios sectores de la población que demandan mayor conciencia a la hora de viajar<sup>6</sup>. Existe una clara y creciente tendencia mundial –y España no es ajena a la misma- que recomienda ser un viajero responsable y comprometido con las comunidades que se visita, animando a usar proveedores locales de productos y servicios que minimicen los impactos negativos que produce su actividad empresarial en su entorno social y ambiental, y que paralelamente desarrollen políticas sociales y solidarias dentro de su comunidad.

Al mismo tiempo, existe una clara oportunidad de negocio en nuestro país dada la imperiosa necesidad que hay en las empresas –de todos los sectores, pero especialmente el turístico dado el peso del sector en el PIB del país- de desarrollar políticas de sostenibilidad ambiental que ayuden a frenar la contaminación atmosférica –sobre todo en las grandes ciudades-, fomenten el uso de energías alternativas, conciencien sobre la necesidad de reducir nuestra huella de carbono y

---

<sup>6</sup> Texto extraído el 17 de Mayo de 2012 de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/estimaciones-y-tendencias-en-el-sector-turistico-durante-2012>

contribuyan a la reducción de la emisión de GEI (Gases de Efecto Invernadero) –sobre todo en un país como España, quien tras Japón es el país que necesita comprar más derechos de emisión de CO2 dado su excesivo consumo energético<sup>7</sup>-.

Asimismo, en la actual entorno cambiante y de crisis financiera y económica que vive el país –dentro del entorno de la Unión Europea y los países del Euro- se hace necesario concienciar a los empresarios sobre la necesidad de implementar dentro de sus empresas políticas de sostenibilidad social -aquí llamadas de RSC-, con el fin de fidelizar al empleado y así poder captar y contar con los mejores profesionales e incentivar su trabajo y compromiso con la empresa contratante con el fin de ofrecer el mejor servicio a sus clientes y –en la medida de lo posible- contribuir al éxito económico del proyecto.

---

<sup>7</sup> Extraído el 17 de Mayo 2012 de  
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/29/natura/1335686189.html>

### **1.3. Marcos de referencia**

#### **1.3.1. Marco teórico-referencial**

Mientras que existe una razonablemente amplia bibliografía acerca de proyectos eco-turísticos sostenibles -especialmente desarrollados en Latinoamérica y Asia-, existe sin embargo determinada limitación de la misma para proyectos hoteleros sostenibles llevados a cabo en el centro de las ciudades, especialmente en Europa. Lejos de verlo como una desventaja o inconveniente a la hora de desarrollar la idea de negocio, se considera que la ventaja competitiva del negocio hotelero será precisamente ese aspecto en cierto modo innovador dentro de su contexto geográfico, social y cultural. Se investigará en proyectos llevados a cabo en ciudades que hayan alcanzado alguna solvente certificación de sostenibilidad a fin de que ayuden a enmarcar en modo teórico y referencial el presente plan de negocio.

Entidades y organismos internacionales de prestigio como la Organización Mundial del Turismo (OMT) han desarrollado documentos y soluciones para apoyar alguno de los aspectos de la sostenibilidad, como es el caso del ahorro energético en hoteles. En España, organismos públicos como el Observatorio para la Sostenibilidad en España (OSE) y SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas) han desarrollado proyectos y soluciones entorno a la huella de Carbono que la actividad hotelera genera en España y cómo poder mitigar

o compensar dichos impactos al mismo tiempo que se produce una reducción efectiva en los costes energéticos. Así, algunas cadenas hoteleras españolas como Paradores de Turismo y Fuerte Hoteles han comenzado a introducir políticas ambientales y de Responsabilidad Social Corporativa que son ampliamente conocidas y respetadas –y confiemos que pronto, imitadas- dentro del sector turístico español.

Paralelamente, entidades externas al sector turístico y pertenecientes a diferentes sectores económicos como la banca ética y diversas entidades y organizaciones sin ánimo de lucro están ejerciendo una interesante y creciente influencia en la sociedad, aportando conocimiento y divulgación acerca de la importancia de la protección del medio ambiente y de desarrollar políticas sociales, apostando por una economía solidaria que sigue siendo rentable, al mismo tiempo que coadyuva a un reparto de beneficios más equitativo e igualitario.

Es en estos principios en los que se basa el presente proyecto hotelero, pero antes de proceder a su descripción, se debe delimitar algunos elementos conceptuales que aparecerán a lo largo del mismo:

- *Turismo de masas*: De acuerdo con la definición que realizó la OMT (Organización Mundial del Turismo) en su informe “*Panorama Mundial y Actualidad del Turismo*” en el año 2003, la expresión se refiere al grupo de turistas que se desplazan conjuntamente en viajes -habitualmente organizados por empresas especializadas

como tour operadores o agencias de viaje-, lo cual les permite abaratar el coste del viaje. Se debería añadir que el turista tipo es poco exigente y -como contraposición al turismo sostenible- es un tipo de turismo excluyente y no integrador con la comunidad que se visita, pues el visitante no pretende incorporarse de forma cordial al nuevo paisaje y paisanaje, sino mantener sus propias costumbres y actitudes en el destino que visita.

- *Turismo sostenible*: La definición más comúnmente aceptada es la realizada por la OMT basada en el llamado "*Informe Brundtland*"<sup>8</sup>, quien afirma que "*el turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida*".<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> El conocido como "*Informe Brundtland*" fue un estudio realizado por un grupo de científicos liderados por la doctora Brundtland para la ONU y es conocido por ser el primer documento donde se menciona por vez primera el término "desarrollo sostenible" definiéndolo como "*aque/ que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*" ([http://es.wikipedia.org/wiki/Informe\\_Brundtland](http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland), extraído el 7 de Junio de 2012)

<sup>9</sup> Extraído el 7 de Junio 2012 de "*Década por una educación para la sostenibilidad*" de la Organización de Estados Iberoamericanos (<http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=09>)

- *Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE):* De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la *“Responsabilidad Social de la Empresa es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.”*<sup>10</sup>
  
- *Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC, Global Sustainable Tourism Criteria,* por sus siglas en inglés): Extrayendo la definición de la Coalición Global para los Criterios de Turismo Sostenible, quienes afirman que los GSTC *“resultan de un esfuerzo para llegar a un entendimiento común del turismo sostenible y significan el mínimo a que una empresa turística debe aspirar. Se organizan alrededor de cuatro temas: planificación eficaz para la sostenibilidad; maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad local; mejorar el patrimonio cultural y reducir impactos negativos sobre el ambiente”.*

---

<sup>10</sup> *“Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social en la empresa”,* Consejo de Administración de la OIT, Ginebra marzo 2006. Extraído el 7 junio 2012 del enlace: <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>

- *Greenwashing*: Término anglosajón que se traduce como “lavado verde” y describe “la información confusa por parte de una organización para disimular sus abusos al ambiente con vistas a presentar una imagen pública positiva”<sup>11</sup>, es decir, es la tendencia que tienen algunas empresas a comunicar que son sostenibles cuando en realidad no lo son.
- *Espíritu win-win*: Filosofía y actitud laboral entre proveedores, clientes y colaboradores (o entre prestatarios de servicios y receptores de los mismos) mediante la cual se busca el mutuo beneficio y la búsqueda de sinergias que permitan la construcción de una relación simbiótica duradera.
- *Proveedores de “km. 0”*: Término con el que se conoce a aquellos proveedores de productos y/o servicios que se encuentran en un radio de acción cercano a su cliente y que al proporcionar sus servicios y productos dejan una huella de carbono muy limitada. Es un término acuñado por el movimiento *slow food* y que inicialmente etiquetaba aquellos productos gastronómicos locales que evitaban la distribución masiva de artículos elaborados y globales.
- *Administración de proyectos*: La Dirección de Proyectos es un área de conocimiento que proporciona las competencias y técnicas

---

<sup>11</sup> Término extraído el 7 Junio de 2012 de

[http://es.ekopedia.org/Greenwashing\\_%28Lavado\\_Verde%29](http://es.ekopedia.org/Greenwashing_%28Lavado_Verde%29) el 7 Junio de 2012

necesarias para cumplir con los requisitos formales de un proyecto. Del mismo modo, se puede utilizar en aquellos procesos que buscan el cambio o rediseño de un producto y/o servicio, sea de nueva creación o ya existente.

- *Chárter del proyecto*: El *chárter* del Proyecto muestra de forma integrada y resumida los aspectos más relevantes del análisis previo y que se explican más detalladamente en el Enunciado del Proyecto; pero además es el documento formal que se utiliza para tomar la decisión de continuar, posponer o descartar el proyecto.
- *Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW, Statement of Work, por sus siglas en inglés)*: La elaboración del Enunciado del Proyecto permite mostrar de forma concisa el alcance del proyecto y los productos esperados. Expresa además en su Plan Estratégico un objetivo que deja claro el marco de sostenibilidad sobre el que se desarrollará el proyecto.
- *Stakeholders o involucrados del proyecto*: Tal y como se verá en detalle en el capítulo 2.3.1. son aquellas entidades, empresas, organismos y/o personas físicas que están relacionadas de forma directa o indirecta con el proyecto y que pueden estar vinculados por intereses y objetivos comunes. Para el caso de proyectos de turismo sostenible, es determinante identificar aquellos relacionados con los intereses económicos, socioculturales y ambientales.

- *Factores ambientales de la empresa*: Son aquellos elementos internos y externos de una empresa que pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado de un proyecto. Es importante reconocerlos de antemano a fin de definir el riesgo y los imprevistos que pueden impactar en el desarrollo del proyecto.
- *Activos de procesos en la organización*: Son aquellos activos de la empresa que guardan relación con alguno de los procesos y que pueden ser usados para la consecución de los objetivos del proyecto.
- *Índice de ocupación hotelera*: Registro que indica el porcentaje de habitaciones ocupadas de un hotel ó de un área durante un determinado periodo de tiempo.
- *ADR (Average Daily Rate, por sus siglas en inglés)*: De acuerdo con la definición facilitada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el ADR o tarifa media diaria son “los ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada”<sup>12</sup>
- *RevPAR (Revenue Per Available Room, por sus siglas en inglés)*: Siguiendo la definición del INE, son los “*ingresos medios por habitación disponible*”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Definiciones extraídas el 7 Junio 2012 del documento “*Indicadores de rentabilidad del sector hotelero*”, del enlace [http://www.ine.es/metodologia/t111/meto\\_irsh.pdf](http://www.ine.es/metodologia/t111/meto_irsh.pdf)

- *Pernoctaciones*: Según el Glosario de Turismo y Hostelería “*cada una de las noches que un viajero permanece o está registrado en un establecimiento de alojamiento colectivo o en un alojamiento turístico privado, siendo innecesaria su presencia física*”<sup>13</sup>
- *Bed & Breakfast*: Término anglosajón para definir el tipo de hospedaje en el que se ofrecen servicios limitados al alojamiento y el desayuno.

### **1.3.2. Marco conceptual**

El presente proyecto se centra en el desarrollo empresarial de una idea de negocio acariciada desde antaño por los socios del mismo. Crear un concepto hotelero innovador que conlleve la minimización del impacto ambiental y que –al mismo tiempo- con los propios recursos y beneficios generados gracias a la propia actividad hotelera se promuevan y apoyen iniciativas solidarias, humanas y artísticas es denominada *gestión turística sostenible*, adjetivo que los socios no conocían en su amplitud hace apenas algunos años. Por esta razón, y teniendo la oportunidad de llevar a cabo el desarrollo de un proyecto hotelero sostenible, se decide emprender este proyecto llevando como premisa absoluta la sostenibilidad desde la concepción de la idea de negocio hasta la propia gestión del

---

<sup>13</sup> Definición extraída el 7 de Junio 2012 del “*Glosario de turismo y hostelería*” en el enlace: <http://www.poraqui.net/diccionario/index.php/term/Glosario+de+turismo+y+hosteler%C3%ADa,pernoctaci%C3%B3n.xhtml>

establecimiento turístico, pasando por las obras de rehabilitación, acondicionamiento y diseño integral del edificio.

A tal fin, se conceptualiza este proyecto hotelero sostenible basándose en los siguientes criterios básicos:

- Ubicación: En los análisis y estudios de pre-factibilidad previos al desarrollo de cualquier proyecto hotelero siempre es fundamental la ubicación elegida, puesto que será un aspecto diferenciador y fundamental con respecto a los hoteles de la competencia. Será éste un factor decisivo para el cliente potencial, y dada la cercanía con el centro histórico de Madrid, se utilizarán en la rehabilitación, equipamiento y diseño interior elementos culturales, artísticos e históricos que contribuyan a poner en valor el patrimonio cultural de la ciudad, siguiendo así uno de los criterios clave de los Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC por sus siglas en inglés, *Global Sustainable Tourism Criteria*) y de otros sistemas de certificación de sostenibilidad.
- Rehabilitación y readaptación del edificio para uso hotelero: No existen dudas acerca de la responsabilidad que el sector de la construcción tiene sobre el medio ambiente, y no únicamente en aquellos proyectos desarrollados cerca de los entornos naturales protegidos, sino también en los ejecutados en el medio urbano. Los impactos ambientales negativos que usos tales como el

aprovechamiento del agua, el gasto energético, la emisión de gases y la eliminación y reciclaje de residuos deben ser controlados y monitoreados con el fin de minimizar dichos impactos que la emisión de CO<sub>2</sub> y el consumo descontrolado de fuentes de energía pudieran generar. De esta forma, el edificio -una vez construido- tendrá un mejor rendimiento y el ahorro en la reducción de costes energéticos será un objetivo más fácil de cumplir, lo cual redundará en una cuenta de explotación más rentable. Este será, sin duda, un aspecto clave para minimizar los posibles efectos negativos que la reforma y posterior gestión del establecimiento pudiera ocasionar en el entorno.

- Gestión operativa del establecimiento: Tal y como se quedará expuesto en el capítulo 2.4.2. se tendrán en cuenta todos aquellos aspectos que afectan al entorno interno y externo de la empresa, prestando especial atención a la gestión de los recursos humanos (pieza clave en toda empresa de servicios) y a los aspectos sociales (aspecto esencial de la gestión sostenible), además de los ambientales (no menos importantes por hallarse el hotel dentro del casco urbano de una gran ciudad). Así, se podrán sentar las primeras bases sobre las que construir una sólida política de sostenibilidad que sea responsable, transparente y respetuosa con el ambiente y la sociedad.

Como quiera que las políticas de sostenibilidad ambiental y social serán desarrolladas en capítulos sucesivos, conviene ahora resaltar que el espíritu empresarial de esta propuesta contiene la sostenibilidad y rentabilidad económica de la misma, sin la cual el proyecto sería inviable, pero en sus términos justos y aplicando siempre conceptos de economía solidaria y reparto equitativo de los beneficios.

### **1.3.3. Marco metodológico**

Para la concepción y confección de las políticas de sostenibilidad desarrollada en el capítulo 2.4. -y adicionalmente a lo expuesto en el punto 1.3.1. relacionado con el marco teórico-referencial-, se debe mencionar que la autora del proyecto ha realizado un estudio previo de *benchmarking* centrado en las diferentes certificaciones y verificaciones de calidad que hay actualmente vigentes tanto en Europa como a nivel mundial, con el fin de seguir estrictos criterios de sostenibilidad desde el primer momento de conceptualización del proyecto. De este modo, se estudiarán las políticas medioambientales y de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) llevadas a cabo por empresas hoteleras que estén actualmente en vigor, tanto en España como en Latinoamérica, con el fin de evaluar la conveniencia o no de su aplicación al presente proyecto, y despreciando todas aquellas que – con un claro componente de *greenwashing*- se sospeche que se llevan a cabo sin el objetivo sincero de sostenibilidad. A tal fin, se evalúa la conveniencia, oportunidad e idoneidad de la aplicación de Normas y los

estándares específicamente diseñados para la empresa turística (obviando certificaciones ambientales genéricas tales como ISO 14001 y/o etiquetas ecológicas como la *European Ecolabel*) no sólo de los GSTC, sino también de certificaciones internacionales aplicables al mercado español como *Green Globe* (GG) y *EarthCheck* (EC3). Asimismo, se explora la posibilidad de verificación de *Rainforest Alliance* (RA), e incluso se valora la certificación de sostenibilidad en la edificación de BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*).

Todo ello no significa que los socios del proyecto consideren la certificación y/o verificación de sostenibilidad una condición *sine qua non* no es posible la gestión sostenible del hotel, pero sí se valora como una herramienta conveniente y eficaz sobre la cual basarse objetivamente para evidenciar y confirmar -en fondo y forma- la gestión sostenible del proyecto y -mediante estas políticas- perfilar desde sus inicios una clara diferenciación con la competencia.

Para este fin, tendremos en cuenta –entre otros- los criterios las dos principales entidades de carácter internacional que disponen actualmente de certificación de sostenibilidad para edificios y que están presentes en el mercado español: BREEAM y *Earthcheck*:

- BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*): Con más de 20 años de historia y de

origen británico, es el método de certificación sostenible para edificabilidad más utilizado en el mundo. Entre sus objetivos figura la reducción del impacto ambiental (IA), mejorar las condiciones físicas del interior de los edificios, estimular la demanda de edificios sostenibles y fomentar las prácticas innovadoras, según se desprende de la información facilitada a través de su página web [www.breeam.es](http://www.breeam.es) y de reuniones mantenidas con el equipo comercial de la empresa.

- *EarthCheck's Building Planning & Design Standards (BPDS)*: Basados en los principios de la Agenda 21 de Río de Janeiro y alineados con los principios del GSTC, la certificación de *EarthCheck* (EC3 Global) está presente en más de 70 países y sus indicadores están fundamentalmente basados en cuatro principios: consumo de agua y energético, emisiones de CO<sub>2</sub>, y eliminación de desechos, entre otros. Adicionalmente, y a diferencia de BREEAM, incluye dentro de sus estándares principios relativos a sostenibilidad social durante el proceso de construcción y diseño del edificio, según se desprende de la información que aparece en su página web [www.earthcheck.org](http://www.earthcheck.org), y de las conversaciones mantenidas con su equipo comercial.

Del mismo modo, se ha tenido en cuenta el Sistema de Compromisos Voluntarios (SCV) desarrollado por el Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE), organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (antes denominado Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino), el cual se centra exclusivamente en la reducción de la huella de carbono varios subsectores industriales, entre ellos el sector hotelero. El SCV forma parte del “Plan de Medidas Urgentes de la Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia Horizonte 2007-2012-2020” cuyo objetivo es *“conseguir la reducción de emisiones de GEI en los sectores difusos (transporte, residencial, comercial e institucional, residuos y agrario) a través de actuaciones voluntarias de las empresas públicas y privadas”*<sup>14</sup>. El SCV persigue *“fomentar la difusión de proyectos creativos de reducción del consumo de GEI y energía”*<sup>1</sup> y sigue una *“rigurosidad metodológica”*<sup>1</sup> que permite asegurar *“el compromiso real de la empresa y por tanto la credibilidad del proyecto”*<sup>1</sup>, permitiendo el uso del sello oficial de “Compromiso por el Clima”.

Asimismo, se debe mencionar que el presente proyecto ha sido elaborado no sólo con el apoyo bibliográfico reflejado en el capítulo 5, sino también en base a las experiencias de la propia autora. Sin embargo, éstas no serán incluidas como tales ni tampoco se hará referencia a las mismas a lo largo

---

<sup>14</sup> Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE). *“Manual de cálculo y reducción de Huella de Carbono en el sector hotelero”*, Madrid, 2010 – pág. 66 y 67

del presente estudio, puesto que fueron y son ejecutadas fuera del contexto del presente trabajo y por tanto carecen de fundamento académico para el mismo.

#### **1.3.4. Marco geográfico**

El marco geográfico en el cual debemos encuadrar el presente estudio se limita al ámbito de la ciudad de Madrid, ciudad que albergará el primer proyecto hotelero de los actuales socios y accionistas. La elección de esta ubicación viene determinada por diversos factores:

- Económicos: Actualmente, las ciudades españolas que presentan un mejor *RevPAR (Revenue Per Available Room)* son Barcelona y Madrid, por este orden, encontrándose ambas dentro de las diez ciudades europeas con mejores perspectivas económicas para el presente año 2012, de acuerdo con el estudio realizado por la consultora PwC y publicado el 3 de Noviembre de 2011 por el diario digital "*Preferente*"<sup>15</sup>, según el cual Barcelona alcanzaría en 2012 un ratio de Precio Medio (*ADR, Average Daily Rate*) de 114,2 Euros, superior en 23 € al que -según esta consultora- obtendría Madrid.
- Geográficos: Aunque la ciudad de Barcelona presentó en 2011 un Índice de Ocupación superior en 9,20 puntos a Madrid (65,44%), y

---

<sup>15</sup> Texto extraído el 11 Mayo 2012 del enlace: <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/barcelona-y-madrid-por-debajo-de-la-media-europea-en-revpar-ocupacion-y-tarifas-111215.html>

siendo el número de Pernoctaciones ligeramente inferior únicamente en número de 190.292 a lo largo de todo el año, sin embargo, por cuestiones logísticas y operativas, se decide que sea Madrid la ciudad sede del proyecto.

### 1.3.5. Marco legislativo

Ampliamente expuesto en el capítulo 2.2., brevemente se mencionará en este apartado que el presente estudio de viabilidad se enmarca básicamente dentro del marco legislativo vigente en el ámbito geográfico descrito en el punto 1.3.4. y que se describe en el siguiente cuadro resumen:

<b>Ámbito de aplicación</b>	<b>Legislación vigente</b>
Estado español	<i>Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital</i>
Comunidad de Madrid	<i>Decreto 159/2003, del 10 de julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid</i>

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo general

---

*CREAR UN PRODUCTO HOTELERO SOSTENIBLE E INNOVADOR,  
UBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE MADRID  
QUE PROPORCIONE BENEFICIOS RAZONABLES Y JUSTOS A LOS ACCIONISTAS,  
FACILITE EL ALOJAMIENTO A LOS VISITANTES A UN PRECIO COMPETITIVO  
Y APORTE BENEFICIOS A LA SOCIEDAD CIVIL*

---

### 1.4.2. Objetivos específicos

---

APLICAR POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD DURANTE TODO EL PROCESO DE DESARROLLO DEL PROYECTO, DESDE EL COMIENZO CON LA REHABILITACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO, HASTA LA GESTIÓN HOTELERA PROPIAMENTE DICHA.

---

---

COLABORAR CON MICROEMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES LOCALES (CON ESPÍRITU “WIN-WIN”), QUIENES SERÁN NUESTROS PROVEEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FRENTE A GRANDES MULTINACIONALES.

---

---

FOMENTAR LAS ARTES, LA CULTURA Y LAS CIENCIAS MEDIANTE EL APOYO DE ACTIVIDADES CO-PATROCINADAS CON ORGANISMOS QUE AYUDEN AL DESARROLLO CREATIVO DE ARTESANOS, PINTORES, ESCULTORES, ESCRITORES, INVENTORES, ETC.

---

---

DESARROLLAR EL CONCEPTO, LA MARCA Y LA IDEA DE NEGOCIO EN OTRAS CIUDADES ESPAÑOLAS Y EUROPEAS, UNA VEZ EL PROYECTO EN MADRID ESTÉ CONSOLIDADO Y SEA EXITOSO.

---

---

DEMOSTRAR QUE ES POSIBLE Y RENTABLE ECONÓMICAMENTE APLICAR CONCEPTOS DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL AL NEGOCIO HOTELERO, INCLUSO SI ÉSTE SE DESARROLLA EN CIUDADES.

---

---

2. PLAN DE NEGOCIO DEL  
ALOJAMIENTO SOSTENIBLE  
*CASA ARTESAN*

---

## **2. PLAN DE NEGOCIO DEL ALOJAMIENTO SOSTENIBLE *CASA ARTESAN***

### **2.1. Descripción de la idea de negocio**

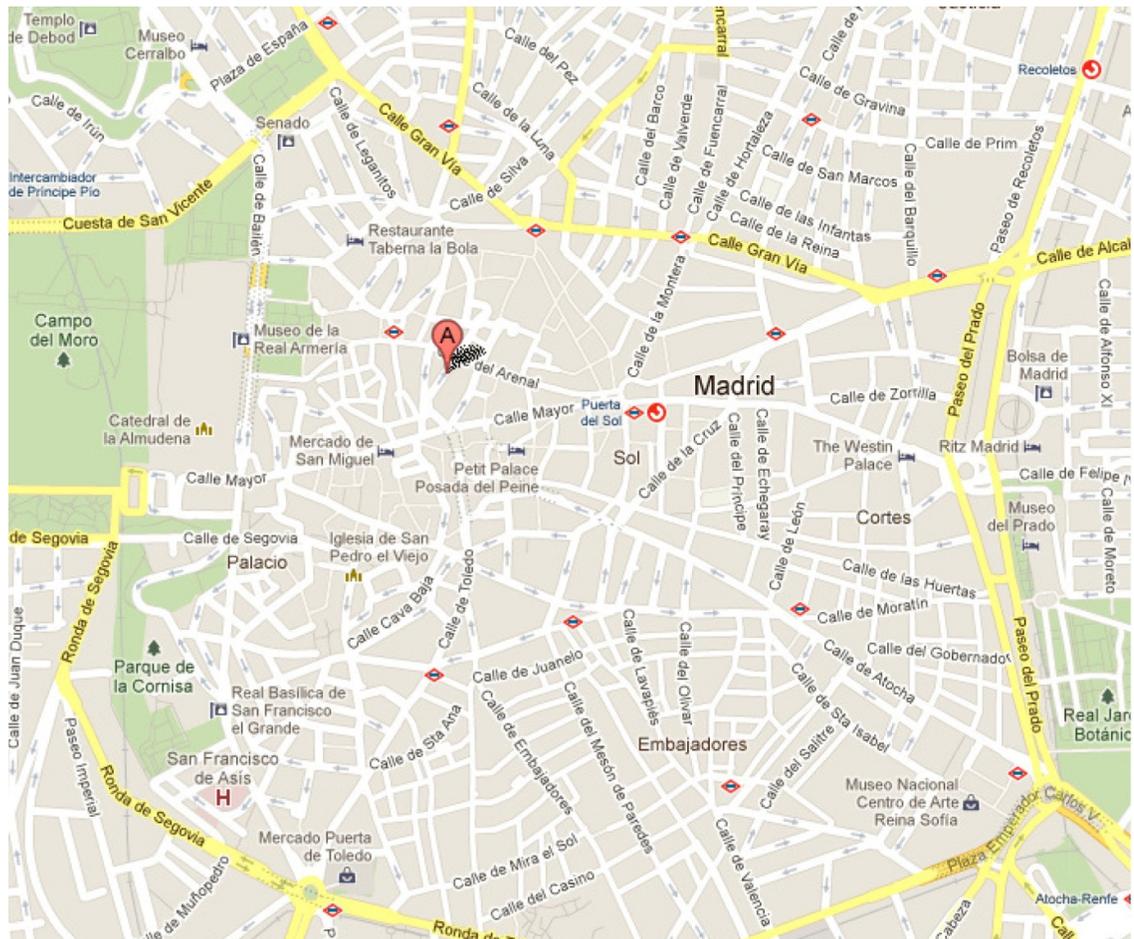
Es más habitual de lo deseado ver cómo desarrollos turísticos sostenibles que cumplen con las premisas de sostenibilidad ambiental y social son poco exitosos -e incluso ruinosos-, puesto que no han tenido en cuenta una de las tres piezas de la sostenibilidad, la económica, sin la cual es imposible que una sociedad mercantil sobreviva. Es por tanto fundamental que, basando el desarrollo del proyecto en criterios de bajo impacto ambiental y de apoyo al desarrollo cultural y social de la comunidad circundante, el criterio de los socios del proyecto sea bajo la premisa base de la rentabilidad económica. Esto no significa crecimiento continuo *per se*, ni tampoco pretende desarrollar un capitalismo voraz y depredador, más bien al contrario: Demostrar que la productividad y la sostenibilidad son perfectamente compatibles, que existe la empresa turística responsable y rentable, que es posible desarrollar una economía solidaria con el ambiente circundante y que es deseable, posible y provechoso ser turísticamente sostenible incluso para un alojamiento turístico situado en pleno centro histórico de una gran ciudad. Así, se podrá contribuir modestamente a generar beneficios en la zona, crear y mantener puestos de trabajo directos e indirectos y aportar –en la medida de lo posible- recursos y ayudas para el desarrollo de la cultura, las ciencias y las artes.

La innovación deberá formar parte del proyecto desde sus inicios. Será la única forma de crear una clara diferenciación de producto en un mercado hotelero maduro (e incluso saturado en algunos destinos y productos) como es el mercado hotelero español.

Por ello, se ha conceptualizado el proyecto hotelero *Casa ArteSan* en base a un alojamiento con las siguientes características (*ver Anexo II, "Ficha técnica"*):

- Ubicación: En la calle Hileras, 8, en pleno centro histórico de Madrid, el conocido turísticamente como "Madrid de los Austrias", que engloba las calles del antiguo trazado amurallado de origen árabe, posteriormente ocupado por los romanos y desarrollado en la Edad Media, alcanzando su máximo apogeo durante la época del reinado de la dinastía de los Habsburgo -de ahí su nombre-, especialmente durante los reinados de Carlos I y Felipe II, quien estableció en 1561 la capital del reino en Madrid. Las calles Mayor y Arenal, entre las que se ubica la calle Hileras, así como las plazas de la Puerta del Sol, la Plaza de la Cebada y la de Oriente, limitaban y orientaban las salidas del derruido trazado amurallado hacia otras poblaciones cercanas, del cual tan sólo quedan algunos restos no lejos del edificio. Es en este barrio donde se encuentran los conjuntos monumentales más importantes y antiguos de la ciudad. Además de los restos de la antigua muralla árabe ya

mencionados (cuyo trazado original enmarca este barrio), siguen en perfecto estado monumentos medievales como la iglesia de San Nicolás de los Servitas (siglo XII), la de San Pedro el Viejo (s. XIV), así como numerosos edificios de los siglos XVI y XVII, destacando el Palacio Real (finalizado en el siglo XVIII, después de su reconstrucción tras un incendio).

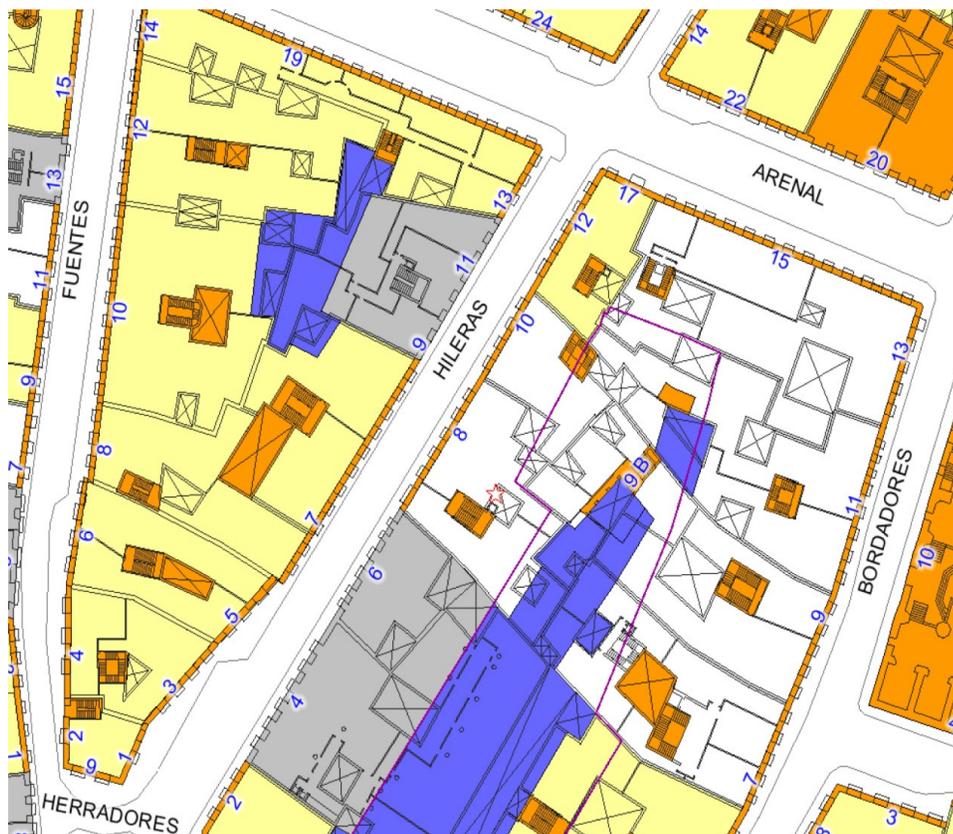


Adicionalmente, se encuentra a corta distancia (aproximadamente a 15 minutos caminando) de los principales museos de la ciudad: Museo del

Prado, Museo Thyssen-Bornemisza y Museo de Arte Reina Sofía, así como muy próximo de jardines urbanos que antaño formaron parte de los jardines privados reales, tales como el Campo del Moro, el actual Jardín Botánico y el famoso y frecuentado Parque del Retiro. Así pues, el edificio goza de una situación inmejorable, lo cual permitirá dar al proyecto suficiente exposición dada su privilegiada situación que podemos comprobar en el mapa superior.

- Parcela: La parcela en cuestión está situada en una calle que comunica las calles Mayor y Arenal, a 5 minutos a pie de la Puerta del Sol (centro neurálgico capitalino) y la Plaza de Isabel II y el Palacio Real, y a 15 minutos caminando de la céntrica Plaza de España, las comerciales calles de Gran Vía y Preciados y del Palacio de las Cortes y del llamado “Paseo del Arte”, sobrenombre turístico por el que se conoce el Paseo del Prado dado que ahí se ubican los tres museos principales antes mencionados. La denominación de la calle viene dada por el barrio gremial donde se hallaba, rodeada de otras con nombres similares (Bordadores, Herradores, etc.). La parcela cuenta con un fácil acceso, ya que tiene entrada directa desde la calle en vehículo privado o taxi. Tiene una superficie total de construcción de 1.429 m<sup>2</sup>, siendo la superficie de la parcela de 419,17 m<sup>2</sup>. El transporte público es accesible a tan solo 100 metros (bus público líneas 3, 50, 51, 39, 25 y nocturnas N16 y N17) y hay

dos accesos muy próximos a línea metropolitana (a 200 y 400 metros, respectivamente) en la Plaza de Isabel II (estación de metro “Ópera”, línea 2) y en la Puerta del Sol (estación de “Sol”, líneas 1, 2 y 3).



- Edificio e instalaciones: Se trata de un edificio singular que se encuentra en el nivel de protección 1 por el Ayuntamiento de Madrid. Como resultado del proceso de restauración al que será sometido el inmueble, se obtendrá un edificio de uso hotelero que tendrá 6 plantas en altura y dos sótanos y dispondrá de 54 habitaciones sobre plano y 21 plazas de aparcamiento subterráneo (accesibles todas ellas mediante ascensor).

Las instalaciones con las que contará estarán ubicadas del siguiente modo:

- Planta baja: Donde se ubicará la recepción, la cafetería-restaurante, una pequeña tienda de comercio justo, los aseos comunes, despachos y 4 habitaciones, así como la rampa de acceso al parking. Tendrá un pequeño jardín interior con cultivos ecológicos y con especies autóctonas del centro peninsular, de uso meramente decorativo.
- Plantas primera a tercera: Cada una contará con 11 habitaciones, todas ellas dobles.
- Planta ático: Dispondrá de 9 habitaciones, dos de ellas con terraza y dos con balcón
- Planta sobreático: Se contará con 8 habitaciones dobles más.
- Planta bajo-cubierta: Se acondicionará para el *Lounge Bar* y se ubicará la maquinaria de las instalaciones y bio-climatización, paneles solares y depósitos.
- Plantas sótanos (2): Se ubicarán 21 plazas de aparcamiento, así como el rincón del reciclado y los vestuarios de personal.

En la imagen adjunta se puede apreciar el estado actual del edificio, antes de la reforma.



El proyecto de restauración del edificio se ha basado en los siguientes objetivos y principios básicos de arquitectura sostenible, eco-eficiente y de bajo impacto ambiental:

- Disminución del coste y mantenimiento del edificio.
- Disminución de las emisiones y de los residuos generados como consecuencia de la actividad.

- Eficiencia en el consumo de los suministros, especialmente el agua y la electricidad.
  - Gestión sostenible de los residuos y reducción máxima de productos químicos biodegradables.
  - Uso eficiente de los materiales empleados.
- Servicios: El hotel contará básicamente con servicios de alojamiento y desayuno (modelo anglosajón tipo “*bed & breakfast*”). Los servicios de alojamiento se facilitarán en las 54 habitaciones (113 plazas) con las que contará el hotel y los servicios de restauración se dispondrán en dos ambientes/salas diferentes:
- Cafetería *ArteSan*: Ubicado en planta calle, tendrá una capacidad de 40 personas, y aunque se permitirá también el acceso a clientes no alojados, éste será controlado. En él se servirán desayunos tipo *buffet*, donde únicamente se servirá gastronomía local y nacional con productos comprados a proveedores denominados “de kilómetro 0”, es decir, aquellos cuya actividad se desarrolla próxima al hotel. De esta forma, se apoya a los microempresarios locales que promueven el cultivo ecológico y cuya huella de carbono es mínima. Asimismo, se ofrecerán en una pequeña tienda artesanías y productos de gastronomía local, así como aquellos procedentes de comercio justo.

- Lounge bar “Econciencia”: Situado en la planta bajo-cubierta, será utilizado como sala de estar, poniendo a disposición del cliente una amplia nevera con agua fresca y bebidas de potenciales patrocinadores, al mismo tiempo que un microondas de uso público y café y té disponibles a todas horas para los clientes alojados. Existirá conexión *wi-fi* de alta velocidad gratuita en todo el edificio. Asimismo, el “rincón sostenible”, es decir, el espacio destinado a la difusión, comunicación y promoción del turismo sostenible estará ubicado en este área. Esta instalación será concebida como un multi-espacio, es decir, podrá ser acondicionada para diferentes usos, si así fuera necesario.

### **2.1.1. Situación actual y perspectivas**

En el actual contexto económico y social en el que se desarrollan las actividades económicas y empresariales, se hace necesaria la reivindicación de la gestión sostenible en los negocios. Está ampliamente extendida en España la idea del concepto “sostenible” como algo que engloba únicamente acciones encaminadas a la protección del medio ambiente y la naturaleza, obviando el lado social. Se debe, por tanto, insistir en este mercado que la gestión sostenible no sólo debe ser considerada desde un punto de vista puramente ambiental, sino que debe ser desarrollada en su más amplio espectro como sostenibilidad ambiental, sostenibilidad social y sostenibilidad económica.

Dado que el turismo aporta más del 11% del PIB de nuestro país, y dadas las actuales tendencias turísticas a nivel mundial (el creciente interés por el turismo sostenible, la necesidad de vivir un turismo “de experiencias”, la progresiva implementación de modelos de gestión de calidad y de excelencia en los negocios, el incremento de políticas de RSC -Responsabilidad Social Corporativa- en las empresas, el paulatino e imparable desarrollo de las TIC's – Tecnologías de la Información y la Comunicación-, etc.), existe un consenso generalizado por parte de un nuevo tipo de empresario turístico que busca ya no sólo la rentabilidad y la competitividad de su negocio a medio y largo plazo (sostenibilidad económica), sino también el desarrollo socio-económico de la

comunidad donde ubique su negocio (sostenibilidad social) y reducir al mínimo el impacto ambiental de su actividad (sostenibilidad ambiental).

Este nuevo concepto de sostenibilidad ya ha sido desarrollado en otros países líderes en turismo sostenible –como Costa Rica y otros países latinoamericanos- quienes lo están implementando con notable éxito desde hace algunos años, especialmente en desarrollos eco-turísticos. Es el momento de desarrollar en Europa y en España un tipo de empresa hotelera verdaderamente sostenible que sea consciente del impacto positivo que puede producir su actividad económica en la realidad circundante y que sea sensible con el impacto ambiental negativo que pueda producirse como consecuencia de dicha actividad.

## 2.1.2. Misión, Visión y Valores

### MISIÓN:

---

*FACILITAR UN CONCEPTO DE ALOJAMIENTO SOSTENIBLE DIFERENTE AL VIAJERO QUE BUSCA EXPERIENCIAS AUTÉNTICAS EN SUS VIAJES, DISFRUTANDO DE INSTALACIONES SENCILLAS, AGRADABLES Y ACOGEDORAS A PRECIOS ASEQUIBLES, SIENDO RECIBIDO DE FORMA HOSPITALARIA Y CERCANA POR UN EQUIPO HONESTO Y PREOCUPADO POR LA REALIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL CIRCUNDANTE.*

---

### VISIÓN:

---

*CONVERTIRNOS EN EL ALOJAMIENTO SOSTENIBLE FAVORITO DE LOS VIAJEROS RESPONSABLES QUE BUSCAN EXPERIENCIAS AUTÉNTICAS EN MADRID, SABIENDO QUE ES GESTIONADO DE FORMA RENTABLE SIGUIENDO ESTRICTOS CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD, TRANSPARENCIA Y SENSIBILIDAD HACIA NUESTRO ENTORNO NATURAL Y HUMANO.*

---

### VALORES:

- **Sostenibilidad:** En *ArteSan*, nos sentimos altamente concienciados y comprometidos con nuestro entorno social y ambiental y creemos

firmemente que existe otra forma más humana de gestionar empresas turísticas de forma fiable y rentable.

- **Honestidad, integridad y transparencia en la gestión:** Somos conscientes de estos valores éticos empresariales han sido infrutilizados e infravalorados en los últimos tiempos en las sociedades capitalistas, pero debemos recuperarlos para que sean la base sobre la que fundamentar nuestras políticas de economía social y ambiental.
- **Calidad y calidez en el trato a las personas:** En primer lugar, hacia nuestros empleados, quienes de forma comprometida y sincera harán consecuentemente lo propio con nuestros clientes. Hacia nuestros accionistas y socios, quienes aplican convencidos estas políticas y hacen posible este solidario -pero rentable- entorno económico y social. Y hacia nuestros proveedores -micro-empresarios, artesanos y emprendedores-, que con su esfuerzo nos permiten ofrecer asimismo la máxima calidad en nuestros productos.
- **Ilusión y entusiasmo por nuestro trabajo:** En *ArteSan*, somos conscientes del privilegio que supone trabajar en el sector turístico por lo que supone de intercambio cultural y por la oportunidad que tenemos de acoger de forma hospitalaria a nuestros invitados para ofrecerles – modestamente- lo mejor de nuestra *Casa*. Estos valores nos ayudan a afrontar el día a día y las dificultades y gracias a ellos, gestionamos nuestros activos económicos y humanos de forma productiva y segura.

- **Apoyo a movimientos culturales, ecológicos y solidarios:** La gestión de nuestro negocio realizada con ilusión y de forma honesta y sostenible hace que en *ArteSan* apoyemos movimientos socio-culturales responsables, éticos y solidarios, contribuyendo así a la promoción y difusión de sus mensajes con el objetivo de conseguir llevar una vida más sana, más optimista, con más sabiduría, y, en definitiva, más humana. Apoyamos activamente organismos que:
  - Luchan por proteger nuestros cada vez más escasos recursos naturales.
  - Defienden al micro-empresario local que se esfuerza por ofrecer productos naturales, ecológicos, sanos y tradicionales.
  - Fomentan las artes, la cultura, las ciencias y difunden el conocimiento.
  - Promueven el turismo como el encuentro amable entre culturas.

## **2.2. Aspectos legales y societarios**

Una vez identificada la ciudad de Madrid como el área geográfica donde se ubicará el presente proyecto, se debe conocer la legislación aplicable a los alojamientos hoteleros, es decir, todo el conjunto de leyes, normas y reglamentos en vigor que marcarán inicialmente la pauta a seguir para la distribución y diseño de las zonas comunes y habitaciones.

### **2.2.1. Legislación vigente**

Con la llegada de la democracia y la aprobación de la Constitución Española de 1978, se inició un proceso de descentralización de las administraciones públicas que culminó en el año 1983 –en el caso de la Comunidad Autónoma de Madrid (en adelante, C.A.M.)- con la aprobación de la Ley Orgánica 3/1983 del 25 de febrero que permitía la creación del Estatuto de Autonomía y mediante la cual la Comunidad de Madrid asumía –entre otras- las competencias en materia turística, tanto las relacionadas con la promoción turística como las de la propia ordenación del territorio.

Posteriormente, los Reales Decretos 697/1984 de 25 de enero y 239/2001 de 11 de octubre establecerían, respectivamente, los trasposos desde la Administración Central a la Autonómica en materia de ordenación de los establecimientos de empresas turísticas y su clasificación, así como la atribución de las competencias en materia de ordenación de las

infraestructuras del sector turístico a la Dirección General de Turismo de la C.A.M.

No es, sin embargo, hasta el año 2003 cuando se promulga el Real Decreto (en adelante, R.D.) 159/2003 de 10 de julio de “*Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid*”, el cual es de aplicación a todos los alojamientos situados dentro de la CAM que tengan un claro uso turístico, excluyendo aquellos situados en el ámbito rural que se rigen por otras normas en vigor de las cuales no hablaremos por no ser de aplicación (ver Anexo II). Es necesario mencionar que 3 años más tarde, se publicó un nuevo R.D. (77/2006 del 28 de septiembre) el cual modificaba determinados artículos del R.D. 159/2003, pero que serán obviados al no ser de aplicación al presente trabajo.

Es de destacar los siguientes artículos y párrafos del mencionado RD que afectan directamente a la explotación del negocio objeto de este proyecto:

- Artículo 4, que habla sobre el “*Principio de unidad de explotación*”: “*Las empresas que presten servicios de alojamiento turístico hotelero ejercerán su actividad bajo el principio de unidad de explotación*”. Es decir, que se debe operar y administrar bajo una única sociedad que será la titular del negocio.
- Artículos 26, 27 y 36, que versan sobre los requisitos mínimos exigidos para los hoteles de 3 y 2 estrellas y hostales en cuanto a medidas de superficie y

equipamiento de los diferentes tipos de habitaciones, así como del baño. En el momento de elaboración del presente trabajo se ignora qué categoría hotelera podría ser de mejor aplicación al presente proyecto, aunque es importante mencionar que no es objetivo *aspiracional* de este proyecto el alcanzar la máxima categoría turística, sino fijar aquella que más se adapta a las características del negocio -especificadas en el Capítulo 2.4. del presente trabajo-, habida cuenta de las limitaciones propias del edificio y, en todo caso, las que establezca *motu proprio* la empresa gestora del proyecto.

- Artículo 39, relacionado con la accesibilidad y las instalaciones adaptadas a minusválidos. En este artículo se enumera la cantidad de habitaciones accesibles que debe haber en función del número de habitaciones y con independencia de la categoría del hotel. Como se ha mencionado en el Capítulo 1 que el número de habitaciones que se prevé para el proyecto es de 54, se deberá por tanto contar con, al menos, una habitación adaptada para personas discapacitadas.

La normativa a aplicar sobre urbanismo, seguridad y medio ambiente será la misma que la que es de aplicación a viviendas, ya que no existe una normativa específica aplicable al ámbito hotelero.

### **2.2.2. La Sociedad mercantil**

Dada la actual legislación española y europea, los accionistas consideran necesario segregar la actividad puramente patrimonial (propietaria del edificio)

de aquella relacionada directamente con la gestión del establecimiento hotelero, por lo que será necesario crear dos Sociedades mercantiles diferentes. Ambas se registrarán por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, que refunde anteriores leyes referidas a las Sociedades mercantiles y que es conocida como la *Ley de Sociedades de Capital* (ver Anexo III).

Dado que será necesario adquirir un inmueble y reformarlo, se considera que el tipo de Sociedad mercantil más apropiado es la *Sociedad Anónima* (S.A.), ya que este tipo de Sociedad requiere un capital sociedad mínimo de 60.000 Euros, y no exige un número mínimo de accionistas para constituirla. La S.A. estará regulada por la *Ley de Sociedades de Capital* –previamente mencionada- y por sus propios estatutos, elevados a Escritura pública (ante Notario).

Sin embargo, se considera que la *Sociedad de Responsabilidad Limitada* (S.R.L.) o *Sociedad Limitada* (S.L.) como el tipo de Sociedad mercantil más apropiada para la gestión y operación del negocio hotelero que será ubicado en el inmueble adquirido. Esta consideración viene dada por la propia *Ley de Sociedades de Capital* por la que se establece un Capital Social mínimo de 3.000 €, y no requiere tampoco un número mínimo de socios. Esta S.L. será registrada -y elevada a Escritura pública ante Notario- como *ArteSan, Gestión Sostenible de Alojamientos, S.L.*

A todos los efectos, será ésta la Sociedad a la que nos refiramos a lo largo del presente proyecto, puesto que la sociedad patrimonial no está encuadrada dentro de los marcos de referencia definidos en el punto 1.3.5. del presente trabajo.

La creación de estas Sociedades mercantiles no impedirá que, una vez esté operativo el alojamiento hotelero, se estudie la posibilidad y conveniencia de crear una Fundación y/o una Organización No Gubernamental (O.N.G.) *ad hoc* mediante la cual se estudien y realicen todos los proyectos altruistas realizados por la S.L.

### **2.3. Administración del Proyecto**

La conveniencia y oportunidad de incluir este capítulo dentro del proyecto se debe a que la necesidad de establecer un procedimiento establecido que sirva de guía para la realización exitosa del mismo. Adicionalmente, se considera que el diseño, puesta en marcha y gestión operativa del hotel sostenible *Casa ArteSan* es un proyecto, pues el planteamiento inicial establece que apenas se está en la fase de diseño del establecimiento. Una vez en funcionamiento, los productos y servicios que se ofrezcan pueden ser sometidos a un proceso similar.

Los socios del proyecto no tienen experiencia propia específica en el campo de la dirección de proyectos, pero sí en el campo de nueva apertura de establecimientos hoteleros. En este caso particular, la empresa carece de los procedimientos propios de la administración de proyectos, y por ello recurre a crear y enumerar las políticas y enunciados que deben ser comunicados y adoptados por todos los niveles de la organización. Estas políticas se plantean en cuatro áreas estratégicas que se consideran fundamentales para el desarrollo del proyecto, como se verá en el capítulo 2.3.5.

Y, por último, conviene resaltar que existe un documento final que provee de la información necesaria para valorar la puesta en marcha del proyecto. El *chárter* del Proyecto, el cual muestra de forma integrada y resumida los aspectos más relevantes del análisis previo y que se explican más detalladamente en el

Enunciado del Proyecto, pero además es el documento formal que se utiliza para tomar la de decisión de continuar, posponer o descartar el proyecto. El chárter del proyecto aprobado y firmado, es parte integrante del proyecto final de graduación y por consiguiente, viene adjuntado en el Anexo I del presente documento.

### **2.3.1. Análisis de *stakeholders* o involucrados del proyecto**

Los *stakeholders* o involucrados del proyecto son aquellas personas físicas y/o jurídicas, individuos y/o empresas cuyos objetivos están relacionados de forma directa o indirecta con la empresa, y por tanto, les unen potencialmente intereses y propósitos comunes.

Han sido identificados los siguientes involucrados o grupos de interés relacionados con este proyecto:

#### **Banco ó inversionistas privados**

El Banco o los inversionistas privados ofrecerán a los socios del proyecto la financiación necesaria en la moneda local (Euro) para la rehabilitación e instalación del equipamiento necesario para poner en marcha el hotel. Se considerará la posibilidad de solicitar créditos a entidades conocidas como “banca ética de negocios”. Para la ejecución del proyecto se requerirá de una dotación económica específica por lo que se deberá buscar financiación a

través de estos involucrados, ya que ellos tienen la capacidad económica para llevar adelante el proyecto.

### **Gobierno Nacional**

El Gobierno Nacional, a través de sus diferentes Ministerios, incorpora en su marco legal leyes, registros, normas, códigos y permisos para crear proyectos y sociedades de cualquier índole, los cuales permiten desarrollos empresariales bajo alguna de las fórmulas legalmente establecidas. En este caso, es la denominada *Ley de Sociedades de Capital* es la que marcará el ámbito de actuación desde la administración estatal.

### **Comunidad Autónoma de Madrid (CAM)**

En España, las competencias legislativas y ejecutivas relativas a turismo y medio ambiente están transferidas a las Comunidades Autónomas, por lo que las normativas existentes y de aplicación son las del ámbito regional de la CAM. El proyecto busca operar un hotel en un entorno urbano de modo sostenible buscando el menor impacto posible en el medio ambiente al mismo tiempo que desarrolla políticas socio-culturales y posibilita la generación de beneficios para los socios y los accionistas.

### **Ayuntamiento de Madrid**

El Ayuntamiento es el órgano ejecutivo y de gobierno municipal y quién velará por el bienestar a todos sus ciudadanos a través de un buen manejo del dinero para impulsar el desarrollo físico, económico, social y cultural a fin de que sus habitantes mejoren paulatinamente su calidad de vida. Es un actor clave, no sólo para desarrollar alianzas y proyectos conjuntos en los que se puedan ver beneficiados tanto el municipio como la empresa, sino también porque es el organismo que debe proveer y facilitar los permisos de apertura del negocio.

### **Socios y gestores del establecimiento**

Son los que aportan parte del capital para el desarrollo del proyecto y los que presentan gran interés en el éxito del mismo, puesto que aportan el *know-how* para la gestión sostenible del mismo

### **Empleados y Colaboradores Internos**

Es necesario crear vínculos de *fidelización* con nuestros empleados y con aquellos colaboradores internos que de forma esporádica o habitual presten servicio al hotel, para que sientan que el hotel *Casa ArteSan* es un buen lugar para trabajar, donde puedan sentirse empoderados y puedan desarrollar sus capacidades y habilidades, en un proceso de formación y capacitación continua y conjunta.

### **Proveedores y Colaboradores Externos**

Los proveedores formarán parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, proporcionan a la empresa los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria, estos recursos materiales pueden ser: materias primas, productos perecederos, equipos, herramientas, suministros de luz, agua, gas, etc.

Los colaboradores externos ó aliados estratégicos de una empresa son aquellos con los que podemos llegar a acuerdos de cooperación y que no necesariamente pueden ser los clientes ó proveedores, pero que se los requiere en ciertas ocasiones para alcanzar beneficios mutuos; éstos pueden ser Cámaras de Turismo, Asociaciones, Cámaras de Comercio, etc.

### **Clientes actuales y Clientes Potenciales**

El cliente es la base de negocio de cualquier empresa, su satisfacción y fidelización constituirán el objetivo empresarial mismo para asegurar la viabilidad y continuidad del negocio, es decir, su sostenibilidad económica. Son la principal fuente de ingresos del hotel.

Los clientes potenciales serán todas aquellas personas, empresas u organizaciones que no generan todavía beneficios a la empresa, pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro próximo porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar, son su

público y/o cliente objetivo. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la principal fuente de ingresos futuros.

### **Entidades sin ánimo de lucro**

Estas entidades sin objetivo mercantil -sin ánimo de lucro- se agrupan en torno a diferentes formas jurídicas tales como asociaciones y ONGs (Organizaciones No Gubernamentales), entre otras. Son organizaciones dedicadas normalmente a fines sociales tales como contribuir al desarrollo, luchar contra la pobreza, la exclusión social, apoyar iniciativas medioambientales, etc. Serán un buen compañero de viaje para desarrollar proyectos sociales y ambientales de diversa índole, siempre basados en la preservación del medio natural, de la cultura local y del bienestar social de la población.

La cooperación internacional al desarrollo es un componente fundamental de las relaciones internacionales, es un excelente medio para fortalecer la solidaridad entre los pueblos y elevar el conocimiento intercultural, igualmente, constituye un instrumento eficaz para complementar los esfuerzos nacionales, aportando soluciones a carencias y problemas. Aunque no es el objetivo fundamental de las políticas sociales que se desarrollarán en el hotel *Casa ArteSan*, no se desestima inicialmente la colaboración en este ámbito.

## **Universidades y escuelas locales**

Las Universidades y escuelas locales, son fuente importante en la formación de profesionales, capaces de inducir y conducir los cambios requeridos en el desarrollo sostenible en sus diferentes ámbitos económico, ambiental y socio-cultural, y pueden realizar grandes aportaciones intelectuales en proyectos sostenibles que ayuden al progreso local.

## **Consejo de la Empresa**

Se denomina Consejo de una Empresa a las personas proclamadas como de máxima autoridad en la gestión y dirección de la empresa, y serán el eje transmisor entre los involucrados del proyecto y demás instituciones públicas y privadas y el resto de la organización.

### **2.3.2. Matriz de identificación de potenciales *stakeholders***

La matriz de identificación de involucrados de proyecto define y determina los *stakeholders* en base a cinco dimensiones:

1. Dimensión de Responsabilidad: Se deben mencionar personas físicas o jurídicas con las que se contraen responsabilidades de carácter legal, bien sea en términos financieros u operativos, de acuerdo con las normativas vigentes.

<b>Stakeholders</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>¿Con quién?</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Temas</b>
Banco o inversionistas privados	Necesidad de financiar el proyecto de compra y rehabilitación del edificio	Para poder comprar el edificio y reformarlo para su próximo uso	- Banca privada, banca ética - Inversores privados	Obtener financiación para la compra del edificio y construcción del hotel	Plazos de pago y % de interés
Gobierno Nacional	Necesidad de cumplir con la legislación vigente en cuanto a constitución de sociedad mercantil	Para evaluar el tipo de sociedad mercantil más adecuado según el tipo de negocio	Registros mercantiles y Notarios, dependientes del Ministerio de Justicia Notarios	Legalizar constitución de la sociedad mercantil y registrar los nombres y las marcas	Tramitación permisos necesarios para la creación de la empresa, cumpliendo con todos los requisitos legales y fiscales
Universidad y escuelas locales	Necesidad de cubrir puestos de trabajo con personal cualificado	Para obtener potenciales empleados con buena formación, tanto para contratos fijos como para prácticas.	- Universidades estatales - Universidades privadas - Escuelas públicas - Escuelas privadas	Ofrecer puestos de trabajo a la población local	- Formación - Capacitación técnica - Aprendizaje y práctica de idiomas - Convenios de colaboración para alumnos en prácticas

2. Dimensión de Influencia: Personas o empresas que pueden influir de forma positiva o negativa en la consecución de nuestro objetivo, incluso impidiendo la consecución del mismo, que en este caso sería la apertura del establecimiento hotelero.

<i>Stakeholders</i>	<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>	<i>¿Con quién?</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Temas</i>
Comunidad Autónoma de Madrid	Necesidad de cumplir con la normativa vigente respecto a establecimientos turísticos	Para evaluar la idoneidad de las instalaciones y del equipamiento de acuerdo con la categoría hotelera que se quiera obtener	Consejería de Economía y Hacienda	Cumplir con la normativa de establecimientos hoteleros de la Comunidad	Normativa vigente de establecimientos hoteleros dentro de la Comunidad Autónoma de Madrid, permisos autonómicos de apertura
Ayuntamiento de Madrid	Necesidad de cumplir con la normativa municipal vigente relativa a edificabilidad, rehabilitación de edificio protegido y normativa local urbanística para obtener los permisos necesarios para la apertura del hotel en el centro urbano	Para lograr la apertura del hotel dentro del plazo previsto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública.</li> <li>- Área de Gobierno de Economía y Empleo.</li> <li>- Área de Gobierno de Urbanismo y Vivienda.</li> <li>- Área de Gobierno de Medio Ambiente, seguridad y movilidad.</li> </ul>	Cumplir con la normativa de medio ambiente, de rehabilitación de edificios, de apertura de negocios y de apertura de establecimientos hoteleros de la ciudad de Madrid	Normativa vigente de apertura de negocios en la ciudad de Madrid

3. Dimensión de Cercanía: Se deben incluir aquí aquellas personas y/o empresas con las cuales se interactúa de manera más cercana y/o duradera, y aquellas cuya operación diaria es dependiente de las mismas.

<i>Stakeholders</i>	<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>	<i>¿Con quién?</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Temas</i>
Socios y gestores del proyecto	Son los que aportan parte del capital para el desarrollo del proyecto y los que aportan el <i>know-how</i> para la gestión hotelera del establecimiento	Para el desarrollo del proyecto y puesta en marcha del hotel y para gestionar la compañía buscando su máxima rentabilidad y sostenibilidad	Empresas y accionistas particulares minoritarios, profesionales y expertos en gestión hotelera sostenible	Desarrollar el hotel y gestionarlo de manera sostenible para que genere rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión minoritaria en el proyecto</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Estructura accionarial</li> <li>- Políticas generales (operativas, administrativas, etc.)</li> </ul>

4. Dimensión de Dependencia: Los involucrados en esta dimensión son empresas o personas que mantienen una estrecha relación con el proyecto, aquellas cuyo vínculo con la empresa es fundamental para su sustento.

<i>Stakeholders</i>	<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>	<i>¿Con quién?</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Temas</i>
Empleados y colaboradores internos	Es el mejor transmisor de información debido a su posición dentro del hotel, considerándose el único grupo de interés que puede vivir y transmitir dicha información a la gerencia	Para conseguir una buena plantilla, formada y motivada, para prestar un buen servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General</li> <li>- Mandos intermedios</li> <li>- Resto empleados</li> </ul>	Cuidar las relaciones y mejorarlas para buscar un equilibrio entre las metas de la empresa y las de sus empleados	Condiciones laborales (remuneración, seguridad, tipo de contrato y categoría profesional, etc.) y formación y capacitación
Clientes actuales y potenciales	Desean recibir de la organización un producto que tenga la capacidad de satisfacer sus necesidades en cuanto a calidad, precio, atractivo, etc.	Para lograr una buena imagen del producto y servicio prestado en el hotel y para posicionarnos en la mente del consumidor	Turistas nacionales, turistas internacionales, tour operadores online y off line, agencias de viaje, empresas y organismos públicos	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de la prestación de servicios producidos responsablemente	Prestación de servicios de alojamiento y desayuno a cambio de un precio razonable

Proveedores y colaboradores externos	Apoyan en el desarrollo del nuevo producto turístico, adecuando las características de sus provisiones y aportando sugerencias útiles en relación con los procesos, tecnologías, etc.	Buena calidad, precios ajustados, abastecimiento asegurado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores equipamiento</li> <li>- Proveedores suministros (agua, teléfono, luz, gas, etc.)</li> <li>- Asesorías, consultorías y colaboradores esporádicos</li> <li>- Proveedores productos perecederos</li> </ul>	Obtener suministros de calidad a coste razonable, con entregas puntuales y mútua colaboración para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones estables y duraderas</li> <li>- Política de compras</li> <li>- Garantía de provisión de productos y/o servicios</li> <li>- Compromiso a largo plazo</li> </ul>
--------------------------------------	---	--	--	--	--

5. Dimensión de Representación: Se deben incluir en esta dimensión todas aquellas personas y/o empresas que con motivo de su representatividad, son de importancia y trascendencia para la evolución correcta del proyecto, aquellas que representan a otras personas y/o entidades con influencia en el negocio.

<i>Stakeholders</i>	<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Para qué?</i>	<i>¿Con quién?</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Temas</i>
Ayuntamiento de Madrid	Es la máxima autoridad del Gobierno local	Para desarrollar buenas relaciones con las instituciones locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegado de gobierno de las Artes</li> <li>- Delegado de gobierno de Medio Ambiente</li> <li>- Delegado de Gobierno de Urbanismo</li> </ul>	Establecer vínculos duraderos con objetivos de promoción de la sostenibilidad con los miembros del gobierno del Ayuntamiento en aras de una mútua y beneficiosa colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Colaboración mútua en proyectos de carácter socio-cultural y medioambiental</li> <li>- Patrocinio, promoción, comunicación, etc.</li> </ul>

Entidades sin ánimo de lucro	Son quienes aportan los proyectos que se van a apoyar y desarrollar con la colaboración de la empresa y sus políticas sociales	Para conocer diversos proyectos y para apoyar el más interesante y necesario en cada momento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONGs de protección de la naturaleza y la biodiversidad</li> <li>- ONGs de apoyo a las artes, la cultura y las ciencias</li> <li>- Asociaciones de microempresarios locales y de apoyo a productos ecológicos y de comercio justo</li> <li>- Entidades de promoción del turismo responsable</li> </ul>	Obtener información y apoyo de las entidades sin ánimo de lucro que vean en el hotel un equipo responsable que toma conciencia de la importancia de la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios de cooperación</li> <li>- Colaboración en proyectos responsables y solidarios</li> <li>- Patrocinio, promoción, comunicación, apoyo, colaboración, etc.</li> </ul>
Consejo de empresa	Porque representa los intereses de los inversionistas y propietarios	Para establecer un canal de comunicación directo con la propiedad y con los <i>decision-makers</i>	Miembros del Consejo	Establecer un canal de comunicación eficiente entre los propietarios y accionistas que permita el intercambio fluido de información y opinión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de inversión</li> <li>- Políticas de la empresa</li> <li>- Establecimiento de la Misión y Visión de la empresa</li> <li>- Planificación estratégica</li> </ul>

En el Anexo VII “Matriz de identificación de potenciales *stakeholders*” se puede apreciar el documento completo.

### 2.3.3. Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)

El Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW por sus siglas en inglés, *Statement of Work*) es el documento que describe qué tipo de proyecto se espera desarrollar y entregar. Habitualmente, es el Director de Proyecto quien elabora el SOW y en él debe incluir aspectos fundamentales del proyecto tales

como una descripción de los productos o servicios que se esperan obtener, el alcance de los mismos, la necesidad de negocio que espera cubrir, así como el Plan Estratégico de Negocio. Este documento es esencial para el correcto desarrollo de todo proyecto, debe ser tenido en cuenta por todo el equipo involucrado durante todo el proceso, y en caso necesario, ser actualizado conforme a las necesidades y/o contingencias que puedan surgir a lo largo de la ejecución del proyecto.

<b>ENUNCIADO DEL TRABAJO (SOW)</b>
<b>Nombre del producto que se espera obtener:</b>
<i>Hotel Casa ArteSan</i>
<b>Descripción de los resultados, productos o servicios que deben ser suministrados por el proyecto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecto de rehabilitación de edificio antiguo protegido, ubicado en el casco antiguo de la ciudad de Madrid y situado sobre parcela de 419,17 m<sup>2</sup> con una edificabilidad total de 1.429 m<sup>2</sup>. El proyecto de rehabilitación consta de planta baja, 3 plantas, ático, sobre-ático y bajo-cubierta, así como dos plantas sótanos que serán destinadas a 21 plazas de aparcamiento subterráneo.</li> </ul>

**Necesidad de Negocio:**

*Crear un alojamiento urbano en Madrid que cumpla con los Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC), dotando a la ciudad de una infraestructura que facilite servicios de alojamiento y desayuno estableciendo una marcada diferenciación de producto y servicio basada en la sostenibilidad económica, social y ambiental, y con aspiraciones de crear una cadena de alojamientos similares en distintas ciudades de España y de Europa.*

**Descripción del Alcance del Producto:**

1. El Proyecto de rehabilitación -manteniendo la fachada antigua protegida del edificio- constará de:
  - a. Memoria descriptiva, estudio de impacto ambiental, planos de arquitectura del edificio y planos de distribución por plantas, incluyendo las plantas de aparcamiento subterráneo.
  - b. Instalación de sistemas de agua caliente, refrigeración y calefacción siguiendo criterios de eco-eficiencia y reducción de impacto ambiental y de la huella de Carbono (bio-climatización), instalación de paneles solares, así como sistemas de medición y ahorro de los mismos.
  - c. Instalación de equipamiento para el reciclaje de todo tipo de residuos

**Plan Estratégico:**

Crear un producto hotelero urbano innovador, ubicado en el centro urbano de Madrid, con vocación de expansión nacional e internacional, que proporcione beneficios razonables y justos a los accionistas, facilite el alojamiento a los visitantes a un precio competitivo y aporte beneficios a la sociedad civil donde se ubique.

Este objetivo se conseguirá gracias a que el hotel será planificado, diseñado, construido y operado conforme a criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental, basando su estrategia empresarial en la diferenciación que conferirá al producto la aplicación de dichos criterios.

El alojamiento en la ciudad de Madrid y en los demás núcleos urbanos vendrán definidos por su ubicación en zonas estratégicas de cada ciudad con alto valor histórico, comercial y turístico y ocuparán total o parcialmente edificios históricos, exhibiendo un producto moderno, acogedor e innovador.

**Preparado por:**

Ernestina Rubio Mozos

**Fecha:**

30 Mayo 2012

### 2.3.4. Análisis de los factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la empresa se refieren a elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Los factores ambientales de la empresa pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Se consideran entradas para la mayoría de los procesos de planificación, y pueden ser de carácter interno y externo, como se apreciará a continuación:

- Factores ambientales internos:

Elementos Internos	Detalle
<b>Procesos</b>	<p>Facilitan una mejor comprensión del flujo de actividades que se incluirá en cada proceso y cómo estos se interrelacionarán entre sí y con los interesados. En la puesta en marcha de presente proyecto, se prevén que existan –al menos- los siguientes procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De innovación, como el desarrollo del concepto de los productos y servicios a ofrecer y entregar a los clientes</li> <li>○ Operativos, tales como el proceso de producción de de distribución de nuestro producto, los servicios del hotel.</li> <li>○ Servicios de venta, la atención al cliente en sí, y el servicio post-venta</li> </ul>

<p><b>Estructura</b></p>	<p>Ayudará a dividir, agrupar y coordinar las actividades y servicios del hotel en cuanto a las relaciones entre el director y los empleados, entre jefes de cada departamento y entre los propios empleados. Por tanto, la estructura organizacional de <i>Casa ArteSan</i> busca repartir de manera adecuada y lógica las actividades y responsabilidades de cada empleado y/o colaborador de la manera que mejor se adapte a sus perfiles profesionales y a las necesidades de la empresa.</p> <p>Se planteará un organigrama funcional, donde al frente de cada departamento estará un jefe que tiene una determinada función y un equipo definido y como superior a todos los jefes estará un director que coordinará las tareas de aquellos.</p>
<p><b>Cultura Organizacional</b></p>	<p>Nos permitirá conocer las percepciones, actitudes, hábitos, valores y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en el hotel, de tal forma que se establezcan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo: En forma de visión, iniciativa, perspicacia, voluntad, compromiso, emprendeduría, empoderamiento y resolución.</li> <li>○ Aspiraciones: La misión, metas y objetivos, las estrategias a seguir y las prioridades.</li> <li>○ Sistemas de valores: Conceptualizado en los valores, la filosofía, las políticas, los principios y los criterios.</li> </ul>
<p><b>Recursos Humanos</b></p>	<p>Nos proporcionarán las capacidades humanas requeridas para prestar los servicios a los clientes del hotel en modo y manera apropiados y colaborará para desarrollar habilidades y aptitudes de cada trabajador para ser lo más satisfactorio posible.</p> <p>El hotel definirá sus propios parámetros para la contratación de personal, mediante una selección y análisis de los postulantes</p>

	<p>para el puesto de trabajo vacante, teniendo en cuenta su formación, experiencia y criterios establecidos en las políticas de sostenibilidad del hotel.</p> <p>Previa a la apertura del hotel, se debe contar con los recursos humanos necesarios para la pre-apertura del mismo (dirección del hotel, dirección de obra, etc.)</p>
<p><b>Infraestructuras</b></p>	<p>Instalaciones necesarias para la realización del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edificio histórico para rehabilitar con proyecto que consta de planta baja, 3 plantas, ático, sobre-ático y bajo-cubierta, dos plantas sótanos destinadas a plazas de aparcamiento</li> <li>○ Sistemas de refrigeración, calefacción y agua caliente a través de energía solar</li> <li>○ Sistemas reglamentarios de suministro de agua y tratamiento de aguas residuales establecidas dentro de la ciudad de Madrid</li> </ul> <p>Es importante mencionar que previo a la ejecución del proyecto, se debe contar con oficinas donde desarrollar todo el trabajo previo a las obras y apertura del hotel.</p>
<p><b>Administración de Personal</b></p>	<p>El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la empresa, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables, con el objetivo de lograr un buen ambiente de trabajo donde exista armonía en las relaciones laborales y donde se valoren las competencias y atribuciones de cada miembro del equipo para así conseguir unos mejores niveles de eficacia y productividad, fundamentales para ser un hotel y un producto competitivo e innovador dentro de este entorno económico cambiante y difícil.</p>

<p><b>Canales de Comunicación</b></p>	<p>Se deberá emplear este método para trasladar los mensajes dentro de la empresa, siempre seleccionando el canal y/o la plataforma más apropiada para cada caso, con el fin de relacionarnos y comunicarnos con el personal del hotel, así tendremos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación descendente: Director hacia los jefes de departamento, y de éstos a los demás empleados</li> <li>○ Comunicación ascendente: De los empleados hacia los jefes de departamento y director</li> <li>○ Comunicación horizontal: Entre empleados</li> </ul>
<p><b>Tolerancia al Riesgo</b></p>	<p>Este factor interno permitirá anticiparse a la posibilidad de ocurrencia de situaciones adversas. Esto se logrará con el diseño e implantación de estrategias, procedimientos y procesos que minimicen el impacto en caso de pérdidas, cabe destacar entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgos de dirección, sobre todo en la toma de decisiones</li> <li>○ Riesgos en la estructura organizacional de la empresa, especialmente a la hora de prestar el servicio al cliente.</li> <li>○ Riesgos en el control, supervisión y fiscalización de las actividades empresariales de cualquier naturaleza.</li> </ul>
<p><b>Bases de Datos Comerciales</b></p>	<p>Será fundamental para permitir obtener datos estructurados que reflejen no sólo los datos en sí mismos, sino también las interrelaciones existentes entre ellos, especialmente las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Base de datos de clientes</li> <li>○ Bases de datos de proveedores</li> <li>○ Bases de Datos de colaboradores</li> <li>○ Base de datos de involucrados en el proyecto</li> </ul>

- Factores ambientales externos:

Elementos Externos	Detalle
<p><b>Normas Gubernamentales</b></p>	<p>La aplicación de este elemento externo obligará al hotel a cumplir con toda la normativa vigente de tal forma que se adopten medidas y prácticas no perjudiciales para la sociedad, el urbanismo y el medio ambiente. Algunas de la legislación y normativa a aplicar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes, registros, normas y códigos para la creación de empresas y para el desarrollo y apertura de proyectos turísticos.</li> <li>- Normativa local de urbanismo.</li> <li>- Permisos de apertura y operaciones</li> </ul>
<p><b>Normas Industriales</b></p>	<p>Se aplicarán las normas y reglamentos vigentes y más apropiados para la instalación del equipamiento técnico dentro del hotel, tales como: calefacción, agua caliente, electricidad, aire acondicionado, tratamiento de aguas residuales, que serán implementadas en la empresa.</p>
<p><b>Clima Político y económico</b></p>	<p>Permitirá identificar la existencia de leyes, reglamentos y jurisprudencia vigentes a nivel nacional, regional y municipal que permitan la protección de los trabajadores, los consumidores y, en definitiva, a la sociedad local.</p>
<p><b>Mercado</b></p>	<p>La oferta y la demanda de un mercado influye de forma determinante en su funcionamiento, así como en sus resultados de equilibrio (precio, cantidad, calidad) y, consecuentemente, en el grado de competitividad que se establece en el mercado. Serán fundamentales las relaciones de la empresa con los clientes (actuales y potenciales), los intermediarios, los proveedores, los aliados estratégicos y los proveedores.</p>

### 2.3.5. Activos de procesos de la organización

La organización cuenta con experiencia previa en proyectos similares y, en consecuencia, se procede a la formulación de varias políticas y enunciados, que se agrupan en cuatro áreas estratégicas: Gestión, Sostenibilidad, Financiera y Recursos Humanos, y Comercial.

Áreas estratégicas	Detalle
<b>Área de Gestión</b>	
<b>Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW)</b>	Como se ha especificado en el capítulo 2.3.3., es el documento que autoriza formalmente a iniciar un proyecto o una fase del mismo, y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
<b>Misión, Visión y Valores</b>	La misión establece la razón de ser del negocio y la necesidad primordial que atiende; la visión, por otra parte, apunta hacia lo que se espera del negocio en un corto, mediano o largo plazo. Los valores deben ser compartidos por todos los niveles de la organización, desde el más alto hasta el menos especializado.
<b>Área de Sostenibilidad</b>	
<b>Políticas de Gestión Sostenible Eficaz y de Calidad en servicio</b>	La organización ha redactado unas políticas de gestión sostenible eficaz y de calidad en servicio para guiar el proceso de desarrollo y ejecución del proyecto y puesta en marcha y gestión operativa del mismo. A partir de ellas, se podrían derivar otras más que tengan una relación directa con la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

<p><b>Políticas de generación de beneficios a la comunidad</b></p>	<p>La organización garantiza el cumplimiento de los deberes legales, económicos propios de la empresa y la adopción del compromiso de ser socialmente responsable con los criterios de sostenibilidad y cualquier otro que fortalezca su relación con la comunidad y la sociedad en general.</p>
<p><b>Políticas de aportación de beneficios al Patrimonio Natural y Cultural</b></p>	<p>La empresa se compromete a desarrollar principios y criterios que apoyen iniciativas de promoción, difusión y protección del patrimonio cultural y natural a nivel local, regional, nacional e internacional</p>
<p><b>Políticas de reducción de impactos negativos en el Medio Ambiente</b></p>	<p>La organización se rige de acuerdo a los planteamientos de su Política Ambiental, la cual busca, entre otras cosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La protección al medio ambiente y la biodiversidad</li> <li>○ La correcta disposición de los desechos sólidos</li> <li>○ La utilización de tecnologías limpias</li> <li>○ La reducción de la emisión de gases contaminantes</li> <li>○ La medición y compensación de la huella de Carbono como consecuencia de su actividad</li> </ul>
<p><b>Área Financiera y de Recursos Humanos</b></p>	
<p><b>Política de Contratación de Personal</b></p>	<p>La organización ha elaborado una política de contratación del personal basada en competencias, priorizando la contratación del recurso humano local e identificando aquellas áreas en las que se necesita formar y capacitar para desempeñar de manera correcta y profesional las labores y responsabilidades que les sean asignadas.</p>
<p><b>Código Interno de</b></p>	<p>Este documento establece las normas que rigen el comportamiento y el actuar de todos los miembros de la organización, empleados y directivos. De manera</p>

<p><b>Conducta</b></p>	<p>específica, regula los siguientes aspectos: Código de vestimenta, jornada laboral y tiempos de descanso, respeto hacia los clientes, colaboradores, proveedores, directivos, socios y accionistas y entre los empleados, y respeto por el medio ambiente y las distintas manifestaciones culturales.</p>
<p><b>Políticas de de Seguridad Laboral</b></p>	<p>En este documento, la empresa garantiza las condiciones aptas para que cada colaborador pueda desempeñar las labores propias de su puesto con el equipo adecuado y con las medidas de seguridad necesarias para su ejecución. Contempla entre otros: Respeto por las normas, leyes y reglamentos laborales, condiciones de trabajo dignas, cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene y riesgos laborales.</p>
<p><b>Política de Compras y Relaciones con Proveedores</b></p>	<p>Esta política tiene como objetivo definir los criterios de compra de los distintos productos, materiales y bienes necesarios para la prestación de los servicios y el mejoramiento continuo de los activos del hotel. Promueve, entre otras cosas: El comercio justo, la compra de materias primas a los pequeños productores locales, las alianzas estratégicas con proveedores certificados en sus áreas de especialización, etc.</p>
<p><b>Área de Comercialización</b></p>	
<p><b>Política de Marketing y Ventas</b></p>	<p>La organización ha establecido una política de comercialización centrada en la sostenibilidad como elemento diferenciador del hotel de sus competidores. De ella se derivan otras políticas específicas, como por ejemplo: De precios y temporadas, de contratación canales de comercialización y distribución, de imagen de marca, etc.</p>

### **2.3.6. Chárter del Proyecto**

El chárter del proyecto despliega la información principal del mismo y fija los conceptos utilizados para asegurar que todos los involucrados en el mismo comparten las mismas nociones y criterios, al mismo tiempo que define las restricciones, los resultados esperados (objetivos, necesidades, justificación, etc.) y los entregables del mismo

La autora se remite al Anexo I del presente documento para su visualización.

## **2.4. Políticas de Sostenibilidad**

En enfoque dado a las políticas de sostenibilidad de la empresa vendrá dado por su fase de implementación, es decir, bien sean durante el periodo limitado de rehabilitación y adecuación del edificio para su nuevo uso, o bien durante el periodo indefinido de operación hotelera.

Por tanto, de manera inicial se comenzará por aplicar criterios de sostenibilidad desde la propia rehabilitación y reconversión del edificio y en el diseño y adaptación para su nuevo uso, para continuar –que no finalizar- con su puesta en marcha y posterior gestión continuada y sostenible del mismo.

Como consecuencia, las políticas de sostenibilidad quedarán definidas en un Plan de Buenas Prácticas (PBP) sostenibles por cada una de las fases del proyecto, quedando jerarquizadas mediante principios, criterios y acciones (o guías de acción para facilitar un mayor ámbito de actuación), influyendo cada una de ellas -de forma independiente o conjunta- en los ámbitos social, económico y/o ambiental.

### **2.4.1. Plan de Buenas Prácticas en la rehabilitación del edificio**

La mayor parte de los sistemas de certificación de sostenibilidad ahondan en el ámbito gerencial de la empresa, obviando a menudo las competencias relativas a la construcción y/o rehabilitación del edificio. En este sentido, y dentro del marco conceptual del proyecto, se ha optado por incluir políticas de sostenibilidad desde el mismo momento de concepción del proyecto, básicamente en lo relativo a los aspectos ambiental y social, pero sin dejar de lado el económico.

Como ya se anticipó en el capítulo 1.3.1., la política de sostenibilidad ambiental desarrollada en este apartado es el resultado de un pormenorizado estudio de *benchmarking* efectuado a las principales certificaciones de sostenibilidad disponibles actualmente en el mercado internacional: BREEAM (LEED) y Earthcheck.

#### **2.4.1.1. Principios enfocados a la sostenibilidad ambiental**

El proyecto de rehabilitación del edificio se ha basado en cuatro objetivos principales de arquitectura sostenible y eco-eficiente:

- Disminuir el coste y mantenimiento del edificio rehabilitado.
- Disminuir el consumo de los suministros de agua, gas y electricidad.
- Disminuir las emisiones y residuos generados.

- Tratamiento apropiado de los desechos generados.

La empresa incorporará las acciones necesarias para la mejora y eficiencia en los procesos, con el fin de conseguir una mejora en el ahorro de energía, de agua y de reducción del consumo de las materias primas y producción de residuos. Se conseguirá así no sólo reducir los impactos sobre en el medio ambiente, sino también ser más eficientes en los costes energéticos y de producción, para lo cual es fundamental que las políticas adoptadas sean comunicadas, difundidas, respetadas, asumidas y cumplidas por todos los actores involucrados: equipo gerencial, empleados, proveedores y empresas colaboradoras, entre otros.

#### **2.4.1.2. Principios involucrados con el compromiso social**

Las medidas a implementar en este apartado son fundamentalmente relativas al cumplimiento de un código ético y al establecimiento de políticas de responsabilidad social. Dichas políticas no sólo serán de aplicación en la propia empresa con los empleados que durante esta fase ya formen parte del equipo, sino también serán de exigible cumplimiento a aquellos proveedores con quienes se contrate y formarán parte del criterio de selección de los mismos.

No obstante, las políticas de sostenibilidad ambiental y social reflejadas en el siguiente cuadro no pretenden ser una relación exhaustiva ni completa de las actuaciones a realizar, pero sí demuestran el pleno compromiso de los impulsores del presente proyecto con la sostenibilidad y –desde luego- sí instan

a los arquitectos, ingenieros y demás técnicos involucrados a que amplíen, fomenten y perfeccionen dichas políticas durante las fases de diseño y construcción, a fin de que la conciencia ambiental y social sean parte intrínseca del desarrollo hotelero y permitan –si así se considera con posterioridad- obtener alguna de las certificaciones de sostenibilidad mencionadas y pueda ser considerado como un proyecto integral de hotel sostenible desde la misma fase de su concepción.

Los principios enfocados a la sostenibilidad ambiental estarán encuadrados dentro de seis grupos principales: Diseño sostenible, eficiencia energética, consumo de agua, consumo de productos químicos, conservación de los recursos y eliminación de desechos y reciclaje, mientras que aquellos involucrados con el compromiso social irán encaminados al cumplimiento de las responsabilidades sociales y éticas que como empresa responsable se deben atender.

Principios	Criterios	Dimensión ambiental	Dimensión social	Dimensión económica
<b>Enfocados a la sostenibilidad ambiental</b>				
Diseño Sostenible	Conservación de la fachada: Rehabilitación de fachada histórica, protegida por el Ayuntamiento de Madrid	x	x	x
	Inclusión de factores histórico-culturales y regionales/locales en el diseño y decoración		x	
	Uso de materias primas "verdes": Materiales de bajo impacto ambiental, que tengan eco-etiquetas y/o declaraciones ambientales y que dejen la mínima huella ecológica	x		x
	Instalación de energía solar fotovoltaica	x		x

	Estrategias de Diseño Pasivo: Mejorar rendimiento energético gracias al adecuado planteamiento general del edificio, en relación con el sol, el aire y el arbolado exterior	x		x
	Instalación de cubiertas ajardinadas con especies autóctonas y que necesiten poca agua	x		
	Análisis del Ciclo de Vida de los productos utilizados, adquiriendo aquellos con mayor posibilidad de reparación, reutilización y reciclaje.	x		x
	Iluminación natural: Creación de lucernarios y patios interiores para así reducir la dependencia de la iluminación artificial	x		x
	Iluminación artificial (externa e interna): Iluminación de baja energía y bajo consumo	x		x
	Calidad de aire interior: Reducción del riesgo de contaminación, así como control de la ventilación según la ocupación	x		x
	Confort térmico: Medición según normas UNE y adaptación en función de ocupación y variación térmica estacional	x		x
	Eficiencia térmica: Acondicionamiento de zonas comunes y privadas en función de la temperatura exterior y confort del individuo	x		x
	Aislamiento acústico: Reducción de ruido y reverberación	x	x	
	Accesibilidad: Inclusión de elementos que faciliten el acceso a minusválidos		x	
Eficiencia energética	Uso de Tecnologías bajas en Carbono o Carbono 0: Instalación de tecnologías energéticas BOC y reducción de las emisiones de CO2	x		
	Mejorar el rendimiento del edificio mediante la instalación de contadores de energía por usos energéticos	x		x
	Controlar del nivel de iluminación interna y externa, incorporando sistemas de iluminación eficientes y que estén controlados por detectores de luz natural y de presencia. Asimismo, se instalarán sistemas de control para la medición y control de la energía consumida en función de la ocupación del hotel y por departamentos.	x		x
	Calefacción y refrigeración: Establecimiento de zonificación térmica de los distintos sectores y plantas del hotel para su control independiente. Poseer un sistema centralizado para el control del mismo (no en función del mal uso del cliente), y con los necesarios ajustes en la construcción y diseño para proveer de un perfecto aislamiento térmico y acústico.	x		x

	Instalación de aparatos de cocina y sanitarios de bajo consumo de agua y energético	x		x
	Instalación de aparatos de medición de GEI con el fin de establecer objetivos de reducción	x		
Consumo de Agua	Medición y control de consumo de agua por departamento y por usuario final, incluyendo sistemas de detección de fugas. Se marcarán objetivos de reducción de consumo de agua	x		x
	Instalación de sistema de reciclaje de agua para su consumo posterior en riego de plantas y jardines de la planta superior	x		x
	Establecer objetivos de reducción de consumo durante la fase de construcción, mediante la incorporación de aparatos sanitarios y grifos de bajo consumo de agua	x		x
Consumo de productos químicos	Promoción de uso de materiales limpios y sin componentes químicos nocivos, eliminando materiales que pudieran tener y transmitir contaminación microbiana o estar compuestos por componentes orgánicos volátiles	x	x	
	Uso de productos biodegradables	x		
Conservación de los recursos	Instalación de aparatos de medición que permitan reducir los costes de mantenimiento del edificio una vez entre en funcionamiento, optimizando el rendimiento de las instalaciones	x		x
	Contratación proveedores energéticos que provean energía de fuentes limpias	x		
	Reducción de los impactos en la zona de obras: Reducción de emisión de CO2 en la zona de obras, en los transportes a y desde la zona de obras, reducción de la contaminación atmosférica (polvo), contaminación de aguas (superficiales y subterráneas).	x		
	Control de proveedores: El contratista y los proveedores disponen de códigos de buenas prácticas ambientales en la construcción, para el aprovisionamiento de materiales de construcción, especialmente la madera utilizada (el 100% debe proceder de plantaciones con gestión forestal sostenible)	x		
Eliminación de desechos y	Adecuada gestión y separación de desechos y reciclaje de los mismos durante el periodo de obras	x		

reciclaje	Instalación de equipamiento y dedicación de espacios para la correcta separación y reciclaje de residuos, evitando la contaminación	x		
<b>Involucrados con el compromiso social</b>				
Compromiso ético	Exigencia a los constructores de un código de conducta social, respetando los derechos humanos y ofreciendo a sus empleados un contrato laboral que cumpla plenamente con la legalidad vigente		x	
	Respeto por los derechos humanos y de los trabajadores		x	
	Establecimiento de medidas de seguridad, salud e higiene laboral		x	
	Políticas de transparencia y lucha contra la corrupción		x	
	Pleno cumplimiento de la normativa fiscal y laboral			
Responsabilidad social	Criterio de selección de proveedores teniendo en cuenta sus políticas sociales y ambientales	x	x	
	Contratación de proveedores sólidos, estables y basados localmente		x	
	Criterio de contratación de empleados teniendo en cuenta el riesgo de exclusión social (minusválidos, inmigrantes, mujeres, etc. ), ofreciendo un contrato legal con un sistema retributivo justo y acorde con su perfil profesional		x	
	Difusión del Código de Buenas Prácticas: Involucración de los trabajadores en el compromiso ambiental para minimizar impactos negativos	x	x	
	Comunicación de las políticas ambientales y sociales a los <i>Stakeholders</i>		x	x

Fuentes: Certificaciones BREEAM, EarthCheck (BPDS) y elaboración propia

## 2.4.2. Plan de Buenas Prácticas de gestión sostenible del establecimiento

### 2.4.2.1. Concepto y metodología aplicada

El Plan de Buenas Prácticas (PBP) en gestión sostenible del hotel *Casa ArteSan* que se propone en el presente capítulo parte de la misión, la visión y

los cinco valores de la empresa. El PBP es el núcleo del proyecto, el eje sobre el que rota la filosofía de la empresa, forma parte del ADN del negocio.

El PBP busca incorporar a la operación diaria de la empresa unos principios que regulen la gestión sostenible del hotel y que sean las actividades económicas, ambientales y sociales de la empresa se desarrollen bajo criterios aceptados internacionalmente, a la vez que se brinda un servicio de calidad al visitante. De acuerdo al documento *Global Sustainable Tourism Criteria Indicators* (GSTC, 2009), es necesario entender el nexo entre las actividades turísticas y sus efectos sobre el entorno natural, sociocultural y económico alrededor de ellas.

Por estos motivos, el presente PBP está basado en los Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC, por sus siglas en inglés: *Global Sustainable Tourism Criteria*) y la metodología seguida para su redacción ha sido realizar un estudio de benchmarking entre las principales certificaciones de gestión sostenible que existen actualmente en el mercado, entre ellas *EarthCheck*, *Green Globe*, *The Green Key* y la verificación de *Rainforest Alliance*, que – aunque no disponible en Europa- si ha servido de inspiración.

#### **2.4.2.2. Objetivos y Estrategias**

El objetivo general del Plan de Buenas Prácticas es:

*Incorporar buenas prácticas en gestión sostenible en la empresa que permitan ofrecer un servicio de hostelería responsable con el entorno, eficiente y amable con nuestros clientes, productivo para nuestros socios e inversores, positivo para los empleados y beneficioso para la comunidad local.*

Los objetivos específicos son los siguientes:

- *Colaborar con todos los involucrados para que la política de sostenibilidad sea entendida, respetada e incorporada de forma natural a las tareas diarias del hotel.*
- *Conformar un comité de sostenibilidad multidisciplinar que sea rotativo entre todos los empleados del hotel y que sea el responsable de vigilar el cumplimiento del Plan por parte de todos los involucrados.*

El comité de sostenibilidad se ocupará de establecer objetivos por departamentos, detallar los resultados esperados y las mediciones a realizar, revisar los indicadores y establecer las medidas correctoras en caso necesario, en un proceso de mejora continua.

La estrategia a seguir para la consecución de los objetivos general y específicos que persigue el PBP será la de establecer una Misión del mismo y

resumir todas las políticas de sostenibilidad en un Decálogo de Buenas Prácticas que sea fácil de comunicar, simple de recordar y sencillo de implementar.

Por consiguiente,

- La Misión del PBP será la siguiente:

*“La política de sostenibilidad del hotel Casa ArteSan se basa en realizar todas las actividades diarias con la mejor intención de respetar al medio ambiente y a la sociedad civil donde se ubique, y de generar valor añadido para nuestros clientes, empleados, colaboradores y proveedores”.*

- El Decálogo de Buenas Prácticas establecerá diez principios básicos sobre los que se fundamentarán los criterios y las acciones a realizar. Estos diez principios básicos estarán encuadrados dentro de los cuatro ejes principales definidos en el GSTC:
  - Gestión Sostenible Eficaz y Calidad en Servicio: Se definen cuatro principios en esta área de actuación:
    1. Código de conducta
    2. Políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
    3. Políticas de calidad de servicio a clientes

4. Principios fundamentales en la relación con los accionistas  
y *stakeholders*
- Beneficios socio-económicos a la comunidad: Se concretan dos principios bajo esta área de actuación:
  5. Principios de relación con los proveedores
  6. Pautas a seguir para el apoyo a las artes, la cultura y las ciencias
- Beneficios para el Patrimonio Natural y Cultural:
  7. Apoyo a iniciativas de promoción y difusión del Patrimonio Cultural
  8. Apoyo a iniciativas de protección y promoción de los recursos naturales
- Reducción de impactos negativos en el Medio Ambiente:
  9. Procedimientos para el ahorro de agua y de recursos energéticos y para la medición del impacto de la huella de Carbono
  10. Procedimientos para la reducción de residuos y para la separación y correcto reciclaje de los mismos.

#### **2.4.2.3. Plan de Acción de Buenas Prácticas o Decálogo**

El Plan de Acción de Buenas Prácticas -al que internamente llamaremos "*Decálogo*"- son el eje central de la política de sostenibilidad en la gestión del

hotel, y se engloban en cuatro grandes áreas de actuación basadas en los GSTC, tal y como se expresa a continuación:

#### **2.4.2.3.1. Principios encaminados a una gestión sostenible eficaz y de calidad en servicio**

Se definen los siguientes principios y criterios básicos de actuación que influyen en los ámbitos social y económico:

1. Código de Conducta: Establecimiento de los valores, principios y normas que regirán el comportamiento de los empleados y directivos de *Casa ArteSan*.
2. Políticas de RSC: Concreción de la política de Recursos Humanos (RRHH) y definición de los principios fundamentales que regirán las relaciones empresa-empleado.
3. Políticas de calidad en servicio a clientes: Exposición de los pilares fundamentales de las relaciones cliente-empresa.
4. Principios fundamentales en la relación con los accionistas y *stakeholders*: Descripción de los principios y objetivos de viabilidad y sostenibilidad económica de la empresa.

Cada uno de los cuatro principios arriba definidos, da origen a desarrollar tres guías de acción básicas, que quedan reflejadas en el siguiente cuadro:

Principios	Guía de acción 1	Guía de acción 2	Guía de acción 3
Código de Conducta	Respeto por el trabajador, salarios justos y razonables, cumplimiento estricto de la legalidad vigente	Contratación de empleados locales y consideración de grupos en minoría social (mujeres, minusválidos, desempleados...) con salarios equitativos y no discriminatorios	Difusión de los valores de la empresa y de las políticas de sostenibilidad entre empleados, directivos, accionistas y <i>stakeholders</i> , para su adopción consciente y compromiso real
Políticas de RSC	Involucración y compromiso del equipo en las actividades de la gestión sostenible del hotel, obligación de conocerlo y deber de aplicarlo	Creación y fomento de programas de formación continua a los empleados, incluyendo salud, seguridad e higiene en el trabajo, concienciación y capacitación en sostenibilidad	Creación de Comités de Trabajo multidisciplinares, incluyendo la creación del Comité de Sostenibilidad
Políticas de calidad de servicio a clientes	Monitoreo grado de satisfacción de los clientes en la prestación de servicios, estableciendo las medidas correctoras oportunas en caso necesario	Promoción y publicidad del hotel que contenga información veraz y contribuya a la divulgación de las políticas de sostenibilidad, sugiriendo la involucración y participación del cliente	Posibilidad de neutralizar la huella de carbono con programas verificados y certificados
Principios fundamentales en la relación con los accionistas y <i>stakeholders</i>	Principios y sistemas de gestión que garanticen la viabilidad de la empresa y la rentabilidad de la inversión	Consecución de los beneficios empresariales conforme a objetivos y presupuestos aprobados	Gestión austera, prudente y responsable que genere en ambos sentidos (empresa-accionistas y accionistas-empresa) información transparente y honesta

### 2.4.2.3.2. Principios dirigidos a generar beneficios socio-económicos a la comunidad

La presente área de actuación permite definir dos principios que dan lugar a sendos criterios básicos que favorecen los ámbitos social y/o económico:

1. Relación con proveedores: Establecimiento de principios básicos para la selección de proveedores y que regulen las relaciones proveedor-empresa.
2. Apoyo a las artes, la cultura y las ciencias: Patrocinio de organismos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y asociaciones que promuevan el desarrollo intelectual y social y el encuentro solidario y amable entre culturas.

Las guías de acción a realizar a partir de los principios y criterios desarrollados en la presente área de actuación son las que se muestran a continuación:

Principios	Guía de acción 1	Guía de acción 2	Guía de acción 3
Relación con proveedores	Política de compras de proveedores y micro-empresarios locales (política de compras de "Km. 0"), promoviendo los productos sanos, naturales y ecológicos	Selección de proveedores y productos atendiendo a su proceso de producción y a la facilidad de reducción, supresión y reciclaje de envases	Preferencia por proveedores que hayan implementado buenas prácticas sostenibles en sus negocios

Apoyo a las artes, la cultura y las ciencias	Apoyo a entidades sin ánimo de lucro que fomenten el conocimiento del entorno y el desarrollo sostenible del mismo	Apoyo a entidades sin ánimo de lucro que fomenten la nueva economía solidaria, la ética en los negocios y la transparencia en la gestión	Respaldo a ONGs que apoyen y fomenten los viajes solidarios y responsables y el intercambio cultural no contaminante
--	--	--	--

### **2.4.2.3.3. Principios destinados a aportar beneficios al Patrimonio Natural y Cultural**

Siguiendo con el Decálogo, se procede a reflejar a continuación los principios y criterios básicos que actúan positivamente en los ámbitos social y/o ambiental:

1. Apoyo a iniciativas de promoción y difusión del patrimonio cultural:  
Colaboración para la promoción y difusión del patrimonio cultural local y regional, incluyendo los trabajos y productos de artesanos y artistas locales.
2. Apoyo a iniciativas de protección y promoción de los recursos naturales: Contribución a entidades sin ánimo de lucro que protejan y defiendan la biodiversidad.

Seguidamente pueden apreciarse las tres guías de acción básicas que parten de los principios y criterios anteriormente definidos:

Principios	Guía de acción 1	Guía de acción 2	Guía de acción 3
Apoyo a iniciativas de promoción y difusión del patrimonio cultural	Colaboración para la promoción y difusión del patrimonio cultural local y regional, incluyendo los trabajos de artesanos y artistas locales	Apoyo a las entidades que fomenten el desarrollo sostenible como herramienta para el crecimiento, la difusión	Apoyo a la distribución y comercialización a precios razonables de productos artesanales bajo criterios de comercio justo
Apoyo a iniciativas de protección y promoción de los recursos naturales	Contribución a entidades sin ánimo de lucro que protejan y defiendan la biodiversidad	y la protección del patrimonio cultural y natural	Utilización de especies autóctonas no protegidas únicamente como elementos decorativos

#### 2.4.2.3.4. Principios orientados a la reducción de impactos negativos en el Medio Ambiente

Para finalizar -aunque no por ello son considerados de menor importancia- se definen a continuación los dos últimos principios y criterios básicos que completan el Decálogo y que tienen influencia exclusivamente en el ámbito ambiental:

1. Procedimientos para ahorro de agua y de recursos energéticos y para medición del impacto de la huella Carbono: Establecimiento de acciones efectivas para fomentar el ahorro de agua y de energía y difusión de la importancia de la medición y reducción del impacto de la huella de carbono como consecuencia de la actividad de la empresa.
2. Procedimientos para reducción de residuos y para la separación y correcto reciclaje de los mismos: Divulgación de las acciones

establecidas para la reducción efectiva de los residuos y para la correcta separación y reciclaje.

En la siguiente tabla quedan definidas las tres guías de acción a realizar relativas al área de actuación de reducción de impactos ambientales:

Principios	Guía de acción 1	Guía de acción 2	Guía de acción 3
Procedimientos para ahorro de agua y de recursos energéticos y para medición del impacto de la huella Carbono	Selección de proveedores de agua y energéticos cuyas fuentes sean sostenibles y apoyen proyectos de desarrollo de energías alternativas no contaminantes	Control mensual y monitoreo de los consumos de agua y energía por departamento y cliente, buscando si máxima eficiencia y ahorro	Medición y compensación del impacto de la huella de Carbono como consecuencia de la actividad de la empresa
Procedimientos para reducción de residuos y para la separación y correcto reciclaje de los mismos	Implementación de sistemas eficientes de control y separación de desechos y reciclaje de los mismos	Reducción y/o supresión del uso de sustancias químicas nocivas, sustituyéndolas por productos inocuos y biodegradables	Reducción de contaminación lumínica, acústica y de sustancias contaminantes

Queda, por tanto, definido el Decálogo de Buenas Prácticas de gestión sostenible del establecimiento hotelero *Casa ArteSan*, basados en los cinco valores de la empresa declarados en el capítulo 2.1.2., y quedan asimismo precisadas las tres primeras acciones por cada uno de los principios del Decálogo, estableciendo así treinta acciones orientadas a la sostenibilidad (ver Anexo V “Políticas de Sostenibilidad”, donde quedan resumidas las áreas de actuación, los principios, los criterios básicos, así como las acciones y el Anexo

VI, donde se refleja a través de un gráfico las cuatro grandes líneas de actuación y el Decálogo).

Cabe resaltar que las políticas de sostenibilidad definidas deben suponer el aspecto diferenciador del hotel *Casa ArteSan* con respecto a su competencia, y –más que un gasto- deben coadyuvar para la generación de beneficios, como veremos en capítulos sucesivos.

## **2.5. Plan estratégico de Marketing**

### **2.5.1. Análisis del Mercado**

#### **2.5.1.1. Situación actual**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé un crecimiento cercano al 4% en cuanto a llegadas de turistas internacionales a nivel mundial para el presente año 2012, un crecimiento ligeramente inferior al logrado durante el 2011 donde se alcanzó la cifra récord de 980 millones de turistas, de acuerdo con el último Barómetro OMT<sup>16</sup>. Parece, por tanto, que el turismo mundial se está recuperando –especialmente en la región Asia-Pacífico, aunque también América y Europa registrarán incrementos en torno a ese porcentaje-. En Europa, donde la crisis financiera que comenzó en Septiembre de 2008 está golpeando más duramente –y muy especialmente a los países denominados periféricos como Grecia, Irlanda, Portugal, Italia y España- se registró un total de 503 millones de turistas en el año 2011, siendo los destinos del arco mediterráneo los más favorecidos debido a las situación socio-política en los países norteafricanos.

Centrándonos en la ciudad de Madrid, sede del primer hotel *Casa ArteSan*, durante el año 2011 se ha registrado un incremento de pernoctaciones de un 7,8%, alcanzando los 16,4 millones anuales, lo que significa un incremento del

---

<sup>16</sup> Extraído el 29 de Mayo 2012 del enlace: <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-01-16/el-turismo-internacional-alcanzara-la-cifra-de-los-mil-millones-en-2012>

3,3% en la ocupación y del 4,1 en RevPAR, según fuentes del Ayuntamiento de Madrid, del Instituto Nacional de Estadística (INE), de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM) y de Exceltur (*Alianza para la Excelencia Turística*), datos que han sido publicados en el informe “*Hotelería urbana: Campo de batalla con múltiples frentes*” realizado por el medio de comunicación español especializado en el sector turístico, Hosteltur, cuyo resumen puede apreciarse en el gráfico adjunto:

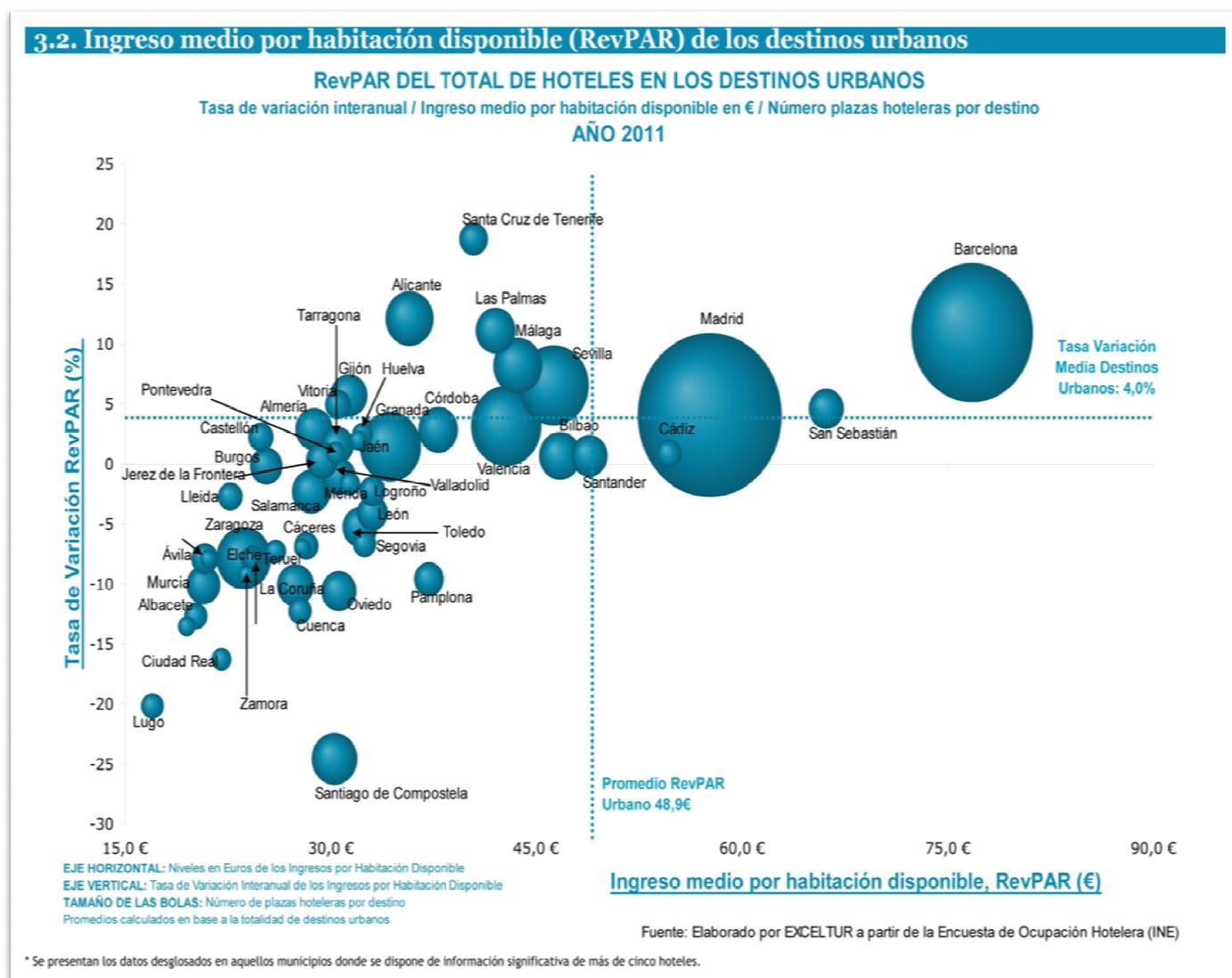
MADRID	Año 2011	Variación interanual
Número de plazas hoteleras	66.056	+2.421
Número de hoteles	261	+10
Número de pernoctaciones	16,4 millones	+7,8%
Ocupación media anual	56,2%	+3,3 p
RevPAR	57,7 euros	+4,1%
Precio medio por noche	85,8 euros	-0,1%

**Fuentes:** Ayuntamiento de Madrid / INE / AEHM / Exceltur

*Fuente: Informe Hosteltur “Hotelería urbana: campo de batalla con múltiples frentes”, Mallorca, Marzo 2012*

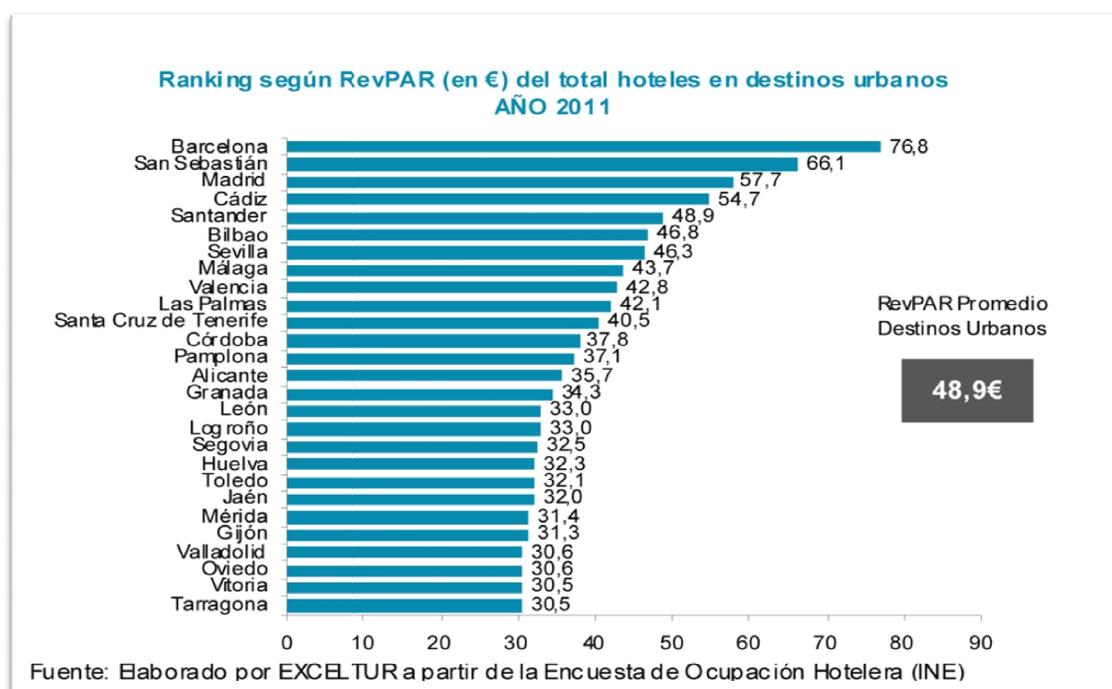
Sin embargo, todos estos ratios positivos quedan relegados cuando se evalúan datos interanuales y se comprueba que Madrid ha descendido un 12,8% en RevPAR si se analizan los datos acumulados de los tres últimos años, alcanzando un descenso del 12,8%, motivado sobre todo por un incremento en el número de plazas hoteleras mientras que la demanda ha quedado estancada. Aún así, Madrid se sitúa –tras Barcelona y San Sebastián- como la

ciudad con un RevPAR más alto en el 2011 dentro de los destinos urbanos españoles, como puede apreciarse en el siguiente diagrama de dispersión elaborado por Exceltur para su informe “Barómetro 2011 de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles”:



Fuente: “Barómetro 2011 de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles”, Madrid, Abril 2011, Exceltur, extraído el 4 Junio de 2012 de [http://www.exceltur.org/exce101/contenido/porta1/files/informe\\_barometro\\_balance2011.pdf](http://www.exceltur.org/exce101/contenido/porta1/files/informe_barometro_balance2011.pdf), pág. 13

Exceltur ha elaborado asimismo un ranking de ciudades por su RevPAR en el año 2011, el cual queda reflejado en el gráfico siguiente:



Fuente: "Barómetro 2011 de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles", Madrid, Abril 2011, Exceltur, extraído el 4 de Junio de 2012,

[http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe\\_barometro\\_balance2011.pdf](http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe_barometro_balance2011.pdf), pág. 14

Esta serie de datos deberán ser tenidos en cuenta a la hora de realizar las proyecciones económicas, que vendrán especificadas en el capítulo 2.5. del presente proyecto.

No quedaría completo el presente capítulo si no prestáramos atención al panorama turístico mundial, con el fin de conocer y reconocer las actuales tendencias, hechos y factores que están influyendo en el mercado y los consumidores:

- o **Crecimiento económico de mercados emergentes:** Los llamados países “BRIC” (Brasil, Rusia, China e India) se alzarán no sólo como grandes mercados emisores al alcanzar gran parte de su población un nivel medio de renta que le permitirá acceder a viajar internacionalmente, sino también como grandes destinos receptores. Mientras Rusia alcanzó un 21% de incremento en gasto turístico, Brasil y la India alcanzaron un 32%, pero fue China quien lideró el fuerte incremento en gasto turístico, alcanzando el 38% con respecto al año anterior. Estados Unidos sigue liderando este ranking mundial, seguido por España en segundo lugar, quien en el 2011 registró un incremento nada despreciable del 9%.
- o **Nuevos grupos de consumidores emergentes:** La evolución producida en las sociedades occidentales desde las décadas de los años 60 y 70 del siglo pasado ha traído como consecuencia un nuevo mapa socio-demográfico mundial, lo cual significará un importante incremento en el número de pensionistas y jubilados que gozarán de una esperanza de vida y unos recursos económicos que nunca antes había disfrutado ese grupo de la pirámide poblacional. Asimismo, surgen nuevos grupos de consumidores bajo parámetros similares a los cuales se les puede identificar conjuntamente como grupo emergente de consumidores, tales como los *SINGLES* (solteros sin hijos y sin pareja), los *DINKIE's* (*Double Income, No Kids*, es decir, parejas sin hijos con doble nivel de ingresos),

los *Kidults* o adultos que desean sentirse siempre jóvenes, etc. son algunos de los importantes nuevos segmentos de mercado a tener en cuenta en las próximas décadas.

- o **El turismo sostenible como tendencia en los viajes:** Numerosos informes y encuestas a nivel mundial indican que existe un creciente interés por el turismo sostenible, especialmente dentro de un segmento poblacional que los expertos han identificado como “LOHAS” (*Lifestyles of Health and Sustainability*), cuya disposición está centrada en el medio ambiente, la justicia social, la vida sostenible y los productos saludables. Esta tendencia no es sólo una moda pasajero, sino que se está convirtiendo en un factor clave de distinción y es determinante a la hora de seleccionar servicios y productos a la hora de consumir y viajar, debido a una mayor sensibilidad hacia la naturaleza y hacia las sociedades menos favorecidas y más necesitadas. Sin embargo, no es suficiente ser considerado “sostenible” o “responsable”, el producto y/o servicio considerado como tal debe además ofrecer claras ventajas competitivas para el consumidor con el fin de inclinar la balanza de la compra a su favor.
  
- o **Incremento de uso y desarrollo de las nuevas tecnologías** (TIC's): Las conocidas como “*Tecnologías de la Información y la Comunicación*” han influido notablemente en los hábitos de compra, especialmente durante

la última década. Nuevas formas de comercialización y promoción, como las redes sociales, las convierten en una herramienta útil y necesaria de cara a conocer al consumidor, dado que aportan datos de sus gustos, preferencias y potencial de compra en tiempo real. Sin embargo, también son “armas de doble filo” ya que de no ser manejadas correctamente, pueden transformarse en la peor campaña y la de mayor repercusión.

- o **Crecimiento del turismo “de experiencias” frente al turismo “de producto”**: El turista busca cada vez más vivir algo diferente, algo que sea único y que no pueda ser ofrecido en otra parte. Esto obliga a ser más creativos, a ofrecer un valor añadido por el producto y/o servicio que esté basado en la identidad propia de la ciudad, región y país que visita.

Por tanto, a pesar de la profunda crisis económica y financiera que actualmente engulle a Europa y muy especialmente a España, la industria turística sigue siendo la primera industria de este país, y a nivel mundial se ratifica como una de las que tendrá un mayor crecimiento en los próximos años, al haberse convertido en un fenómeno que es consecuencia del desarrollo de las naciones y del crecimiento y accesibilidad en los transportes, y que forma parte de la necesidad de autorrealización personal, tal y como ya mencionó Maslow en su pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas.

### 2.5.1.2. Segmentación de mercados. Cliente potencial

La identificación correcta de nuestro cliente potencial es algo básico para poder diseñar con éxito el plan de marketing y comercialización del hotel *Casa ArteSan*. El conocimiento del mismo y un concienzudo estudio de su comportamiento nos permitirán satisfacer sus necesidades e incluso ir más allá de sus expectativas. Asimismo, la agrupación por afinidad de dichos clientes potenciales nos conducirá a clasificarlos por segmentos de mercado, a los cuales, al tener características comunes, podremos acceder mediante las adecuadas campañas de marketing y comercialización que veremos en capítulos sucesivos.

Hemos identificado los siguientes nichos o segmentos de mercado principales para el hotel:

<b>Criterio</b>	<b>Segmento/Nicho</b>	<b>Descripción</b>
Por perfil de cliente	Cliente de ocio	Viaja de forma independiente y por motivos personales
	Grupos	Pequeños grupos de personas que viajan juntos por un mismo motivo
	Grupos de interés	Profesionales relacionados con la cultura, las ciencias, las artes, ONG's, etc.
Por canal de venta	Directo	Realiza la reserva directamente al hotel, especialmente a través de la propia web
	OTA's ( <i>Online Travel Agencies</i> )	Reserva a través de agencias de viaje <i>online</i>

Por motivación del viaje	Turismo cultural	Desea conocer la ciudad, museos, arte e historia de Madrid
	Turismo de negocios	Viaja por necesidades laborales y empresariales
	<i>City breaks</i>	Cliente que viaja para disfrutar de actividades urbanas (compras, teatro, espectáculos, conciertos, etc.)
Por mercado emisor	Turismo Nacional	España
	Turismo Internacional	Europa: Italia, Alemania, Reino Unido, Escandinavia, Rusia Asia: China, Japón, Australia América: Estados Unidos, México, Argentina, Perú.

Considerando todo lo anterior, el perfil del cliente potencial del hotel Casa *ArteSan* será el de hombres y mujeres de entre 23 y 65 años, con poder adquisitivo medio y medio/alto, procedente de España y mercados emisores europeos y americanos principalmente, con un nivel educativo universitario o pre-universitario y que –en general- serán viajeros habituales que buscan nuevas experiencias fuera del clásico hotel urbano, que le proporcione un valor añadido a su estancia, que sienta que con su viaje está contribuyendo a un buen fin social que conocerá de antemano, al mismo tiempo que minimiza el impacto de su viaje, incluso –si lo desea- neutralizando su huella de carbono. Buscará un alojamiento cuyo servicio, trato y producto sea el de la hospitalidad tradicional –aunque no por ello querrá renunciar a las últimas tecnologías- y

sabrá valorar los esfuerzos que haga el hotel para cuidar su entorno laboral, social y ambiental.

### **2.5.1.3. Análisis de la competencia**

A pesar de la amplia oferta de alojamientos turísticos que existen en la zona turística del centro de Madrid, se considera que el *competitive set* del hotel está más centrado en un tipo de alojamiento que exhiba un producto recientemente reformado, dotado de las últimas tecnologías y ubicado en edificios con cierto valor histórico y cultural. Adicionalmente, se ha considerado oportuno escoger tanto propiedades que son gestionadas dentro de un grupo y/o cadena hotelera, como aquellos que son operados de forma independiente, sin pertenecer a ningún grupo de gestión.

Por todo ello, se ha considerado que los siguientes cinco hoteles son -al igual que lo será *Casa ArteSan*- alojamientos modernos, acogedores, con una decoración e instalaciones diferenciadoras y que han sabido recuperar determinados aspectos histórico-culturales del edificio para ponerlos en valor ante el visitante, y cuyo valor y calidad de producto y servicio son independientes de su categoría oficial: Hotel *Praktik Metropol*, hotel *Room Mate Laura*, hotel *Room Mate Mario*, hotel Posada del Dragón y hotel Posada del León de Oro, todos ellos ubicados en el entorno próximo de la calle Hileras de Madrid.

<i>Competitive set</i> del hotel <i>Casa ArteSan</i> - Madrid					
Hotel	Nº hab.	Tarifa por noche (€) Dos personas en hab. Doble estándar (sólo alojamiento)		Servicios Notas	Página web
		TA	TB		
<b>Praktik Metropol</b>	60	65	79	Wifi gratuita Desayuno buffet no disponible (sólo café)	<a href="http://www.hotelpraktikmetropol.com">www.hotelpraktikmetropol.com</a>
<b>Room Mate Laura</b>	36	Desde 89 € (sólo alojamiento) Desde 102,90 (alojamiento y desayuno)		Wifi gratuita Habitaciones tipo estudio con kitchenette	<a href="http://www.room-matehotels.com">www.room-matehotels.com</a>
<b>Room Mate Mario</b>	54	Desde 79 € (sólo alojamiento) Desde 92,90 (alojamiento y desayuno)		Wifi gratuita Habitaciones dobles estándar	<a href="http://www.room-matehotels.com">www.room-matehotels.com</a>
<b>Posada del Dragón</b>	27	Desde 89 € (sólo alojamiento)		Wifi gratuita Desayuno buffet no incluido (precio no disponible)	<a href="http://www.posadadeldragon.com">www.posadadeldragon.com</a>
<b>Posada del León de Oro</b>	17	Desde 99 € (Desayuno buffet no inc., 12 €)		Wifi gratuita	<a href="http://www.posadadelleondeoro.com">www.posadadelleondeoro.com</a>

Partiendo del hecho de que ninguno de los hoteles considerados como competencia del hotel tienen políticas de sostenibilidad establecidas –lo cual ya es un valor añadido en sí mismo- y que ninguno ofrece productos locales y/o ecológicos en su desayuno buffet (incluso el hotel *Praktik Metropol* no ofrece

desayunos, sólo café y dulce), se debe valorar los siguientes factores que influyen en el proceso de compra:

- Precio: El hotel *Praktik Metropol* es el que ofrece una tarifa más económica, pero también dispone de más habitaciones y tiene servicios más limitados, por lo que puede reducir precio y ser más competitivo en este punto.
- Situación: Los hoteles de la cadena *Room Mate* son los que se encuentran más próximos al hotel *Casa ArteSan*. Las dos Posadas se encuentran en la misma área, dentro del barrio conocido como “Madrid de los Austrias”. Sin embargo, el hotel *Praktik Metropol*, se encuentra algo más alejado de este barrio, aunque su situación sigue siendo excelente y muy céntrica.
- Servicios adicionales: Todos ellos ofrecen servicios como wifi gratuita en todo el edificio y servicios externos como la lavandería. En cuanto al equipamiento de las habitaciones, todos disponen de las últimas tecnologías (TV de plasma), aunque sólo los *Room Mate* disponen de minibar en las habitaciones. Todos disponen de restaurante excepto el *Praktik Metropol*, aunque la oferta gastronómica de *Room Mate* es más limitada e internacional (*snacks*, sándwiches, etc.), mientras que ambas Posadas ofrecen en sus restaurantes gastronomía regional. Ninguno dispone de salas de reuniones, o multi-espacios que puedan ser

alquilados y/o cedidos para eventos. Asimismo, la capacidad de las dos Posadas le impedirán prácticamente hacer reserva para grupos pequeños.

- Imagen: *Room Mate* está posicionada como una cadena joven, dinámica, refinada, *gay-friendly* y comienza su expansión internacional en ciudades como Buenos Aires, México DF, Miami Beach y Nueva York. El hotel *Praktik Metropol* no tiene aún un posicionamiento claro dentro del mercado, ofrece un hotel similar en Barcelona, y parece que podría ocupar el segmento de hoteles *low cost* en el centro de las ciudades. Por otro lado, las Posadas –con gestión independiente cada una de ellas- se han posicionado dentro de un tipo de producto muy típico regional por su arquitectura y su privilegiada ubicación, además de ocupar edificios protegidos que han sido sabiamente rehabilitados.
- Calidad y sostenibilidad: Ninguno posee ninguna certificación de calidad ni de sostenibilidad, ni tampoco han adoptado ningún tipo de política social ni ambiental, ni en su reforma ni en su gestión.

Haciendo una valoración general de todo lo expuesto, el hotel *Casa ArteSan* deberá poder ofrecer un producto competitivo en precio, pero brindando mayor calidad y servicios (por ejemplo, incluir en el precio el desayuno buffet con productos locales, algo que no tienen incluido en sus precios ninguno de los hoteles examinados), al mismo tiempo que se dedicará parte de los beneficios

a las políticas de sostenibilidad expuestas en el capítulo 2.4. a fin de crear un producto diferenciado no sólo por su sensibilidad social y ambiental, sino también por desayuno único y precio competitivo.

### 2.5.2. Concepto estratégico del alojamiento *Casa ArteSan*

A menudo se viene a contraponer la sostenibilidad ambiental y social con la rentabilidad y el crecimiento económico de una empresa, por lo que el hotel *Casa ArteSan* pretende ser –modestamente– una muestra de que ambas políticas pueden ir alineadas sin estar por ello enfrentadas ni ser excluyentes. Para conseguir dicho objetivo, se han definido los siguientes conceptos de producto:

1. Un alojamiento urbano sostenible: Ubicado en un edificio protegido del Madrid histórico y medieval, el edificio ha sido rehabilitado bajo criterios de reducción de impacto ambiental y con políticas sociales que empiezan a ser efectivas desde el mismo comienzo de la rehabilitación del edificio, de tal forma que la sostenibilidad está desde sus inicios en el mismo ADN del proyecto y del negocio.
2. Un hotel con decoración y equipamiento de calidad que hagan la estancia agradable y acogedora: Con instalaciones eco-eficientes y de bajo impacto ambiental, el hotel *Casa ArteSan* ofrecerá una decoración amable, cálida y luminosa huyendo de un interiorismo ultramoderno y estridente, y el cliente siempre recibirá un producto con una excelente relación calidad/precio y un trato cordial pero respetuoso y profesional.

3. Un desayuno que supondrá una experiencia gastronómica: El desayuno será sin lugar a dudas un aspecto diferenciador clave del hotel. Ofrecerá una selección de productos de la región que será abundante pero escogida, todos ellos provenientes de micro-proveedores locales que tengan asimismo implementadas políticas de buenas prácticas sostenibles en sus negocios y que cuiden tanto el sabor como la presentación. El cliente dispondrá de un amplio horario para su degustación (cuatro horas), e irá siempre incluido dentro del precio de la habitación (similar al modelo anglosajón de *bed & breakfast*), algo que tampoco existe en la ciudad de Madrid. Todos los productos podrán asimismo ser adquiridos de forma independiente en la tienda del hotel, donde se podrán comprar artesanías, productos locales y productos procedentes del comercio justo.

4. Unos servicios adicionales que le harán sentirse que llega a su casa: El hotel pondrá a disposición de sus clientes en el *lounge bar Econciencia* una selección de cafés y tés y se instalará un microondas y una nevera que dispondrá en todo momento de agua fresca, todo ello de forma gratuita y de libre uso para los clientes alojados.

Todos estos rasgos particulares del hotel conformarán su aspecto diferenciador.

### **2.5.2.1. Ventajas competitivas y de diferenciación**

En el actual contexto económico y social en el que se desarrollan las actividades económicas y empresariales, se hace necesario crear un modelo de negocio hotelero diferenciado cuyos gestores sean conscientes del impacto positivo que puede producir su actividad económica en la realidad circundante y que sea sensible con el impacto ambiental negativo que su actividad puede generar en el medio ambiente. El hotel *Casa ArteSan* conceptualizará su producto de tal forma que le permita posicionarse con claras ventajas competitivas basadas en la sostenibilidad, cuyas líneas básicas de actuación serían las siguientes:

- Alojamiento diseñado, construido y gestionado conforme a criterios de sostenibilidad internacionalmente aceptados basados en el GSTC, fundamentando su estrategia empresarial en la diferenciación que conferirá al producto la aplicación de dichos criterios.
- Situación estratégica en el centro de ciudad, rodeados de atractivos turísticos y ocupando total o parcialmente el edificio, acogéndose a las normativas actuales para hoteles y/o hostales de cada Comunidad Autónoma.

- Prestará servicios de alojamiento y desayuno únicamente, ofreciendo una excelente relación calidad-precio. Serán comercializados bajo el concepto internacional de *“bed & breakfast”*.
- Gestión emocional de los criterios internacionales de sostenibilidad para enlazar con las nuevas tendencias de la sociedad.
- Enfoque de la comercialización *online* y basada en el uso de las redes sociales.

En resumen, y retomando el *competitive set* establecido previamente, se puede apreciar en la siguiente tabla resumen las ventajas competitivas del hotel Casa ArteSan:

<b>Hotel</b>	<b>Políticas de sostenibilidad</b>	<b>Desayuno buffet ecológico</b>	<b>Productos de valor añadido (sin coste)</b>
<i>Casa ArteSan</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
<b>Praktik Metropol</b>	No	No disponible	No
<b>Room Mate Laura</b>	No	Tipo buffet	No
<b>Room Mate Mario</b>	No	Tipo buffet	No
<b>Posada del Dragón</b>	No	Tipo buffet	No
<b>Posada del León de Oro</b>	No	Tipo buffet	No

Por todo ello, se propone que la *Unique Selling Proposition* (USP) del hotel *Casa ArteSan* sea la siguiente:

---

HOTEL CASA ARTESAN

LA ARTESANÍA DE LA HOSPITALIDAD

---

### 2.5.2.2. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Oferta de alojamiento de calidad en el centro de la ciudad, ocupando un edificio histórico rehabilitado conforme a criterios de sostenibilidad	Madrid cuenta con amplia oferta cultural y de ocio, es una de las dos principales ciudades de turismo de negocios en España	Nueva apertura, necesidad de comercialización dentro de un entorno muy competitivo y con amplia oferta hotelera	Madrid sigue incrementando su oferta hotelera, a pesar del entorno económico negativo
Implementación de políticas de sostenibilidad basadas en el GSTC que mejoran su posicionamiento y facilitan su comercialización	Madrid está situada en el centro geográfico de la península Ibérica y a dos horas de vuelo de las principales ciudades europeas, su aeropuerto ha sido premiado en numerosas ocasiones, siendo uno de los más modernos de Europa	Aunque tiene implementadas políticas de sostenibilidad, no dispone de ninguna certificación ni verificación que lo respalde	Europa y Norteamérica (dos de los principales mercados emisores a España) sumidos en profunda crisis económica
Excelente ubicación para diferentes tipos del segmentos: cultural, negocios, etc.	Aplicación de las nuevas tecnologías a la comercialización y marketing del hotel, dando prioridad a las ventas <i>online</i> , que permitirán reducir costes de distribución e intermediación	Al ser de nueva apertura, es necesario comenzar de cero todo el proceso (adaptación inmueble, contratación y formación del personal, obtención de permisos necesarios para la operación, etc.)	Agencias de viaje e intermediarios online con fuerte poder de negociación y amplias comisiones

<p>Instalaciones y equipamiento de calidad, ofreciendo servicios de valor añadido sin coste adicional como disponibilidad de café y té, microondas y nevera para uso del cliente y wifi gratuito de alta velocidad en todo el hotel</p>	<p>Oportunidad de captar nuevos segmentos de mercado que sean sensibles con las políticas de protección ambiental y de RSC</p>		<p>Posibilidad de surgimiento de nuevos desarrollos hoteleros con propuestas sostenibles similares al <i>Casa ArteSan</i></p>
<p>Desayuno tipo buffet con productos gastronómicos escogidos de proveedores locales seleccionados, sanos, naturales y ecológicos</p>	<p>Modelo de negocio susceptible de expansión a nivel nacional e internacional, e incluso de ampliación del concepto al entorno rural</p>		
<p>Posibilidad de que el cliente neutralice su huella de carbono, del mismo modo que el hotel compensa la suya mediante programas de certificación y/o verificación</p>	<p>La oferta de servicios en el hotel debe mantenerse limitada para poder rentables y ser competitivos en precio, a fin de asegurar la continuidad y expansión del modelo de negocio</p>		

### 2.5.3. Objetivos de ventas

Para establecer de manera apropiada las estrategias de venta y posicionamiento del producto en el mercado, es fundamental definir objetivos para cada una de las fases que se prevén para los primeros cinco años de vida del proyecto. Dichos objetivos vendrán dados en tres ratios específicos:

- Porcentaje de Ocupación
- ADR , ó precio medio por habitación
- RevPAR, ó ingreso por habitación disponible (este dato es fundamental pues mide la efectividad de la gestión de ventas del hotel de acuerdo al total de ingresos por día en función de la capacidad de alojamiento total del hotel)

En el siguiente cuadro se establecen los objetivos de ventas en función del año de operación en que se encuentre el hotel:

Ratios	Objetivos		
	Fase de Lanzamiento (Año I)	Fase de Posicionamiento (Años II y III)	Fase de Consolidación (Años IV y V)
Porcentaje ocupación	65%	70% y 75%, respectivamente	78% y 82%, respectivamente
ADR	75 €/noche por habitación doble con desayunos incluidos	79 € y 83 €/noche, respectivamente, en hab. doble y con desayunos inc.	86 € y 88 €/noche, respectivamente, en hab. doble y con desayunos inc.
RevPAR	49	55 y 62, respectivamente	67€ y 72, respectivamente

#### 2.5.4. Plan estratégico de acción

Estableceremos dos grupos de acciones: acciones encaminadas a la comercialización del producto -definiendo los canales de distribución y la política comercial y de precios- y de marketing -con acciones específicas de promoción, publicidad y relaciones públicas (RRPP) y marketing online.

## 2.5.4.1. Comercialización

### 2.5.4.1.1. Política de precios

La política de precios del hotel vendrá dada por:

- Temporada: Se establecen dos temporadas básicas en Madrid:
  - Temporada Alta: Válida de lunes a jueves durante todo el año excepto periodos de vacaciones escolares (Navidades, Semana Santa, verano y días festivos). La denominaremos “tarifa A”
  - Tarifa B: Válida durante los fines de semana y los periodos de vacaciones escolares definidos previamente. La nombraremos como “tarifa B”.
- Índice de ocupación previsto: Al inicio de las operaciones (apertura y durante año I), el índice de ocupación previsto vendrá dado por los estudios de mercado y los datos disponibles a través de diferentes herramientas de *market intelligence* disponibles en el mercado. A partir del segundo año de operaciones, el hotel contará con su propio histórico de ocupación, que será el que marque la pauta.
- Tipo de habitación y nivel de ocupación: El hotel cuenta con 54 habitaciones, todas ellas dobles. La única diferenciación la marcan las habitaciones situadas en la planta ático, ya que cuatro de ellas dispondrán de terraza ó balcón. Dado que se trata únicamente de 4 habitaciones y no es representativo para el hotel, únicamente se

tendrá en cuenta el nivel de ocupación de la habitación (individual, doble o triple).

- Canal de distribución: Si la venta se produce de forma intermediada, se deberá tener en cuenta que la tarifa deberá ser comisionada o deberá negociarse una tarifa neta para que el distribuidor pueda poner su margen comercial.

De este modo, contaremos con las siguientes tarifas en el hotel:

1. Tarifas públicas: Pueden ser publicadas en tarifarios, en páginas web y en cualquier otro soporte. Estas tarifas pueden ser comisionadas a intermediarios:

- Tarifa oficial: Llamada también “tarifa *rack*”, es la tarifa máxima que se cobrará en el hotel. Se podrá vender directamente al cliente, comisionar a una agencia o intermediario o se podrá ofrecer un descuento en función de intereses comerciales. Teniendo en cuenta que deberemos obtener un precio medio (ADR) de 75 € el primer año y que se considerará que durante este primer año de actividad se deberá contar con unas comisiones a distribuidores del 8% sobre el total de ingresos, esto nos da como resultado que nuestra tarifa oficial promedio será de 81,5 € en alojamiento y desayuno. A partir de esta tarifa, se establecerán los descuentos y comisiones oportunos según

mercado y canal de distribución. No se debe olvidar mencionar que se trata de una tarifa orientativa, puesto que la tendencia cada vez mayor es que las tarifas hoteleras sean -lo que se conoce en inglés como- *floating rates*, es decir, tarifas fluctuantes que varían en función de la previsión de la demanda para unas fechas determinadas y la ocupación prevista para esas mismas fechas. Por tanto, la tarifa de 81,5 € es una tarifa objetivo.

- Tarifa promocional: Será de aplicación en función de la temporada y/o nivel de ocupación del hotel. Será la tarifa más baja que pueda ser publicada.

2. Tarifas confidenciales: Estas tarifas serán firmadas con clientes específicos y estará prohibida su publicación en cualquier soporte, únicamente podrá ser utilizada por aquellos colaboradores y/o clientes a los que se les haya autorizado a usarla y habitualmente no serán comisionadas:

- Tarifa corporativa: Llamada también “tarifa de empresa”, tendrá un porcentaje de descuento sobre la tarifa 1 y estará destinada a aquellos clientes que viajan por razones laborales.
- Tarifa neta: Esta tarifa será utilizada por aquellos intermediarios (tour operadores y/o mayoristas *online*). Pueden existir dos niveles de tarifas netas, en función del número de intermediarios o de los mercados donde se venda. Debe permanecer oculta al

cliente final mediante la suma del margen comercial del intermediario o mediante la formación de un paquete turístico. Normalmente supone entre un 20% y un 30% de descuento sobre las tarifas públicas.

- Tarifa de grupos: Se utilizará para grupos de más de 10 personas reservando conjuntamente para las mismas fechas.

El uso de una u otra tarifa vendrá determinado por la siguiente política comercial:

- Lanzamiento: Creación de tarifas promocionales para dar a conocer el hotel durante los primeros meses de operación. Máximo un año de validez, en función de las necesidades del mercado.
- Posicionamiento del hotel: Cómo queremos ser considerados por nuestro cliente meta y con respecto a los hoteles considerados como competencia.
- Promoción del hotel: Se crearán tarifas promocionales para determinadas fechas o para determinados nichos o segmentos de mercado.
- Captación de cliente meta internacional: Se realizará mediante un óptimo posicionamiento de la web del hotel en los

Navegadores y buscadores y mediante la contratación con agencias de viaje online.

La política de precios se adecuará y flexibilizará en función de todos los factores anteriores.

Cabe mencionar que se deberá publicar asimismo las tarifas del aparcamiento que posee el hotel (21 plazas). Se considera que aproximadamente el 50% de dichas plazas estarán destinadas a los clientes del hotel, estableciendo un precio medio de 9,50 €/día, y el restante 50% se ocuparán mediante contratos de arrendamiento con clientes externos, dada la alta demanda de aparcamientos subterráneos que hay en la zona. Estos contratos de arrendamiento establecerán un precio único mensual de 250 €, que es el precio habitual de mercado en el centro de Madrid.

#### **2.5.4.1.2. Canales de distribución**

La correcta selección de los canales de distribución será fundamental para llegar a nuestro cliente meta en la forma y soporte más apropiado a fin de poder vender al precio más alto posible. Ello no significa estar presente en muchos canales a precios diferentes, si bien al contrario, se debe ser selectivo y coherente para poder escoger los canales más apropiados para que nos ayuden a posicionar nuestro producto de forma correcta a fin de que nos permitan llegar a nuestro cliente potencial en las mejores condiciones de

competitividad, de esta forma, podremos optimizar nuestras ventas para así cumplir con los objetivos establecidos.

Se definen los siguientes canales de distribución, según el año de operación del hotel:

Canales	Ciclo de vida del hotel		
	Fase de Lanzamiento (Año I)	Fase de Posicionamiento (Años II y III)	Fase de Consolidación (Años IV y V)
Canal Largo (a través de varios intermediarios)	Se limitará este canal a un máximo de dos tour operadores, para reducir los costes de intermediación	Se reducirá la contratación de este canal a máximo un operador, preferentemente online	Se intentará la eliminación del canal largo
Canal Corto (sólo un intermediario)	Contratación con 2 OTA's ( <i>Online Travel Agency</i> ) y/o Centrales de Reservas (CR) online cuyos nichos de mercado sea el turismo sostenible	Contratación con 2 OTA's y/o CR online cuyos nichos de mercado sea el turismo sostenible	Contratación con 2 OTA's y/o CR online cuyos nichos de mercado sea el turismo sostenible
Canal Directo (directamente al cliente, sin costes de distribución)	<p>Página web del hotel con reservas online</p> <p>Listar el hotel en las páginas oficiales de Turismo de Madrid y de España</p> <p>Definir perfiles en redes sociales para llegar al cliente directo</p> <p>Alianzas estratégicas con ONG's, centros de arte y cultura, asociaciones sin ánimo de lucro para establecer colaboraciones conjuntas</p>	<p>Además de las mencionadas durante el Año I, entrar a formar parte de redes internacionales de turismo sostenible y/o responsable</p> <p>Afianzar las alianzas estratégicas con grupos de interés como los mencionados para el Año I</p>	Además de las relacionadas en años precedentes, gestionar la afiliación del hotel a un <i>referral group</i> tipo "ecofriendly hotels".

### **2.5.4.2. Marketing**

Es fundamental armar un plan estratégico de marketing que combine adecuadamente los soportes y las acciones a fin de llegar a nuestro público objetivo. Es especialmente importante el posicionamiento que se logre alcanzar durante el primer año de actividad, ya que se trata de un producto innovador que se lanzará al mercado por primera vez, por lo que es clave la correcta selección de las actividades de marketing, no sólo para conseguir los objetivos trazados, sino también para optimizar el gasto a realizar.

Se han establecido tres ejes principales de actuación:

- Promoción
- Publicidad y Relaciones Públicas (RRPP)
- Marketing online (OLM por sus siglas en ingles, Online Marketing)

No sólo es necesario decidir qué acciones son las más adecuadas y efectivas para el hotel, sino también que éstas estén de acuerdo con el presupuesto establecido previamente. Habitualmente, el presupuesto de marketing para la campaña de lanzamiento de un hotel suele establecerse en un porcentaje de los ingresos que se prevén obtener, siendo superior al habitual durante los dos primeros años de actividad por cuestiones obvias. En el caso que nos ocupa, se establece invertir en las campañas de pre-lanzamiento y lanzamiento un 5% de los ingresos presupuestados. Esta asignación presupuestaria disminuirá el

segundo año, intentado focalizar las acciones en el canal directo y asignando un 4% de los ingresos presupuestados, porcentaje que se verá reducido hasta el 3% de los ingresos durante los años III, IV y V de operación, estableciéndose en ese porcentaje en años sucesivos, salvo planes de contingencia. Por consiguiente -como se podrá apreciar en el capítulo 2.5.5.- la asignación presupuestaria para el primer año de actividad será de 53.900 Euros.

#### **2.5.4.2.1. Promoción**

El objetivo de las acciones de promoción es dar a conocer a nuestro público meta que existe el primer hotel sostenible urbano en el centro de una capital europea. La función principal de la promoción es informar, dar a conocer el nuevo producto y comunicar las bondades y ventajas del mismo. Para ello, se utilizarán las siguientes herramientas de promoción:

- Producción de material promocional: Se diseñará y creará el siguiente material gráfico:
  - Folletos promocionales impresos: Con redacción atractiva pero veraz, en varios idiomas, se presentará el producto explicando no sólo las ventajas para la sociedad y para el medio ambiente que aporta un hotel sostenible, sino también las ventajas que el consumidor obtiene de alojarse en un hotel sostenible a hacerlo en otro que no lo es. Se imprimirá en papel reciclado

- Folleto corporativo de imagen: Al igual que el anterior, informará con claridad y seriedad, y se imprimirá en material reciclado pero de alta calidad, ya que será el soporte que transmite la imagen de la empresa. Este material se entregará únicamente a clientes clave, instituciones y organismos.
  - *Merchandising*: Se denominan así a los productos promocionales con los que se obsequia a los clientes y/o prescriptores, tales como gorras, camisetas, etc. Serán siempre productos artesanales y/o provenientes del comercio justo. Estos artículos podrán ser vendidos en la tienda del hotel, lo cual supondrá ingresos adicionales.
  - Video promocional: El video se comenzará a realizar cuando comiencen las obras de acondicionamiento del edificio, para dar a conocer todo el proceso y el cuidado con el entorno y la sociedad que se ha tenido desde los inicios del proyecto. Asimismo, se realizará una versión en baja resolución para que pueda ser subido a internet y a las redes sociales.
- Asistencia a ferias de turismo nacionales e internaciones: Anualmente se celebran en varias ciudades europeas y americanas ferias internacionales de turismo que sirve para dar

a conocer el producto y facilitar el intercambio comercial entre las empresas exhibidoras y las empresas visitantes. Se prevé asistir a las ferias internacionales de turismo de Madrid, Londres y Berlín.

- Organización de viajes de familiarización para agentes de viaje e intermediarios turísticos: Son los conocidos como *educational trips* o *fam-trips* y sirven para dar a conocer el hotel entre los prescriptores profesionales (agentes de viaje, tour operadores, distribuidores, etc.). Se les invita a estancias en el hotel para que conozcan de primera mano el producto para que posteriormente pueda ser dado a conocer entre los consumidores finales. Es esencial saber escoger quiénes serán los escogidos, puesto que el éxito de esta acción dependerá de lo que se pretende comunicar, a quién y de qué modo.

#### **2.5.4.2.2. Relaciones Públicas y Publicidad**

Las acciones de Relaciones Públicas (RRPP) y publicidad apoyarán los esfuerzos de promoción, y aportarán una imagen paralela que es difícil de construir únicamente con el producto y servicio que se ofrecerá. Con esta herramienta de marketing, se pretende llegar al público meta a través de diferentes plataformas de comunicación que serán clave para transmitir una forma de actuar y opinar que deben ser consecuentes con la esencia del

producto que se ofrece. El hotel *Casa ArteSan* deberá saber difundir los valores de la empresa entre sus clientes, socios estratégicos, colaboradores, proveedores y demás interesados, al mismo tiempo que va creando una identidad propia, distinta y diferenciada, pero auténtica y real que refleje acertadamente y de forma coherente la naturaleza y la razón de ser del proyecto, sin maquillajes superfluos pero de forma atractiva a fin de generar demanda y reconocimiento, lo cual contribuirá de forma notable al posicionamiento y la imagen de marca que se quiera conformar del hotel de cara al mercado meta.

Las actividades de RRPP y publicidad que se podrán desarrollar pueden ser las siguientes:

- Envío de notas de prensa: De esta forma se genera información y noticias sobre la empresa acerca de novedades que se quieren dar a conocer.
- Creación de perfil en redes sociales y mantenimiento y actualización de los mismos: Serán utilizados como plataforma de difusión de nuestro producto y para apoyar organizaciones y grupos afines que compartan principios similares a los nuestros. Se realizarán promociones y concursos con premio para los seguidores del tipo “fin de semana gratis en el hotel *Casa ArteSan* si saben responder a preguntas sobre la sostenibilidad, protección medio ambiente, etc.)

- Medios de comunicación masivos: Debido a su gran difusión, será un soporte a tener en cuenta dentro de la campaña de RRPP, ya que de otro modo sería inaccesible por su alto coste económico, dudando además de que éstos sean los más apropiados para difundir nuestro mensaje. Se deberá escoger el medio apropiado, aquel que por su idiosincrasia y empatía pudiera ser el más homogéneo con nuestro producto e intentar difundir nuestro mensaje a través de él mediante entrevistas, ruedas de prensa, etc.
- Comunicación interna: No se debe descuidar en modo alguno la transmisión del mensaje dentro de la empresa, a los socios, accionistas, empleados, aliados estratégicos y colaboradores. Aunque no se utilicen los mismos canales de comunicación que aquellos destinados a llegar a cliente, se debe apostar por aquellas líneas de comunicación más apropiadas para que todos los interesados e involucrados en el éxito de la empresa se reconozcan informados -a su nivel- de los valores, logros y necesidades de la misma, con el fin de lograr aunar esfuerzos y conseguir objetivos. Una involucración sincera y auténtica de todos los grupos mencionados será esencial para el éxito y continuidad del hotel.

La publicidad, aunque relacionada muy de cerca con las RRPP, trata de difundir el mensaje casi unilateralmente al consumidor a fin de provocar la necesidad e incluso el hábito de compra de nuestro producto y servicio. Dado

que utiliza habitualmente soportes de comunicación masivos, el coste es alto y a menudo poco efectivo, por lo que habrá que controlarlo de modo y manera que pueda ser rentabilizado. Estas plataformas, conocidas por su nombre en inglés como *“Above the Line”* (ATL) están conformadas por medios convencionales que llegan a una gran audiencia, tales como televisión, radio, prensa escrita, vallas publicitarias exteriores, etc. Dado que los soportes ATL serán demasiado costosos e incluso prohibitivos -y frecuentemente, ineficaces para este tipo de producto-, la decisión es apostar por las nuevas tecnologías y servirse de plataformas de comunicación basadas en internet, aunque no por ello se desprecian de antemano las oportunidades que puedan surgir, dada la actual situación del mercado publicitario en España. Se planteará asignar una parte presupuestaria a este fin, sin especificarse aún qué soportes serían utilizados, o incluso si finalmente se optara por redistribuir esa asignación a otra partida.

En estos momentos sería únicamente conveniente señalar que la tendencia sería utilizar aquellas plataformas de comunicación conocidas por su denominación en inglés como *“Below the Line”* (BTL), es decir, aquellas que se dirigen a segmentos específicos. Es una modalidad que recientemente ha ido creciendo gracias a las nuevas tecnologías y ofrece nuevos e interesantes soportes que requieren de gran creatividad, por lo que el impacto pudiera ser mayor y mejor. En este sentido, se puede utilizar soportes como marketing

viral, *e-mailing*, publicidad online, e incluso alguna más tradicional como *displays*, carteles, etc. situados en determinados lugares afines a nuestra filosofía.

#### **2.5.4.2.3. Marketing *online***

En el ámbito del marketing online (OLM por sus siglas en inglés, Online Marketing), se propone llevar a cabo las siguientes acciones prioritarias:

- Creación de página web: La página web del hotel *Casa ArteSan* tendrá un diseño atractivo y elegante que sea capaz de transmitir la diferenciación de producto que le infiere la aplicación de las políticas de sostenibilidad, haciendo hincapié en su situación céntrica, su excelente relación calidad-precio y su excelente desayuno gastronómico. Se deberán incluir determinadas características técnicas que son básicas a la hora de lograr un óptimo posicionamiento en los buscadores, para conseguir que la web del hotel sea listada en los primeros puestos. Algunas de dichas características serían las siguientes:
  - Evitar incluir elementos que impidan su correcta indexación (como flash, por ejemplo).
  - Incluir palabras clave (conocidas como *keywords*) que se haya comprobado que son las más utilizadas.

- Incluir contenidos actualizados, tales como información turística, enlaces, multimedia, etc.

Adicionalmente, se instalará dentro de la web un motor de reservas que permita hacer reservas en tiempo real.

- Producción de material promocional en formato digital:
  - Folleto electrónico descargable e imprimible. Estará disponible en la web del hotel, en las redes sociales y en páginas profesionales (Linkedin, Slideshare, etc.)
  - Fotografías y videos promocionales disponibles para ser visualizados en la web del hotel y en otras páginas como youtube, flickr, etc.
- Realización de campañas de *e-mailing*: Envío periódico de noticias y novedades del hotel a aquellas bases de datos de clientes y seguidores que nos hayan facilitado voluntariamente su dirección de correo electrónico, a los cuales también podremos incluirles en futuras campañas de marketing viral, por ejemplo, de reconocida efectividad y bajo coste de producción.
- Campañas en las redes sociales (denominadas de SMM, *Social Media Marketing*): Se ha mencionado con anterioridad el papel relevante que juegan actualmente las redes sociales en la promoción de un producto y/o servicio, especialmente aquellas especializadas

en viajes, como tripadvisor. Se prestará especial atención a la correcta gestión de las mismas, puesto que pueden ser una eficaz herramienta de fidelización y de reputación online, y porque –de no manejarse adecuadamente- se convertirían en un *implacable enemigo* que puede crear descrédito y destruir la imagen del hotel.

- En el terreno puramente de la publicidad online, se sugiere realizar campañas de SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) a fin de posicionar la web del hotel en las dos primeras páginas del principal buscador, Google. Las acciones de SEO nos permitirá mejorar continuamente la funcionalidad de la web, a través de un permanente análisis de las diferentes variables que influyen en su posicionamiento en buscadores, mientras que con las campañas SEM incluiremos enlaces patrocinados hacia nuestra web que serán pagados “por *click*”. Se debe, en este caso, analizar los estudios que nos facilite el buscador en el cual nos indicará desde qué mercados se producen más enlaces, así como delimitar *a priori* el presupuesto destinado con el fin de controlar el gasto y optimizar el presupuesto.

Es básico mencionar la necesaria conveniencia de controlar que la imagen transmitida en todas las acciones estratégicas de marketing propuestas sea homogénea y coherente. No es sólo importante escoger los soportes más

eficientes para optimizar el presupuesto asignado, sino transmitir coherencia y consistencia en el mensaje. Para ello, se debe hacer una adecuada planificación mediante la asignación presupuestaria -que sea acorde con los ingresos por ventas previstos- y mediante el establecimiento de un cronograma que permita compaginar y coordinar las diferentes actividades.

Una vez iniciadas dichas actividades, se debe -de forma complementaria- hacer seguimientos periódicos a las mismas y a sus presupuestos, a fin de estudiar la potencial conveniencia de actualizar, modificar y/o eliminar algunas de las partidas asignadas y programadas, en función del progreso y éxito –o eventual fracaso- de las mismas.

### 2.5.5. Presupuesto y Cronograma Año I

El presupuesto para las acciones estratégicas de marketing se ha establecido basándose en los siguientes supuestos:

- *Casa ArteSan* dispone de 54 habitaciones y se prevé un porcentaje de ocupación durante el primer año del 65%.
- El objetivo de ADR -o precio medio- durante el primer año está establecido en 75 € por noche en habitación doble en régimen de alojamiento y desayuno. Este ADR se conseguirá estableciendo un precio objetivo de 81,5 €, teniendo unos costes de distribución presupuestados en torno al 8%.
- La previsión de ingresos durante el primer año de operaciones en concepto de alojamiento y desayuno es de 1.078.960 €, incluyendo más de 68.000 € de ingresos en concepto de aparcamiento.
- El primer año del ciclo de vida del hotel se asignará al presupuesto de marketing equivalente al 5% de los ingresos totales que genere el hotel, lo que supone un total de 53.900 €.

En la tabla adjunta se puede apreciar tanto el presupuesto de marketing asignado y distribuido en las diferentes partidas, como la planificación y calendarización de las actividades mencionadas durante el presente capítulo.



## 2.6. Proyecciones económicas del negocio

### 2.6.1. Indicadores

En el presente capítulo se procede al análisis de las proyecciones económicas resultantes de la operación durante los cinco primeros años de actividad del hotel *Casa Artesan*, para lo cual se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- Partidas de ingresos:
  - El total de habitaciones disponibles a la venta a lo largo del año es el resultante de multiplicar los 365 días de operación real por el número de habitaciones que tiene el hotel (54), lo que hace un total de 19.710 *room nights* (RN, habitaciones/noche).
  - Analizado el mercado hotelero madrileño y la coyuntura actual, se estima una ocupación media del hotel -durante el primer año- de un 65%, lo cual supondría que el número de RN vendidas durante el primer año alcanzaría la cifra de 12.812.
  - El ADR o ingreso medio por habitación viene dado por el estudio de mercado realizado previamente. Significa un precio medio objetivo, y durante el primer año del ciclo de vida de la actividad se prevé que alcance 75 € por habitación y noche en régimen de alojamiento y desayuno.

- RevPAR: Aún cuando las variables de ocupación y ADR se miden por separado, este ratio es el que medirá la efectividad de la gestión de ventas del hotel de acuerdo al total de ingresos que se generan por día, en función de la capacidad de alojamiento total del hotel, y no únicamente de acuerdo a las noches de habitación que se logran vender. De esta manera, se trabaja bajo la premisa de lograr la mejor combinación posible de tarifa promedio y porcentaje de ocupación. Se estima que durante el primer año se podría alcanzar un ratio RevPAR de 49.
- Ratio de huéspedes por habitación: Las estadísticas de ocupación de Madrid indican un ratio promedio de entre 1,5 y 2,0 huéspedes por habitación en establecimientos similares. Por tanto, asumiremos para nuestro producto una hipótesis de 1,8 huéspedes por habitación.
- Ingresos por las plazas de aparcamiento subterráneo: Basado en el número de plazas de las que dispone el hotel (21) y en el precio medio de mercado. Se establece que el 51% de las plazas totales quedarán reservadas para uso exclusivo de los huéspedes del hotel (es decir, 11), estableciendo un precio medio por día de 20 € y una ocupación promedio anual del 60%. El restante 49% de las plazas (10) serán destinadas a alquiler para clientes abonados, los cuales pagarán el precio establecido en el mercado de 250 €/mes. Se prevé

un 100% de ocupación de estas plazas, dada la alta demanda en la zona.

- Ingresos adicionales: Se prevén ingresos adicionales provenientes de actividades extra-hoteleras como son las ventas de productos de artesanía y gastronomía local que se realicen en la tienda del hotel, así como ingresos por máquinas de *vending* instaladas en el *lounge bar Econciencia*, así como comisiones por ventas de excursiones, entradas a museos, espectáculos, etc.
- Partidas de gastos:
  - Personal: El nº empleados estaría presupuestado en 12,5 personas en total, distribuidos de la siguiente forma: 4 personas en recepción, 4 en pisos y limpieza, 2 en desayunos, 1 en ventas, 0,5 en administración y 1 en dirección, contratadas a salarios ligeramente superiores a los de mercado para un puesto similar.
  - Las demás partidas son las habituales en cualquier operación hotelera del tamaño de la que nos ocupa, esto es, lavandería, suministros de luz, agua y energéticos, consumos necesarios para prestar los servicios de alojamiento y desayuno, el coste de los productos que se vendan en la tienda, gastos de distribución y marketing según vienen especificados en el capítulo 2.5. y otros gastos de explotación no especificados o de contingencia.

- La partida denominada genéricamente como “gastos sociales” se refiere a las contribuciones realizadas a ONG’s, asociaciones sin ánimo de lucro y cualquier otro concepto descrito y/o relacionado en el capítulo 2.4. Esta partida será asignada como un simple gasto corriente.
- Adicionalmente a lo expuesto en el punto anterior, se destinará anualmente el 1,5% del GOP (Beneficio Bruto de Explotación) a las políticas de sostenibilidad descritas en el capítulo 2.4. del presente proyecto. Están especificadas en el presupuesto bajo el epígrafe “Compromiso con la sostenibilidad”. El resultado operativo obtenido es el EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*), es decir, los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

No debemos terminar este capítulo sin hacer notar las siguientes indicaciones:

- Este proyecto ha sido concebido asumiendo la compra y rehabilitación de un determinado inmueble y proyecto de rehabilitación en el centro histórico de la ciudad de Madrid, pero se trata de un concepto que podría ser extrapolable a otra tipología de edificio y a otra ciudad.
- En este proyecto no se ha considerado el análisis de la inversión inmobiliaria necesaria para la adquisición y adecuación del inmueble en el que se ubicaría el hotel, por lo tanto en el análisis de viabilidad que se

adjunta se contempla exclusivamente la cuenta de explotación del establecimiento y no se han considerado los aspectos financieros, de inversión y financiación relativos al inmueble.

- Este proyecto se ha conceptualizado desde el punto de vista de su operación como concepto de alojamiento sostenible. Dado que es un proyecto extrapolable a diferentes tamaños de edificio y diferentes fórmulas de adquisición, no se concreta en el presente estudio si la gestión de *Casa ArteSan* sería bajo el régimen de arrendamiento, de propiedad o de gestión para un tercero.

## 2.6.2. Resultados de la cuenta explotación Años I a V

INGRESOS			AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
Dias operativos			365	365	365	365	365
Inventario habitaciones			54	54	54	54	54
Total habitaciones disponibles			19.710	19.710	19.710	19.710	19.710
Habitaciones vendidas			12.812	13.797	14.783	15.374	16.162
% Ocupación			65	70	75	78	82
ADR			75	79	83	86	88
<b>Total Ingresos Alojamiento y desayuno</b>			<b>960.863</b>	<b>1.089.963</b>	<b>1.226.948</b>	<b>1.322.147</b>	<b>1.422.274</b>
RevPAR			49	55	62	67	72
Ratio huéspedes por habitación			1,8	1,9	1,9	1,9	1,9
Total huéspedes alojados			23.061	26.214	28.087	29.210	30.708
Ingresos parking abonados	10	250	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765
Ingresos parking huéspedes	11	20	48.180	49.625	51.114	52.648	54.227
ArteSan shop	2		25.623	27.594	29.565	30.748	32.324
Otros ingresos clientes ( <i>vending, tours, etc.</i> )	1		23.061	26.214	28.087	29.210	30.708
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>1.087.726</b>	<b>1.224.297</b>	<b>1.367.540</b>	<b>1.467.534</b>	<b>1.573.298</b>

GASTOS	€/hab. ocup	% sobre ventas totales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal			292.500	301.275	310.313	319.623	329.211
Limpieza	4		51.246	52.783	54.367	55.998	57.678
Lavandería	1,6		20.498	21.113	21.747	22.399	23.071
Suministros (agua, luz, sistemas, telf. etc.)	5		64.058	65.979	67.959	69.997	72.097
Consumos alojamiento	2,5		32.029	32.990	33.979	34.999	36.049
Consumos desayunos	4		51.246	52.783	54.367	55.998	57.678
Coste productos ArteSan Shop			12.812	13.797	14.783	15.374	16.162
Comisiones financieras		1,5	16.316	16.805	17.310	17.829	18.364
Comisiones distribuidores		8	87.018	89.629	92.317	95.087	97.940
Marketing y promoción		5,4,3	54.386	48.972	41.026	44.026	47.199
Mantenimiento		3	32.632	33.611	34.619	35.658	36.727
Gastos sociales			1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Otros gastos de explotación		8	87.018	89.629	92.317	95.087	97.940
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>802.958</b>	<b>820.602</b>	<b>836.377</b>	<b>863.385</b>	<b>891.466</b>

RESULTADOS OPERATIVOS			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (GOP)			284.768	403.694	531.163	604.149	681.832
% GOP			26	33	39	41	43
BENEFICIO POR HABIT. DISPONIBLE (GOPPAR)			14	20	27	31	35
Compromiso con la sostenibilidad	3%		4.272	6.055	7.967	9.062	10.227
EBITDA			280.496	397.639	523.196	595.087	671.605

---

## 3. CONCLUSIONES

---

### **3. CONCLUSIONES**

Según las previsiones de la OMT en 2012 alcanzaremos los 1.000 millones de llegadas internacionales en el mundo y proyectan que en 2020 se alcanzarán los 1.600 millones, creciendo a un ritmo sostenido por encima del 4% anual. El turismo, por tanto, se ha consolidado ya como un verdadero fenómeno social y cultural desde el siglo XX y, en consecuencia, como una industria de impacto global con un gran peso tanto económico como social, político y cultural en todo el mundo, con especial relevancia en los países más desarrollados y con grandes expectativas y potencialidad para los países en vías de desarrollo. Sin embargo, no hay duda ya de que todos esos viajes producen un fuerte impacto no sólo en el medio ambiente, sino también en las comunidades receptoras.

Afortunadamente, en la última década también ha ido creciendo la sensibilidad del viajero, del empresario turístico y de los organismos públicos respecto a los asuntos medioambientales y sociales de los destinos que visita. A estas cuestiones, se está uniendo de forma creciente la preocupación sobre la responsabilidad social de las empresas respecto a las comunidades donde desarrollan sus actividades industriales y sus contribuciones sociales y culturales a la sociedad en general. Por otra parte, la revolución tecnológica y de las comunicaciones que está sucediendo -

especialmente durante la última década-, permiten al viajero acceder a mucha más información a nivel global, y han dotado de mayor conocimiento, transparencia y concienciación a todos los mercados y al mismo tiempo están reconociendo al consumidor individual su gran poder de influencia y permitiéndole una gran autonomía en la toma de decisiones. La diferenciación del producto y/o servicio será la clave para poder ser identificado y valorado por el consumidor afín a los principios y valores del producto y/o servicio que se oferte.

Dentro de ese panorama, el proyecto que se ha presentado en este documento se plantea como una respuesta a un compendio de valores diferenciadores que creemos será altamente atractivo para un cierto tipo de viajeros del siglo actual.

El hotel *Casa ArteSan* pretende ocupar un espacio propio y diferenciado en la industria del alojamiento, incorporando en su ADN una combinación novedosa y diferenciadora de atributos del producto balanceada con valores, tanto éticos como medioambientales, que pretenden posicionar el proyecto como innovador y equilibrado en una óptima relación calidad, experiencia y precio a la vez que responsable con el medioambiente y con la sociedad con la que convive y sostenible en los ámbitos ambiental, social y económico.

El proyecto pretende demostrar que los conceptos de sostenibilidad son perfectamente integrables en un establecimiento hotelero urbano, situado en una metrópoli europea, desterrando así la idea muy extendida de que la sostenibilidad se vincula solo al eco-turismo y a los destinos de naturaleza o en entornos con una variada biodiversidad. Esos tópicos se ven rebatidos a lo largo de todo el documento, y desde ese punto de vista, el proyecto aportará -modesta pero firmemente- una notable innovación a la industria y aspira a captar así la atención e interés de un perfil de cliente sensible y responsable en sus viajes y desplazamientos, pero también a actuar como elemento divulgador de esos principios de responsabilidad medioambiental y social ante otros perfiles de clientes que -ajenos a esas sensibilidades- puedan disfrutar de un producto hotelero eficiente y descubrir al mismo tiempo los valores que incorpora y, en último lugar, intentar influir en sus hábitos y sensibilidades de cara al futuro.

Por otra parte, el proyecto plantea un modelo económico también infrecuente dentro de su entorno socio-cultural, al aunar los criterios de rentabilidad y sostenibilidad y garantizando a medio y largo plazo su supervivencia y viabilidad mediante la generación de beneficios razonables al mismo tiempo que retornando parte de ellos a la sociedad a la cual se los debe, tratando así de huir de conceptos especulativos y cortoplacistas, de altos retornos

financieros en breve espacio de tiempo y, por tanto, intensivos en desgaste de recursos. El planteamiento del proyecto es el de un caso real de un proyecto empresarial, aspirando a poder ser replicado en otras ubicaciones y formatos y por tanto a ofrecer una escalabilidad como empresa que permita un desarrollo sostenible a largo plazo.

Se ha realizado un estudio del mercado así como una detallada conceptualización de la experiencia que se pretende ofrecer al huésped y todo ello siguiendo un proceso de marketing de producto, estrategia diferenciadora y finalmente un análisis de explotación ajustado proyectado a los 5 años iniciales de vida del producto.

Otros aspectos que se han tenido en cuenta en la conceptualización de *Casa ArteSan* son la capacidad de ofrecer al huésped una experiencia hotelera tradicional, humanamente cercana y auténtica del destino en el que se ubica, creando entornos cordiales en los que pueda interactuar y saborear con sosiego los productos locales al mismo tiempo que se participa en proyectos sociales de forma comprometida e involucrada y huyendo radicalmente de cualquier óptica compasiva, benéfica o paternalista. Conceptos como el *slow life*, el aprovisionamiento "Kilometro 0", el empleo y uso prioritario de materiales y productos naturales y saludables y la participación activa en actividades de carácter social, forman parte sustancial del concepto.

Es por tanto un ejercicio que aspira a poder ser llevado a cabo y convertirse no en un proyecto teórico si no en un ejercicio real de desarrollo empresarial.

---

## 4. RECOMENDACIONES

---

#### 4. RECOMENDACIONES

Las políticas de sostenibilidad como aspectos diferenciadores del producto hotelero descrito en el presente Plan de Negocio son novedosos, pero no dejan de ser una aproximación a las que –una vez iniciada la gestión del edificio- pueden llevarse a cabo. No bastará, por tanto, con meras colaboraciones en los diferentes ámbitos con los que se presente iniciar la actividad, sino que –conforme se vayan generando mayores ingresos como sociedad mercantil- convendría aplicar políticas integrales, incluyendo más acciones en cada uno de los criterios desarrollados en el decálogo *ArteSan*, con el fin de demostrar el compromiso real que los socios tienen con la sostenibilidad, y manteniéndose en el polo diametralmente opuesto al *greenwashing* y del denominado por la autora como “*social washing*”, término con el que define personalmente las políticas -muy extendidas en la industria turística incluso fuera de Europa- que aparentan solidaridad social, pero que únicamente pretenden cierta reverberación mediática.

La ampliación de las políticas de sostenibilidad llevadas a cabo por la empresa y su porosidad en todos sus ámbitos de actuación no significarán obligatoriamente la búsqueda de un certificado de sostenibilidad turística. Sin duda que la obtención de un certificado de sostenibilidad –como BREEAM, *Green Globe* o *Earthcheck*- podría ayudar a un marketing más definido al

*target* del producto, pero también supondrían un coste añadido que podría eventualmente destinarse a fines sociales o ambientales. No es algo descartado de antemano, pero se verá su conveniencia o no una vez iniciada la actividad empresarial. En cualquier caso, la política de austeridad en el gasto será una constante en la gestión del establecimiento, de esta forma se podrá ganar cuota de mercado no sólo basándose en las ventajas competitivas, sino también en el precio de mercado. A tal fin, se recomienda ahondar en políticas de comercialización, marketing y distribución de producto basadas casi en su totalidad en la web 2.0, para llegar al consumidor final y al público objetivo de una forma más afinada y con una relación óptima de coste-eficiencia.

Las aspiraciones del proyecto son moderadamente continuistas y expansionistas, porque aunque la misión, la visión y los valores de la compañía se ubiquen lejos de un capitalismo depredador y especulativo, si es un concepto potencialmente ampliable y aplicable a otras ciudades y países del entorno, con la modesta aspiración de difundir la sostenibilidad dentro de la empresa turística también como opción rentable en estos duros tiempos de crisis.

---

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Área de Gobierno de economía, empleo y participación ciudadana, Ayuntamiento de Madrid (2012). Notas de coyuntura económica. Turismo (en línea). Madrid, España. Consultado el 1 abril 2012. Disponible en <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/NotasDeCoyunturaEconomica/Turismo/2011/Ficheros/TURISMO%20DIC%202011.pdf>
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2011). “Compensar las emisiones de CO2, un nuevo compromiso voluntario”. Madrid, España
- *Barcelona y Madrid, por debajo de la media en RevPAR, ocupación y tarifas* (2011). Consultado el 6 junio 2012, página web del diario digital Preferente, España en <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/barcelona-y-madrid-por-debajo-de-la-media-europea-en-revpar-ocupacion-y-tarifas-111215.html>
- *Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles. Balance 2011*. Consultado el 1 junio 2012, de Exceltur, Alianza para la Excelencia Turística, en

<http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Bar%C3%B3metro%20Rentabilidad%20y%20el%20Empleo%20Balance%20de%202011%20Definitivo%20010312.pdf>

- BRE Group, Reino Unido. 2012. Entidad creadora de la certificación BREEAM de sostenibilidad en la construcción (en línea). Hertfordshire, Reino Unido. Consultado el 16 abril 2012. Disponible en <http://www.breeam.es>
- Brochner Hotels, Dinamarca. 2012. Primera cadena hotelera en neutralizar su huella de Carbono (en línea). Copenhague, Dinamarca. Consultado el 13 mayo 2012. Disponible en <http://www.brochner-hotels.dk>
- *Cambio climático y turismo: Responder a los retos mundiales*. Davos, Suiza, Organización Mundial del Turismo. 4 p. Presentado en la Segunda Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo. Davos, Suiza, 2007.
- *CO2 neutral-hotels*, Dinamarca. 2012. Iniciativa para la neutralización de la huella de Carbono en hoteles (en línea). Copenhague, Dinamarca. Consultado el 17 mayo 2012. Disponible en <http://www.co2neutral-hotels.com>
- Comunidad Autónoma de Madrid, España. 2003. Decreto 159/2003, de 10 de

Julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid (en línea). Madrid, España. Consultado el 18 abril 2012. Disponible en

<http://www.madrid.org>

- *Desarrollar destinos turísticos sostenibles y más competitivos.* (2011).

Consultado el 26 mayo 2012, página web de ABCarbon, Francia:

[http://www.abcarbon.org/html/proyecto\\_abcarbon.html](http://www.abcarbon.org/html/proyecto_abcarbon.html)

- *Earthcheck Certification*, Australia. 2011. *Certification and environmental management program* (en línea). Brisbane, Australia. Consultado el 14 mayo 2012.

Disponible en <http://www.earthcheck.org>

- Ecostay, Canadá. 2012. Programa norteamericano de apoyo a hoteles para acciones contra el cambio climático (en línea). Edmonton, Canadá. Consultado el 13 mayo 2012. Disponible en <http://www.ecostay.ca>

- *El superávit del sector turístico se situó en los 5.000 millones hasta marzo, un 3,7% más.* (2012). Consultado el 4 junio 2012, página web de la Agencia de noticias Europa Press, en <http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-superavit-sector->

turistico-situa-5000-millones-marzo-37-mas-20120603130023.html

- *Encuesta de ocupación hotelera (2011)*. Consultado el 3 junio 2012, página web del Instituto Nacional de Estadística (INE), España, en

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11/e162eoh&file=inebase&L=0>

- *España gastó 770 millones de Euros para poder emitir CO2 (2012)*. Consultado el 4 mayo 2012, página web del diario El Economista, en

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/3931103/04/12/Espana-gasto-770->

[millones-de-euros-para-poder-emitir-CO2.html](http://www.eleconomista.es/economia/noticias/3931103/04/12/Espana-gasto-770-millones-de-euros-para-poder-emitir-CO2.html)

- España, Ministerio de Economía y Competitividad, Invest in Spain, España.

2011. *Guía de Negocios en España*. Legislación en materia de Sociedades (en línea).

Madrid, España. Consultado el 11 mayo 2012. Disponible en

<http://www.investinspain.org/guidetobusiness/es>

- *Ética Family Office*, España. 2012. Sociedad independiente de asesoramiento y consultoría financiera (en línea). Valencia, España. Consultado el 16 mayo 2012.

Disponible en <http://www.eticafamilyoffice.com>

- Fuerte Hoteles, España. 2012. Análisis de la huella de Carbono de los hoteles de la cadena (en línea). Marbella, España. Consultado el 13 mayo 2012. Disponible en <http://www.fuertehoteles.com/grupo-el-fuerte/huella-de-carbono/>
- *Grandes cadenas buscan un método común para calcular su huella de Carbono* (2011, 7 septiembre). Hosteltur digital. Disponible en [http://www.hosteltur.com/132550\\_grandes-cadenas-buscan-metodo-comun-calculer-su-huella-carbono.html](http://www.hosteltur.com/132550_grandes-cadenas-buscan-metodo-comun-calculer-su-huella-carbono.html)
- *Green Globe Certification*, Estados Unidos de América. 2011. *Travel and tourism industries' certification program for sustainable tourism* (en línea). Los Ángeles, EE.UU. Consultado el 2 mayo 2012. Disponible en <http://greenglobe.com>
- “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK*)” (4º Ed.). (2008). Project Management Institute
- *“Hotel Energy Solutions”*. Madrid, España, Organización Mundial del Turismo. 26 p. Presentado en la Feria Internacional del Turismo, Fitur Green. Madrid, España, 2011
- *Hotelería urbana: Campo de batalla con múltiples frentes*. (2012). Consultado el

1 junio de 2012, de Hosteltur, diario digital de

[http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/05/REPORTAJE\\_Hoteleria\\_urbana\\_\\_campo\\_de\\_batalla\\_con\\_multiples\\_frentes.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/05/REPORTAJE_Hoteleria_urbana__campo_de_batalla_con_multiples_frentes.pdf)

o *Inkaterra Authentic Nature Travel*, Perú. 2012. Iniciativa en sostenibilidad y

compensación de la huella de Carbono en sus hoteles y organización de viajes (en

línea). Lima, Perú. Consultado el 17 Mayo de 2012. Disponible en

<http://es.inkaterra.com/en/carbon-neutral>

o *Las ayudas para las AEI's de Turismo 2011 se reparten entre trece proyectos.*

(2011). Consultado el 26 mayo 2012, página web de la Sociedad Estatal para la

Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur), España:

<http://www.segittur.es/Sala-de-Prensa/Notas-de-prensa-de-SEGITTUR/Las-ayudas-para-las-AEI-s-de-Turismo-2011-se-reparten-entre-trece-proyectos>

o *LOHAS, el consumidor ecológico del nuevo milenio* (2011). Consultado el 1 junio

2012, página web del Foro Económico y Ambiental, en

<http://www.ecoestrategia.com/articulos/hemeroteca/lohas.pdf>

- Madrid Visitors and Convention Bureau, Ayuntamiento de Madrid, España. 2012.

El Madrid de los Austrias (en línea). Consultado el 13 de Mayo de 2012. Disponible en

<http://www.esmadrid.com/es>

- NH Hoteles, España. 2012. Objetivo de NH Hoteles para 2012: Reducir un 20%

la huella de Carbono (en línea). Madrid, España. Consultado el 13 mayo 2012.

Disponible en <http://corporate.nh-hoteles.es>

- Noticias Jurídicas, España. 2009. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio,

por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en línea).

Madrid, España. Consultado el 23 Abril 2012. Disponible en

[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/rdleg1-2010.t1.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t1.html)

- Observatorio de la Sostenibilidad en España (O.S.E.), Ministerio de Medio

Ambiente y Medio Rural y Marino. (2011). *Manual de cálculo y reducción de huella de*

*Carbono en el sector hotelero*. Madrid, España.

- Observatorio de la Sostenibilidad en España (O.S.E.), Ministerio de Medio

Ambiente y Medio Rural y Marino. (2011). Sistema de compromisos voluntarios (en

línea). Madrid, España. Consultado el 3 mayo 2012. Disponible en

<http://www.sostenibilidad-es.org/actividades/sistema-de-compromisos-voluntarios>

- Paradores de Turismo de España, España. 2012. Política de Responsabilidad

Social Corporativa de Paradores (en línea). Madrid, España. Consultado el 13 mayo

2012. Disponible en <http://www.parador.es/es/responsabilidad-social-corporativa>

- *Proyecto de turismo sostenible impulsa la reforestación en Chile.* (2011).

Consultado el 23 mayo 2012, página web del Portal de Educación Ambiental, Chile:

<http://www.ecoeduca.cl/proyecto-de-turismo-sostenible-impulsa-la-forestacion-en-chile/>

- Rainforest Alliance, Estados Unidos de América. 2012. Entidad propietaria del

sello *Rainforest Alliance Certified*<sup>™</sup> y la marca *Rainforest Alliance Verified*<sup>™</sup> (en línea).

Nueva York, EE.UU. Consultado el 21 mayo 2012. Disponible en [http://www.rainforest-](http://www.rainforest-alliance.org/es)

[alliance.org/es](http://www.rainforest-alliance.org/es)

- Red de redes de economía alternativa y solidaria (REAS), España. 2011. “Carta

de principios de la economía solidaria” (en línea). Pamplona, España. Consultado el 10

junio de 2012. Disponible en

[http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA\\_ECONOMIA\\_SOLIDARIA\\_REAS.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf)

- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, España. 2012.

Compromiso voluntario de las entidades participantes en responsabilidad social

corporativa (en línea). Madrid, España. Consultado el 13 mayo 2012. Disponible en

<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=1&MS=1&MN=1>

- Riesco, S. (2011, 2 diciembre). Tendencias en innovación de productos

alimenticios. Obtenido en junio, 1, 2012 de

[http://www.elika.net/datos/otros\\_docs\\_nan/Archivo\\_EU147/1.Tendencias%20en%20la%](http://www.elika.net/datos/otros_docs_nan/Archivo_EU147/1.Tendencias%20en%20la%20innovaci%C3%B3n%20de%20productos%20alimenticios_Sonia%20Riesco.pdf)

[20innovaci%C3%B3n%20de%20productos%20alimenticios\\_Sonia%20Riesco.pdf](http://www.elika.net/datos/otros_docs_nan/Archivo_EU147/1.Tendencias%20en%20la%20innovaci%C3%B3n%20de%20productos%20alimenticios_Sonia%20Riesco.pdf)

- Rika, J.F. (2011, 21 octubre). *Demand for responsible tourism to triple in three*

*years*. Obtenido en mayo, 14, 2012 de [http://www.travelbizmonitor.com/demand-for-](http://www.travelbizmonitor.com/demand-for-responsible-tourism-to-triple-in-three-years-rika-jeanfrancois-itb-berlin-14770)

[responsible-tourism-to-triple-in-three-years-rika-jeanfrancois-itb-berlin-14770](http://www.travelbizmonitor.com/demand-for-responsible-tourism-to-triple-in-three-years-rika-jeanfrancois-itb-berlin-14770)

- Slow People, España. 2012. Tiempo y sostenibilidad (en línea). Madrid, España.

Consultado el 29 mayo 2012. Disponible en [www.slowpeople.org](http://www.slowpeople.org)

- Sustainable Travel International, Estados Unidos de América. 2012. Entidad

propietaria de TravelGreen™, iniciativa para la neutralización de la huella de Carbono en alojamientos (en línea). White Salmon, EE.UU. Consultado el 10 mayo 2012.

Disponible en <http://www.travel-green.org>

- Tabacón Grand Spa Thermal Resort, Costa Rica. 2012. Primer complejo turístico Carbono neutral en la región del volcán Arenal, Costa Rica (en línea). La Fortuna de San Carlos, Costa Rica. Consultado el 13 mayo 2012. Disponible en

<http://www.tabacon.com/es>

- Taller práctico para el cálculo de la huella de Carbono. (2012). Consultado el 25 mayo 2012, página web de la Asociación Española para la Calidad, España:

[http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=95c8a42a-bcce-4f60-b3cf-ea4cf115e9a1&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=95c8a42a-bcce-4f60-b3cf-ea4cf115e9a1&groupId=10128)

- The Green Key, Dinamarca. 2011. Global eco-label for accommodation (en línea). Copenhague, Dinamarca. Consultado el 25 mayo 2012. Disponible en

<http://www.green-key.org>

- *The Leading Hotels of the World*, Estados Unidos. 2012. *The Leading Green*

*Experience* (en línea). Nueva York, Estados Unidos de América. Consultado el 13 mayo

2012. Disponible en <http://es.lhw.com/experiencedetail.aspx?id=12>

o Triodos Bank, España. 2012. Banca ética y sostenible (en línea). Madrid,

España. Consultado el 16 mayo 2012. Disponible en <http://www.triodos.es>

---

# ANEXOS

---

---

ANEXO I:

*CHÁRTER DEL PROYECTO*

---

---

ANEXO II:

FICHA TÉCNICA DEL HOTEL  
*CASA ARTESAN*

---

---

ANEXO III:

REAL DECRETO LEGISLATIVO  
1/2010 (LEY DE SOCIEDADES  
DEL CAPITAL)

---

---

**ANEXO IV:**

**DECRETO DE ORDENACIÓN  
DE ESTABLECIMIENTOS  
HOTELEROS DE LA COMUNIDAD  
DE MADRID**

---

---

ANEXO V:

POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD  
DEL HOTEL *CASA ARTESAN*

---

---

ANEXO VI:

DECÁLOGO *ARTESAN*  
DE BUENAS PRÁCTICAS  
EN GESTIÓN SOSTENIBLE

---

---

ANEXO VII:

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE  
POTENCIALES *STAKEHOLDERS*

---