

PLAN DE NEGOCIOS
LA BUKOTA
CHAMBRES D'HÔTES

Autores

BERSET, Erika

MORA, Carla

MBA 2008 – UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

AGRADECIMIENTOS

Fueron muchas las personas que nos permitieron llegar al resultado final, que es este sueño traducido en un Plan de Negocios. Desde los principales actores que localmente nos dieron material constantemente como María López Díaz (la madre de Erika), hasta nuestros seres mas queridos que nos apoyaron en las muchas horas de trabajo como Matías Taverniso (el marido de Carla).

Académicamente no podemos no nombrar a nuestro querido Tutor, Hugo López, que nos guió a lo largo de estos meses de trabajo y nos dio su aliento en cada instancia y a todos los profesores de la Universidad Torcuato Di Tella que durante los dos años de formación en nuestro MBA nos dieron todas las herramientas necesarias para poder realizar este proyecto.

Una mención especial para la familia Fabrega, que nos abrió las puertas de El Castillo en Valle Hermoso y compartieron su experiencia de vida, alentándonos a hacer realidad nuestro plan de negocios.

Nada de todo esto sería posible sin la ayuda de Gustavo Genoni que decidió confiar en nosotras y darnos la oportunidad de poder aplicar todos esos conocimientos mencionados anteriormente.

Carla Mora - Erika Berset

PALABRAS CLAVES

- *Chambres d'Hôtes*
- *Bed & Breakfast*
- Alojamiento
- Turismo
- Desarrollo sustentable
- Ecología
- Francia

ÍNDICE

1 - RESUMEN EJECUTIVO	5
2 – DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
2.A. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	9
2.B. EL PRODUCTO	9
2.C. LOS USUARIOS	11
2.c.a Segmentación Marketing.....	11
2.c.b. Publicidad y Promoción.....	14
2.c.c. Precio.....	15
2.D. VALUE DRIVERS	17
2.d.a Ubicación del negocio.....	17
2.d.b Análisis del producto.....	19
3. DESARROLLO SUSTENTABLE	21
3.A. DESARROLLO SUSTENTABLE EN FRANCIA.....	22
3.B. EL DESARROLLO SUSTENTABLE Y EL TURISMO	24
4 – EL MERCADO.....	26
4.A EL TURISMO EN FRANCIA	27
5 – LA COMPETENCIA.....	30
5.A. COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES (PRODUCTOS ALTERNATIVOS Y SUSTITUTOS).....	31
5.B. IDEAS PRELIMINARES DE BARRERAS A LA ENTRADA.....	33
6 – PROVEEDORES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS	34
6.A. SOCIOS ESTRATÉGICOS	35
6.a.a. Les Gîtes de France.....	35
6.a.b El Parque Nacional Natural du Perche.....	36
6.a.c Label Panda del Fondo Mundial por la Naturaleza (WWF).....	37
6.a.d e-Partners.....	38
7 – EXPERIENCIAS SIMILARES EN OTRAS PARTES DEL MUNDO	40
8 – ESTIMACION PRELIMINAR DE LA INVERSION.....	42
8.A. PROPUESTA INICIAL DE FINANCIAMIENTO	47
8.a.a. Ayudas financieras.....	47
8.a.b. Fondos de inversión.....	48
8.B. ESTRUCTURA DE PERSONAL Y SALARIOS AL FINAL DEL PRIMER AÑO	49
9– ANEXOS.....	51
10 – BIBLIOGRAFÍA.....	72

1 - RESUMEN EJECUTIVO

Autor: Carla Mora

En nuestra opinión el turismo es una actividad que debe procesar recursos naturales, culturales y humanos para usarlos de una manera articulada y planeada, involucrando a las distintas comunidades locales en los destinos turísticos para satisfacer las necesidades de los turistas más exigentes, generando al mismo tiempo lucro para el empresario y un desarrollo sustentable¹.

El proyecto se trata de la adecuación de una casa de 1790 de mas de 450m² sobre un terreno de media hectárea ubicada en la región de Eure et Loir, al sur de Paris, Francia, con la intención de convertirla en un *Bed & Breakfast* ecológico que se llamará La Bukyta. Contará con la calidez de la atención de sus dueños y será desarrollada en base al cuidado de la naturaleza, a la concientización de nuestro entorno natural y a la formación académica, ya sea en el área de la arquitectura como en el área del Management y Marketing.

Las etapas de expansión del proyecto que serán ampliadas y mejor explicadas a lo largo de este plan de negocios, se basan en el desarrollo de este último y en la renovación ecológica de la casa creando una propuesta de alojamiento y formación de alto nivel.

El proyecto consiste en una rehabilitación no solamente ecológica (que toma en cuenta el medio ambiente) sino también sustentable, donde los aspectos del medioambiente, los aspectos sociales y los económicos son tomados en consideración en forma conjunta y paralela, no solo a la escala de la Bukyta sino también de la región. Las ideas preliminares del proyecto son:

- Respetar el valor patrimonial de la región y del País preservando un casco de más de 200 años de edad.
- Que el proyecto sirva de incentivo y de ejemplo para promover el desarrollo sustentable en el área de la arquitectura y en las empresas en general.
- Un proyecto que también se adecue a las posibilidades de la casa y no uno que impone una des-naturalización de la misma.
- El confort y el respeto no solo de la casa pero también del terreno efectuando plantaciones de árboles que tomen en consideración:

¹ Nos referimos desarrollo sustentable aplicado a la renovación de la casa, como la utilización de paneles orgánicos, recuperación de aguas usadas, huerta orgánica, materiales biodegradables y ecológicos, utilización de biocombustibles, etc etc.

- La protección de las especies vegetales locales
- El cambio climático que se perfila y por lo tanto plantar especies que puedan resistirlo y minimizarlo
- Que conformen una protección o una especie de microclima en medio del terreno: protección de los vientos en invierno, de la brisa en verano, que proporcionen sombras en verano y sol en invierno
- Que den refugio a especies de animales amenazados por la invasión de cultivos y pesticidas
- Los frutales para el consumo local y la venta regional
- Creación de actividades que dinamicen la región y provoquen encuentros entre los habitantes.
- Una rehabilitación que técnicamente tome en consideración no solo el conservar el patrimonio sino que conlleve a una reflexión profunda de las nuevas necesidades de confort sin desnaturalizar el habitat en el campo.
- La utilización de materiales locales, sanos y ecológicos con la minima energía gris posible.
- La aplicación de técnicas locales y adecuadas al modo de funcionar del edificio desde el punto de vista hygrotermico principalmente.

El mercado objetivo estará orientado a usuarios en busca de intercambios culturales, ampliando sus conocimientos sobre la región y provocando encuentros amistosos para las personas que buscan vivir una experiencia única en un alojamiento menos impersonal y mas original que la hotelería tradicional, sin olvidar el contacto directo con la naturaleza.

2 – DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Autor: Erika Berset

2.a. Misión, Visión y Objetivos

Como lo anticipamos en el resumen ejecutivo, nuestra misión es la de ofrecer una experiencia única a nuestros clientes, ya sean turistas o estudiantes, brindándoles autenticidad, una cálida acogida, dialogo, intercambio cultural y todo un abanico de sensaciones y de emociones, mientras descubren el primer destino turístico del mundo, sus habitantes y sus paisajes. Todo esto llevado a cabo dentro de un marco de desarrollo sustentable basado fundamentalmente en el respeto por la naturaleza y el medio ambiente.

Nuestra visión se basa en que queremos ser el bed and breakfast a la francesa número 1 de la región de Eure et Loir ofreciendo un servicio diferente y una calidad irreprochable en cada una de nuestras prestaciones.

Nuestros objetivos a corto plazo son en un primer lugar la renovación completa de la casa con materiales que respeten el medio ambiente y ayuden a preservarlo. A mediano plazo transformar lo que sería un alojamiento tradicional en un punto de encuentro para los turistas de la región, una parada obligatoria para quien quiere una experiencia diferente. A largo plazo queremos ser el referente en la región en materia de alojamiento ecológico, de productos orgánicos de calidad y de seminarios y eventos hechos a medida para empresas y particulares.

2.b. El Producto

La adquisición del inmueble fue solo la piedra inicial de la idea. El casco antiguo de 1790 está situado en el medio del Parque Regional Natural du Perche. Existen hospedajes del estilo *Bed & Breakfast* en la región, pero no en los alrededores cercanos a nuestra propiedad. El core del negocio se divide en dos ramas, una dedicada exclusivamente al hospedaje turístico ecológico, ya que la ubicación y la casa a renovar son ideales para este proyecto y una segunda actividad de servicios brindados tanto a la comunidad de la región como a las empresas francesas e internacionales a la vez, realizando seminarios en el cuadro de esta casa ecológica.

Para evaluar más de cerca los Key Success factors realizamos un cuadro comparativo entre lo que La Bukyta puede brindar y lo que la competencia posee.

	Importancia para el cliente (1 al 10)	Bukyta (S=Si;N=No)	Ponderacion Bukyta
1) Buen servicio	10	S	10
2) Buena relación calidad-precio	8	S	8
3) Infraestructura acogedora	8	S	8
4) Buena ubicación	7	N	0
5) Buena publicidad	7	S	7
6) Buena reputación	10	N	0
7) Servicios complementarios diferenciales	6	S	6
8) Atención personalizada	9	S	9
9) Buen gerenciamiento	10	S	10
10) Partnerships estratégicos	7	S	7
11) Buena limpieza	10	S	10
TOTAL	92		75
			82%

El core de nuestro negocio se basa en:

- Alojamiento turístico:
 - Este será desarrollado de jueves a domingos en temporada baja y de lunes a domingos (6-8 semanas durante los recesos de verano y de invierno).
- Formaciones a profesionales:
 - Team building y Management adaptado a cada caso
 - Seminarios de marketing y management
 - Formaciones de concientización al desarrollo sustentable

A su vez se ofrecerán diferentes servicios complementarios:

- Comida casera (almuerzo y/o cena) para los huéspedes alojados
- Eventos: Cumpleaños, Noches temáticas, Festejos varios
- Actividades turísticas relacionadas a la región
- Store con venta de productos Bio: Aceites esenciales, Jabones, Velas aromáticas
- Frutas y Verduras de la huerta

El tipo de alojamiento “Chambre d’Hôte” está regulado por la ley y conlleva ciertas formalidades legales que se detallan a continuación:

- Se define a esta actividad como una actividad que consiste en un habitante que alquila habitaciones amobladas situadas en su domicilio con la intención de recibir a turistas con una contrapartida monetaria por uno o varios días. Esta locación puede estar acompañada de otras prestaciones (con la obligación de brindar el desayuno y la ropa de cama)
- La naturaleza de la actividad es comercial o agrícola si el hábitat se encuentra en una explotación agrícola (no es el caso de La Bukyta)
- En el caso de ser una actividad comercial, depende de la cámara de comercio y de la industria francesa.
- No es necesario crear una empresa para ejercer esta actividad, pero si se hace, el status de la misma tiene que estar registrado en el servicio de los impuestos a las empresas (SIE) de la dirección de la empresa. (artículo 365 del CGI)

La reglamentación de la profesión para poder clasificar el alojamiento en *Chambres d'Hôtes* implica ciertos requisitos a nivel de la ley:

Las otras regulaciones son:

- No se pueden tener mas de 5 habitaciones en locación, sino ya es un hotel;
- Como máximo se pueden alojar a 15 personas en esas 5 habitaciones;
- Cada habitación debe tener como mínimo 12m² (sin contar con la superficie del baño);
- Toda habitación debe tener un acceso al baño (incluido o no en la habitación).

2.c. Los Usuarios

2.c.a Segmentación Marketing

Procedemos primero a segmentar el mercado total que es el mercado del alojamiento turístico en Francia. En este mercado podemos discernir entre alojamiento por trabajo y alojamiento por placer o vacaciones. Y dentro de los turistas que se alojan en los alojamientos franceses se encuentran los turistas franceses, los europeos y los que llamaremos internacionales. No nos parece necesario en este paso segmentar por edades, sin embargo podemos discernir entre un segmento de clase baja, media y alta, sabiendo que en su mayoría las personas que viajan son de las dos clases superiores

(media y alta), por lo que descartamos el segmento de clase baja. Consideramos personas de ambos sexo en la segmentación.

Nuestro mercado objetivo estaría compuesto mayoritariamente por turistas franceses y europeos, de clase media-alta y abarcaríamos tanto estadias vacacionales como estadias laborales.

Tenemos entonces 2 perfiles de consumidor bien definidos. En primer lugar vamos a dirigirnos a un **público joven, de entre 20 a 50 años, pudiendo ser estructuras de parejas o no, de clase media/alta**. Este público se elige por ser el más “sensible” a las cuestiones ecológicas y al desarrollo sustentable, estando estos dispuestos a pagar un precio más caro por un servicio más equitativo. Nos dirigimos tanto al turista francés deseoso de escaparse un fin de semana largo de la ciudad, ya sea París o ciudades aledañas, como al turista europeo que busca descubrir el país desde sus raíces y de manera más original. No debemos dejar de lado el hecho que los europeos y los franceses poseen más de 5 semanas de vacaciones anuales, que se otorgan repartidas en el año. Hay que saber que además de sus vacaciones por ley, la mayoría de las empresas entraron en el régimen de trabajo de 35 horas semanales, lo que implica una jornada de 7.35hs por día, que no es factible cumplir. Entonces se decidió mantener una jornada de 8hs laborales y darle a los empleados 1,5 días de recuperación de tiempo de trabajo (RTT). Con este beneficio los franceses aprovechan a escaparse unos 4 o 5 días entre 2 periodos de receso. Por otro lado, desde la mayoría de las capitales europeas salen charters a precios bajos que implican estar en la otra punta de Europa en menos de 2 horas por muy poco dinero.

Para nuestra actividad turística nos orientamos entonces a un consumidor que valora la vida al aire libre y que le da a su salud y a la de sus prójimos una importancia relevante en el día a día. Queremos satisfacer las necesidades de un huésped exigente que esta dispuesto a pagar mas por una mejor calidad de vida. Nuestros principales clientes serán:

- **Familias:** fines de semana temáticos, usuarios que quieran compartir un momento único con sus familias cerca de la naturaleza

- **Parejas:** Jóvenes y adultos que buscan escapar de la rutina, que disfrutan de los intercambios culturales y de la vida al aire libre.

Nuestro segundo perfil son las empresas. Como se podrá leer posteriormente en el análisis financiero, éstas otorgan cada día un lugar más importante al desarrollo sustentable. Nos dirigiremos entonces a empresas que deseen organizar seminarios cortos de management y team building en un ámbito ecológico y original. Estas empresas están en una búsqueda constante de acciones de concientización para sus empleados por todo el movimiento sustentable actual en Europa y buscan productos y servicios diferenciadores para poder destacarse de sus competidores.

De acuerdo a esta segmentación hemos decidido crear diferentes estrategias de Marketing para lograr una ocupación óptima del alojamiento y procedemos antes de aplicarlas a hacer un FODA de nuestro negocio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise en Hotelería • Expertise en Arquitectura Sustentable • Adquisición ya realizada de la casa a utilizar • Inmueble de 1790 con gran carácter • Actividades turísticas de la región muy desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la casa en muy mal estado • 3 Km desde la estación del tren • Manejo del lugar en manos de extranjeros • Marca desconocida
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador en la región • Subvenciones regionales, nacionales y europeas • Partners estratégicos con mucha notoriedad en el mercado (Gîtes de France, Le Parc Naturel Regional du Perche, WWF, Intendente de La Loupe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Replica del negocio en otras regiones • Competidores mas desarrollados • Cambio climático

De acuerdo a nuestro estudio FODA nuestra idea es aprovechar nuestras fortalezas y captar las oportunidades que se nos presentan para paliar nuestras debilidades y aprovechar las oportunidades. Esto se va a traducir tanto en la Promoción y la Publicidad del producto y en el Precio. Al no ser un producto y tratarse de un Servicio, no vamos a utilizar la variable “Plaza” (o tipo de distribución).

2.c.b. Publicidad y Promoción

Como lo hemos mencionado anteriormente nos vamos a dirigir tanto a un mercado turístico de vanguardia como a un público empresarial comprometido con el medio ambiente.

Lo principal es darle a La Bukyta un reconocimiento de marca y hacer conocido el alojamiento y el concepto. Además de incorporar *Google add* contentes en una página web en 3 idiomas (Francés: como el principal Idioma del home page, Inglés y Español como opciones que el usuario podrá seleccionar antes de comenzar a navegar en nuestra web) vamos a empezar a realizar lo que llamamos Branding. Esto se traduce en buscar páginas web bien rankeadas en el rubro del Turismo (esto se puede efectuar en www.alexa.com, sitio que reagrupa las estadísticas de los mejores 100 sitios de cada rubro de todo el mundo) e intentar estar presente en ellas. Al mismo tiempo se planifica un plan de acción viral con todas las páginas, foros, blogs y redes sociales bien rankeadas y se pone el nombre del alojamiento constantemente con Key Words (palabras claves) que incluyan por ejemplo “alojamiento”, “Eure et Loir”, “*Chambres d’Hôtes*”, “Ecología”, etc. El objetivo es que si alguien escucha hablar del lugar y nos busca en Google nos encuentre entre los 5 primeros resultados de la primera página de búsqueda y si no cae directamente en nuestro sitio web encuentre el link en algún otro sitio donde hayamos hecho comentarios o publicaciones, sin mayores problemas. Este sistema aumenta la visibilidad de la marca y se la hace conocer con un costo muy reducido (horas hombre, una computadora y una conexión Internet).

Esta también previsto otorgar un espacio publicitario en nuestro sitio (banners) para hacer intercambio gratuito de publicidad con páginas relacionadas del rubro y así obtener todavía mas presencia.

Actualmente se hizo una prueba con la página www.labukyta.com.ar rankeandola con Facebook, Twitter, Yahoo Answers, Digg, Proppeller, etc. Los resultados han sido muy interesantes, logrando que la página aparezca en la primera página de resultados de búsqueda.

Lo interesante de este método es que se puede poner en práctica mucho antes de tener el producto terminado y eso aumenta la ocupación a la hora de la apertura del alojamiento.

Una vez que el alojamiento se encuentre casi terminado, tenemos pensado hacer promociones en la región de alojar a los habitantes locales a pasar una noche gratuitamente, de manera de fomentar el conocimiento del lugar. Esto sería propuesto tanto en las Intendencias de las ciudades aledañas como directamente en el sitio Internet. en la casa central del Parc National du Perche y en las oficinas de turismo locales.

Nuestra tercera acción sería la de hacer venir artistas invitados, como pintores, bailarines de tango u otros y/o cantantes, que propongan una animación diferente para los habitantes de la región y que nos ayude a promocionar el lugar. Se piensan organizar noches temáticas los sábados una vez por mes ofreciendo en contrapartida de una entrada simbólica (€25), una clase de Tango o de Salsa, una exposición de arte o un concierto de música sirviendo una cena regional.

Para fomentar el arte local y regional se piensa brindar el espacio gratuitamente para hacer exposiciones de pintura y/o escultura y aprovechar las visitas para que los habitantes conozcan la casa y su innovador concepto.

A nivel empresarial varias acciones están previstas, pero las principales son tomar contacto con los contactos estratégicos ya tizados para proponer la formación académica de leadership o de desarrollo sustentable en los negocios y en la arquitectura.

Además de conseguir estos contactos, hay que crear nuevos y tocar la mayor cantidad de puertas posibles. Esto implica conseguir citas con los responsables de tomar este tipo de decisiones (Jefes de empresas, directores de Recursos Humanos).

2.c.c. Precio

Para poder establecer el precio por el cual estaríamos ofreciendo nuestros servicios empezamos haciendo un análisis de la competencia. Aunque nos dirigimos a un público

de clase media/alta, nuestra idea no es brindar un servicio caro, sino un buen servicio por un precio correcto. Para determinar entonces los valores adecuados nos basamos en la comparación con otros establecimientos, de acuerdo a lo que ofrecía cada uno, cuantas espigas² tenían, y nos situamos en el medio/ superior de la curva, entre los establecimientos más baratos y los más caros, superando a penas la media y situándonos en un lugar con un excelente balance precio-calidad para nuestros visitantes.

El siguiente cuadro refleja las tarifas que fueron elegidas para la Bukyta. Las mismas varían dependiendo la época de la visita, discriminando entre temporada alta y temporada baja.

Renta por habitación hasta 4 pax (Cuadruple)	Tarifa Temp. Baja € 140.00
	Tarifa Temp. Alta € 155.00
Nº de habitaciones	2
Renta por habitación hasta 3 pax (Triple)	Tarifa Temp. Baja € 115.00
	Tarifa Temp. Alta € 130.00
Nº de habitaciones	1
Renta por habitación hasta 2 pax (doble)	Tarifa Temp. Baja € 90.00
	Tarifa Temp. Alta € 105.00
Nº de habitaciones	2

En lo referido a eventos se tomaron en consideración los paquetes mínimos ofrecidos conformados por:

- **Eventos Sociales:**
 - Incluye la ocupación de las 15 plazas hoteleras por 2 noches así cómo la utilización de las instalaciones y del Salón para Eventos por 1 noche
 - No incluye los conceptos adicionales como ser catering, Disc-Jockey, Mantelería, Shows, etc....
- **Eventos Empresariales:**
 - Incluye la ocupación de las 15 plazas hoteleras por 1 noche así cómo la utilización de las instalaciones y del Salón para Eventos por 2 días
 - No incluye los conceptos adicionales como ser catering, Disc-Jockey, Mantelería, Shows, etc....

² Clasificación de las Chambres d'Hôtes.

A continuación adjuntamos un cuadro con los valores discriminando entre eventos sociales (casamientos, cumpleaños, etc.) y eventos empresariales (actividades de Team Building por ejemplo):

Eventos	
Empresariales	€ 7,000.00
Sociales	€ 15,000.00

2.d. Value Drivers

- ¿Que son los value drivers?

Son las variables de la operación del negocio que el administrador controla y tienen alto impacto en la decisión de compra y en el margen del negocio.

- ¿Cuál es su real importancia?

Son la clave de un éxito duradero, ofreciendo un producto de alta calidad con características diferenciadores, que no intenta abarcar todo, sino poner énfasis en el know how natural de los administradores.

Los 3 value drivers de la Bukyta son:

1. Ubicación del negocio, a tan solo 1 hora de Paris
2. Alojamiento del tipo “Ecologico”
3. Expertise en Team Building.

2.d.a Ubicación del negocio

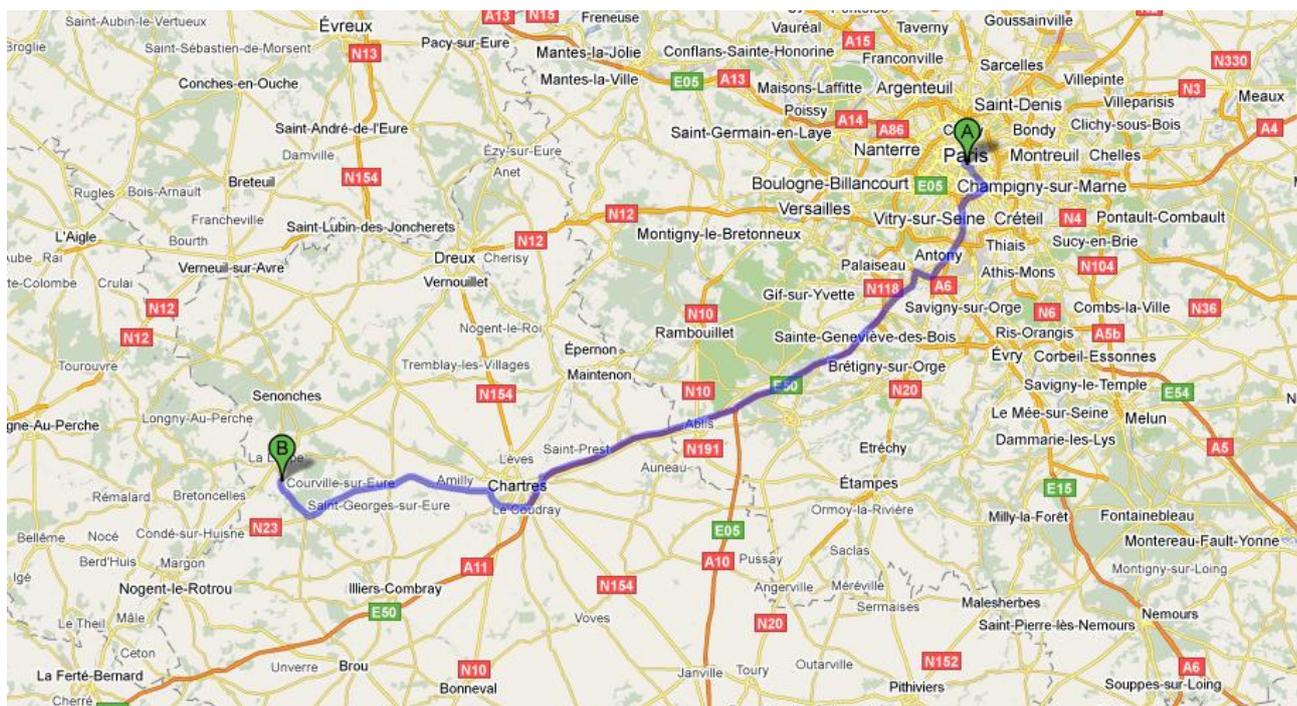
La casa esta ubicada a 136kms de Paris, accesible en tren por 18€ (ticket simple) y a 1h15 de viaje. La ciudad en donde esta ubicada, Saint Eliph, esta a 3 Km de la estación del tren por lo que hemos decido invertir en una mini van para 8 personas que facilitaría el acceso de los clientes³. La Bukyta, esta dentro de la zona delimitada del Parque Natural

³ Adquisición detallada en las inversiones a realizar en el anexo

Regional du Perche⁴, una reserva ecológica que comprende 13 comunas con mas de 9500 habitantes y con una superficie natural de 200kms², que tiene como fin preservar las flora y la fauna de la región, de donde son originarios por ejemplos los conocidos caballos Percherones. La manzana es la fruta de referencia, incluyendo todos sus derivados. En este parque se realizan diversas actividades que son sin duda un atractivo único para los turistas franceses y extranjeros. A solo una hora de Paris se encuentra en el Parque el Parque acuático du Perche, un muy extenso Golf y actividades tales como recorridos temáticos para descubrir las cabañas en el aire (construcciones de hábitats en suspensión en los árboles) o para conocer las chacras fortificadas de la región entre otras. También se disfruta de excursiones a pie (trekking) en la montaña, otras excursiones en bicicleta y hasta en kayak.

La Bukyta se encuentra a solo 38kms de Chartres, una de las ciudades mas importantes de Francia a nivel turístico por su historia y su arquitectura incomparable.

A continuación adjuntamos un mapa de la región, en el cual se podrá ver trazada una línea azul, que va desde Paris (A) hasta la Bukyta (B). Durante el recorrido del tren, los clientes podrán disfrutar de hermosos paisajes antes de llegar a destino.



⁴ Ver cuadro 8.1 – Ubicación del negocio

Dados los datos expuestos podemos concluir que la ubicación de la Bukyta es esencial y que existen varios motivos de peso por los cuales los visitantes eligen Le Perche para sus vacaciones, y varias actividades por las cuales elegirían visitarnos resumiéndose en que:

- Estamos situados dentro del Parque Natural Regional du Perche, y a pesar de que no tenemos una ubicación central en el mismo el entorno de la casa cuenta con un gran atractivo entre sus paisajes, y los visitantes pueden recorrerlo libremente y disfrutar de las actividades que allí mismo le brindan, como:
 - Recorridos temáticos
 - Eventos regionales a lo largo de todo el año, como por ejemplo la fiesta de la manzana que es una festividad muy importante dentro de la región.

2.d.b Análisis del producto

¿Por qué los visitantes eligen pasar una estadía en la Bukyta?

Según información que brinda la Asociación Gites tenemos que:

- 90 % buscan una experiencia diferente a la de la hotelería.
- 80 % quieren un intercambio cultural y un contacto amistoso con su anfitrión.
- 30% se sienten más seguros, acompañados, guiados, en habitación de huéspedes.
- 70 % buscan una buena relación calidad-precio además de otros motivos.
- 10 % eligen un B&B por razones financieras.
- 90 % ya tienen una experiencia del alojamiento en lo de un particular.

¿Qué es lo más importante para un visitante?

- La decoración de la habitación que es más personal y más sorprendente que la de una habitación de un hotel tradicional.
- El acompañamiento, las conversaciones y explicaciones acerca de la región dadas por el anfitrión.
- El hecho de ser el único visitante y de ser recibido como un amigo y no como un cliente.
- La variedad, la cantidad y la calidad de las comidas caseras compartidas con el dueño de casa.

- Intercambio cultural entre los anfitriones y el resto de los visitantes, el hecho de compartir diferentes experiencias de vida en un ambiente cálido y único que nos caracteriza.
- La limpieza irreprochable del alojamiento propuesto.

Hemos decidido tercerizar en los comienzos de nuestra actividad todos los costos asociados con los eventos realizados en el alojamiento, como casamientos o reuniones empresariales. La Bukyta sólo cobrará el alquiler del lugar en este caso y el alojamiento de las 5 habitaciones, proponiendo a los clientes una variedad de proveedores y consultoras para contratar el resto de los servicios que requieran, dependiendo de la necesidad del momento.

3. DESARROLLO SUSTENTABLE

Autor: Carla Mora

3.a. Desarrollo Sustentable en Francia

La elección de un enfoque sustentable no es arbitraria. No solo consideramos esencial tener en cuenta los factores medio-ambientales en cualquier proyecto o negocio que se emprenda hoy por hoy, sino que en la actualidad en toda Europa el Desarrollo Sustentable es un requerimiento básico y muy desarrollado. Sin embargo en América Latina este concepto sigue siendo lejano y poco aplicado.

Entonces, ¿Que es el Desarrollo sustentable?

“El desarrollo sustentable es el que satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades... Permitir que todos los pueblos del planeta accedan a un nivel satisfactorio de desarrollo social, económico, de realización humana y cultural en una tierra cuyos recursos serían utilizados razonablemente, preservando las especies y los medios”⁵

Para lograrlo, los poderes públicos, las empresas y la sociedad civil en su conjunto deben trabajar de manera coherente a fin de reconciliar estos retos económicos, sociales y medioambientales. A largo plazo, no hay desarrollo posible si no es económicamente eficaz, socialmente equitativo y ecológicamente tolerable.

La política ambiental de Francia se inscribe dentro de una estrategia global de desarrollo sustentable, la cual integra también desafíos económicos y sociales. Dentro de este contexto, Francia ha asumido varios compromisos internacionales que la han llevado a aprobar medidas nacionales a favor del medio ambiente.

Las condiciones para el desarrollo sustentable son las siguientes:

- Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación.
- Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.
- Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

⁵ Comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo de las Naciones Unidas, 1987, denominado “Informe Bruntland”.

Por lo anterior, hemos decidido hacer de la Bukyta, un lugar totalmente compatible con el desarrollo sustentable enfocado en la renovación de los recursos naturales, contando con el apoyo de la región y del municipio para poder llevar adelante nuestro negocio y poder promocionarlo.

Las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con este propósito estarán mas que nada relacionadas con la gestión del medio ambiente. Ninguna de ellas conlleva un gasto muy superior al de una renovación del hábitat estándar.

Algunos ejemplos de estas prácticas son:

- **Gestión de Desechos:** reducir al mínimo la cantidad de desechos enviados al vertedero, a través de:
 - Reciclaje de residuos,
 - Conversión de los desechos en energía,
 - Utilización de productos que utilicen menos material
 - La incineración: es un método de recogida de basuras que implica la combustión de la basura a altas temperaturas. La incineración y otros sistemas de tratamiento a altas temperaturas son descritos como "tratamiento térmico". En efecto, la incineración de materiales de desecho convierte la basura en calor, emisiones gaseosas y ceniza residual sólida. Otros tipos de tratamiento térmico incluyen pirolisis y gasificación.

- **Huerta Biológica:** Siguiendo con la búsqueda de soluciones de los problemas ambientales pensamos construir una huerta ecológica y biológica para hacer autosuficiente la Bukyta en frutas y verduras de estación. Este tipo de huerta no solo mejora la calidad alimentaría, sino que aprovecha los desechos naturales como fertilizantes (compost), conserva y amplía la variedad de plantas cultivadas en la región, mejora los suelos y protege las cosechas.

- **Paneles solares**⁶: Un panel solar aprovecha la energía solar. Existen de 2 tipos, los colectores solares usados para producir agua caliente (usualmente doméstica) y los paneles fotovoltaicos que se usan para generar electricidad. En ambos casos

⁶ <http://www.energianatural.com.ar/panelessolares01.html>

se utilizan para el aprovechamiento de la Radiación Solar (fotones), que al impactar una Celda Fotovoltaica genera electricidad.

- **Baños de composta o baños secos**⁷: Una sola persona utiliza por día mas de 60 litros de agua por día. Para evitar esto, esta previsto construir un receptáculo en donde se reproduce un ambiente natural pero controlado para transformar los desechos fisiológicos en abono para las plantas. Este puede estar situado tanto dentro de una vivienda como en el jardín o huerto exterior y es apto para ser utilizado por un grupo de unas 4-5 personas. Después de cada uso se vierte viruta de madera, paja fina o ceniza para que cubra totalmente las heces depositadas, pudiendo introducir también el papel en la cámara de compostaje. Su utilización es igual de simple que la de un baño normal y no existen olores molestos que desagraden a quienes lo utilicen. El compost que se recupera de estos baños es increíblemente útil como fertilizante para las plantas y la huerta bio.
- **Recuperación del agua de lluvia**:⁸ La gran cantidad de precipitaciones en el país y en la región pueden ser aprovechadas para reducir el consumo de agua. Las características del agua de lluvia la hacen perfectamente utilizable para uso doméstico e industrial. Este agua se puede utilizar para la limpieza en general de la casa, el funcionamiento de los lavarropas y lavavajillas y el baño. Además, como el agua de lluvia es mucho mas blanda que el agua normal se ahorra un 50% en jabones y detergentes. Según cálculos del ministerio del medio ambiente en Hessen (Alemania), se pueden sustituir, en un hogar medio, 50.000 litros anuales de agua potable, por agua de lluvia.

3.b. El Desarrollo Sustentable Y El Turismo

El turismo mundial aumentó mas de 25% desde hace mas de 10 años. Representa mas del 10% de la actividad económica y figura dentro de los principales sectores creadores de empleo.

⁷ <http://www.redpermacultura.org/articulos/20-arquitectura-ecologica/89-bano-seco-compostero.html>

⁸ <http://www.ecohabitar.org/articulos/tecnoapropiadas/apragua.html>

Sin embargo existe un importante impacto sobre el medio ambiente y sobre el bienestar de las poblaciones locales.

Desde hace algunos años el concepto de desarrollo sustentable se impuso en el sector del turismo. Mas allá de las regulaciones, el aumento de los turistas previstos por la OMT (organización mundial del turismo) conlleva una agravación de las presiones sobre los espacios naturales, una mayor polución y aumento de los conflictos sobre el uso de los recursos naturales como el agua o las energías.

Bajo este contexto las tratativas para un turismo ecológico permite responder a estos factores ya que incluye toda forma de desarrollo turístico que respeta, preserva y pone en valor a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales de un territorio.

El turismo sostenible supone una gestión integrada de los recursos y tiene una dinámica que articula los modos de producción y de consumo sostenible al mismo tiempo que ofrece a la población que viven, trabajan o se alojan en el territorio de las ventajas socio-económicas equitativamente repartidas.

Dos programas internacionales alientan el paso a estos modos de producción y de consumo durable que no polucionan y que promueven el desarrollo económico y social dentro de los límites de la capacidad de carga de los ecosistemas globales y locales. Uno de ellos es el Plan de acción de Johannesburgo y el otro es el proceso de Marrakech

En síntesis el objetivo es el de valorar las buenas practicas, de establecer las líneas directoras que puedan aplicarse en todos los países con programas pedagógicos destinados a las escuelas de hotelería y turismo.

4 – EL MERCADO

Autor: Erika Berset

4.a El turismo en Francia

Para poder determinar el mercado objetivo de la Bukyta y luego de la segmentación realizada hemos estudiado el mercado del turismo en Francia. Según las estimaciones de la Organización Mundial del turismo, después de un año 2008 con un escaso crecimiento (+2%) y luego del cambio del contexto mundial a mitad del año 2009, el turismo mundial, medido por la llegada de turistas internacionales, disminuyó del 4,3% en 2009, afectado visiblemente por la gravedad de la crisis económica mundial.

Sin embargo el crecimiento volvió el último trimestre del 2009, después de 14 meses consecutivos de estagnación y baja. Los turistas internacionales acudieron al país en cantidad y se elevaron en 880 millones en 2009.

Las llegadas de turistas extranjeros en Francia según una encuesta de la EVE en conjunto con el barómetro TNS Sofres han disminuido de un 6% en el 2009, para establecerse en un poco más de 74 millones en el año.

Llegada de Turistas no residentes a Francia, según el motivo del viaje				
	LLEGADAS EN MILLONES			
MOTIVO	2007r	2008r	2009p	2009/2008
Personal	56,7	56,4	52,9	-6%
Profesional	10,6	11,5	10,4	-10%
De pasaje	13,6	11,4	10,9	-4%
Total	80,9	79,2	74,2	-6%

Resultados provisionales del EVE (Encuesta a los visitantes viniendo del extranjero) conjugados con el barómetro de TNS Sofres.

Según la oficina de turismo y congresos de París, los franceses son un factor importante del crecimiento del turismo en Francia. El volumen de los desplazamientos turísticos de los franceses sigue estable desde hace 10 años pero su estructura se ha modificado notablemente.

Actualmente el número de estadías cortas por placer (menos de 4 noches) de los franceses en Francia ha aumentado un 10% entre 1997 y el 2006. Esto se explica gracias a la mejora del servicio ferroviario en Francia en relación a los trenes de gran velocidad. Desde París existen diferentes servicios, como el de París-Lille, al norte de Francia en 1h 25 min., París-Marsella en 3hs y París-Strasbourg en 2h 20 min.. El tren es sin duda el medio de transporte mas utilizado por los turistas franceses.

El desarrollo de Internet y de las conexiones a bajo costo, como el aumento del poder de compra (que fue muy superior en los últimos 10 años con respecto a la inflación), también puede haber contribuido a modificar la práctica de los turistas franceses.

En 2009 el turismo de los franceses en Francia registra una baja muy limitada, de un 3,2% en estadías y de un 1,8% de noche según el barómetro de TNS Sofres para la revista ATOUT France, y el impacto sobre el consumo, en baja de 5,5%, es más sensible.

Esta baja afecta exclusivamente los viajes por motivo estrictamente personal, en baja de 2,3% en noches, las estadías en alojamientos no mercantes (que se conforman por residencias secundarias en su mayoría), con una gran baja de 7,7% en noches, y las estadías cortas de menos de 5 noches, cuyo volumen bajó de 5,2%. Inversamente los viajes por motivos profesionales o mixtos ven sus noches crecer, en 1,8%, y a su vez la cantidad de noches de las estadías en alojamientos comerciales aumenta en 6,6% y el volumen de vacaciones de 4 noches o mayor es estable.

La hotelería de turismo sufrió los efectos de la coyuntura mundial desde el mes de agosto del 2008. Los hoteles de turismo registraron 188 millones de noches en 2009, lo que representa un 4,9% menos que en 2008. En la totalidad del año 2009, la frecuentación de la clientela francesa bajó sólo en 1,4% en comparación a la gran baja del 11% de los clientes extranjeros. Globalmente, la tasa de ocupación de los hoteles disminuyó en 3,3 puntos con respecto a 2008, para establecerse a 58,1%. Los hoteles más afectados por esta baja son los de alta gama (3 y 4 estrellas, sabiendo que en Europa no existen los 5 estrella) ya que ellos tienen en general mas capacidad que los otros.

La hotelería al aire libre (como los campings) obtuvo buenos resultados en el 2009, con 103 millones de noches desde mayo hasta septiembre (periodo estival europeo), con un aumento del 4,2% con respecto al mismo periodo en 2008.

A lo largo del año 2009 los precios para el consumo de las actividades turísticas progresaron de un 2,5% en promedio con un aumento menor a años anteriores.

De todas estas informaciones y mas allá de una baja de la actividad turística global por la crisis mundial que hemos enfrentado en estos últimos 2 años, podemos concluir que el mercado objetivo ha sido seleccionando adecuadamente, poniendo énfasis en los franceses, que son los que mantienen su actividad turística estable y hasta en progreso. La tendencia muy marcada de quedarse en el país para pasar sus vacaciones los hacen clientes exigentes en búsqueda constante de nuevas experiencias, y la Bukyta esta planeada justamente con este fin.

5 – LA COMPETENCIA

Autor: Erika Berset

5.a. Competidores actuales y potenciales (productos alternativos y sustitutos)

Para poder determinar la competencia de la Bukyta hicimos diferentes búsquedas bajo diferentes criterios. Empezamos buscando globalmente cual es el tipo de alojamiento que utilizan los franceses cuando se van de vacaciones. Podemos observar en el cuadro Noches Turísticas al 1ero de enero 2008 que las noches en *Chambres d'Hôtes* superan a las de los hoteles (38mil contra 17,7mil noches), ubicándose en 2do lugar detrás de los alojamientos amoblados.

Noches Turísticas al 1ero de enero 2008

	Establecimientos (en miles)	Camas*	
		miles	%
Hoteles de turismo	17,7	1 229,1	6,7
Residencias de turismo y alojamientos similares	1,6	559,8	3,0
Campings	8,0	2 767,1	15,0
Ciudades de vacaciones	0,9	245,2	1,3
Alojamientos amoblados	169,0	752,2	4,1
Chambres d'Hôtes (sin Gîtes)	38,0	76,0	0,4
Hostels	0,2	13,4	0,1
Total del alojamiento comercial	235,4	5 642,7	30,6
Otras residencias secundarias	2 563,0	12 815,0	69,4
Total	2 798,4	18 457,7	100,0

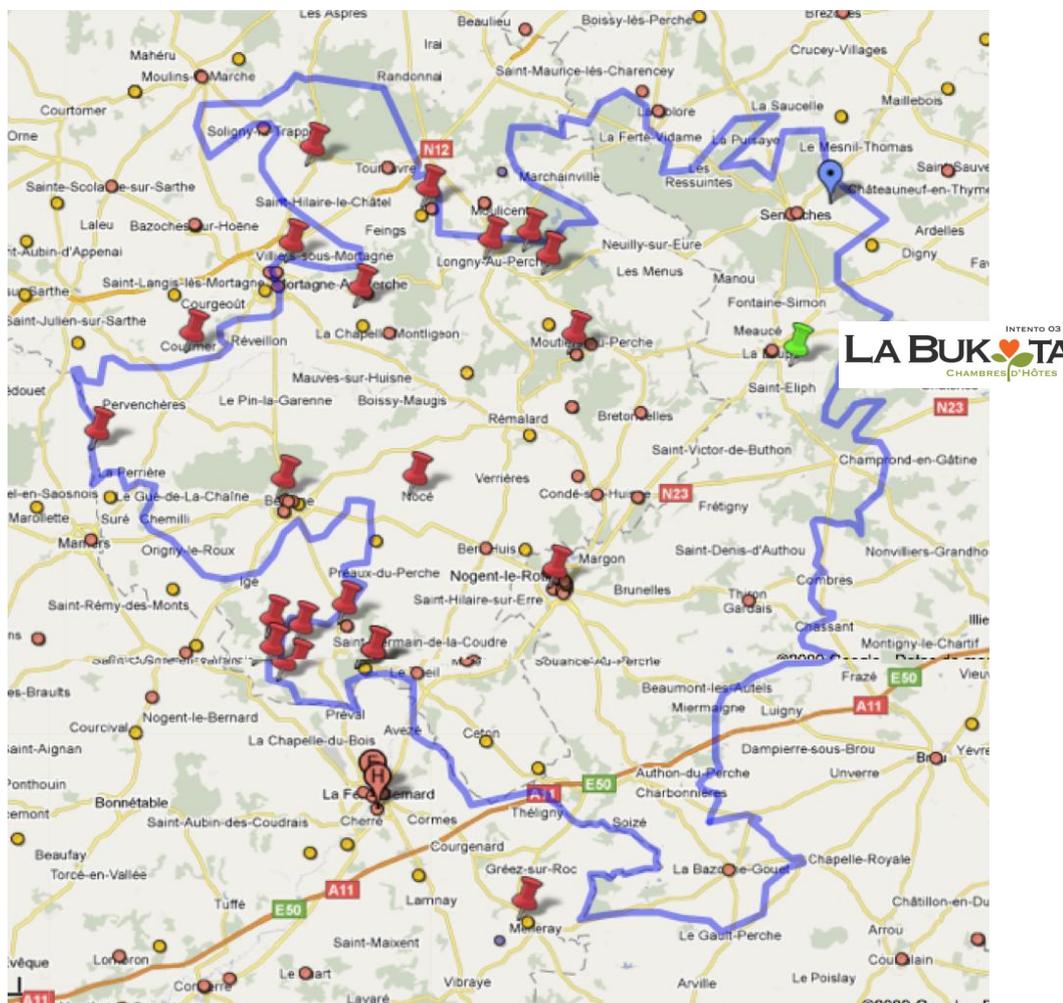
* Estimación del número de camas a partir de las siguientes suposiciones: número de habitaciones X2, número de emplazamiento X3, número de amoblados X4 y número de residencias secundarias X5

Campo: Francia Metropolitana

Fuente: Insee, Dirección del Turismo, Partners Regionales, SNRT, Unat, CRT, CDT para el alojamiento comercial – Filocom 2005, DGI/DAEI para las residencias secundarias.

Por el tipo de servicio brindado por la Bukyta y la información de mercado destacada en los puntos anteriores establecimos la competencia directa como las *Chambres d'Hôtes* y los Gîtes (que son como mini bungalows) de la región y los alojamientos del tipo “ecológico”. La competencia indirecta es establecida como los campings y el alojamiento tradicional de 1 a 3 estrellas en la región. No consideramos competencia directa ni indirecta las otras *Chambres d'Hôtes* Francesas fuera del parque, ya que el objetivo de un turista que va a La Bukyta es ir a visitar esa región, no Francia en general. Además, según la Guía de creadores de *Chambres d'Hôtes* (definición de *Bed & Breakfast* francesa existente solo en dicho país) existen hoy en Francia mas de 10 000 alojamientos de este estilo, que se dividen, además del alojamiento mencionado, en campings, Chalets y Mobile Homes. La definición es demasiado amplia como para considerar a todos estos actores como un producto sustituto.

Empezando por la competencia directa, delimitamos un perímetro igual al Parque Natural Regional du Perche, que consideramos el principal atractivo y la razón principal por la que un turista vendría a La Bukyta.



En el mapa se pueden observar con una marca verde La Bukyta y con marcas rojas 23 de los 29 alojamientos de competencia directa de La Bukyta (ver anexo nº8.5: *Competencia directa*). Es visible la falta de propuesta en la región estimando que a menos de 2kms del emplazamiento de nuestro B&B poseemos un inmenso bosque y otras múltiples actividades. En la ciudad y sus alrededores hay una sola Chambre d'Hôtes y de categoría muy inferior a la planificada por La Bukyta.

Las otras propuestas son competencia directa pero son productos muy diferentes, algunos en casa de familia muy humildes sin propuestas turísticas alternativas y con una o dos habitaciones de huéspedes y otras muy lujosas en antiguos castillos refaccionados

con Jacuzzi, cancha de tenis y pileta. No existe por el momento en la región un alojamiento turístico con visión sustentable del estilo de La Bukyta.

Las denominadas Gîtes (Casas Rurales) son también nuestra competencia directa ya que es lo que se asemeja más a nuestro concepto. Son pequeñas estructuras que pueden asimilarse con *Chambres d'Hôtes*, ya que la mayoría de los alojamientos que las poseen tienen también la posibilidad de elegir las habitaciones o los pequeños bowngalows equipados. Existen menos de 15 en la región y su precio varía pero se comercializan por semana o por mes, no por día.

No consideramos la hotelería tradicional como competencia directa, ya que las necesidades de los huéspedes difieren del concepto de B&B a la francesa que pretendemos ofrecer. Un hotel tiene la idea de solo el alquiler de la habitación y no hay contacto ni con el entorno, ni los dueños, ni con la región en sí. A un hotel se va a dormir, a trabajar o de vacaciones pero sin tener un real interés en el lugar, en la región o en la estructura en sí. No existen más que algunos alojamientos tradicionales dentro del Parque que no son relevantes para el caso de estudio.

5.b. Ideas preliminares de barreras a la entrada

Un dato importante para las barreras a la entrada en el mercado del turismo en la región del Parque Natural Regional du Perche es que existen pocos competidores ya que la zona está protegida y no está permitido construir fácilmente. La mayoría de las construcciones antiguas como La Bukyta están protegidas y no hay terrenos constructibles en abundancia. Si alguien quisiese comprar un terreno para construir completamente un Gîte o *Chambres d'Hôtes* los trámites administrativos son muy largos y tediosos y se favorece más la agricultura en los terrenos que la construcción.

Otra barrera importante es la adaptación de las personas a la región y a la población francesa. El idioma es una barrera importante para los extranjeros, ya que los habitantes son bastante reticentes a los extranjeros que no sepan el idioma y no son siempre amigables.

6 – PROVEEDORES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS

Autor: Carla Mora

6.a. Socios estratégicos

Para obtener una mayor visibilidad de la marca nos es necesario establecer conexiones con socios estratégicos ya presentes en los diferentes ámbitos en los que deseamos incursionar.

- Alcalde de la ciudad
- Oficina de turismo de la región
- Autoridades del Parque Natural Regional du Perche

6.a.a. Les Gîtes de France

Esta es la primera red europea de alojamientos en familia, las Casas Rurales de Francia (Gîtes de France) son una auténtica alternativa a la oferta habitual de alojamientos de vacaciones, que le permite vivir a sus huéspedes sus vacaciones desmarcándose de todo formalismo y del turismo masivo. Además del auténtico arte de vivir sus vacaciones, las Casas Rurales de Francia le ofrecen: autenticidad, una cálida acogida, diálogo y todo un abanico de sensaciones y de emociones, mientras conoce Francia, sus habitantes y sus paisajes. Sólo o en familia, con o sin niños, de fin de semana o durante una semana, en el mar, en la montaña o en el campo. Todas son diferentes, por eso en Francia hay más de 55.000 Casas Rurales, todas únicas, para todos los gustos.

Son alojamientos equipados y clasificados por espigas de acuerdo al equipamiento que poseen y sus comodidades (“*Espigas*”, hasta 5) que se pueden alquilar para un fin de semana, una semana o un mes. Nada mejor para familiarizarse con la vida cotidiana de los franceses. Las habitaciones para huéspedes suelen ser más frecuentes en el medio rural, pero también están aumentando en las ciudades.

La empresa “Gîtes de France”, aunque no es la única, es una de las más importantes en reagrupar los B&B de este estilo. Mismo si no es una obligación hacer parte de esta asociación, la visibilidad de la misma y su reconocimiento a nivel mundial es lo suficientemente importante para que sea un socio estratégico esencial para la actividad turística. Para hacer parte de esta empresa hay que abonar 200€ para la evaluación de la aplicación, que incluye el asesoramiento para presentar la solicitud de entrada (se proporciona un equipo de arquitectos, contadores y especialistas que ayudan a los

postulantes). Esta empresa cobra una cuota mensual proporcional al precio de las habitaciones y a la cantidad de la misma.

Existe una clasificación que reagrupa a las “*Chambres d’Hôtes*” en 5 categorías diferentes que se llama “Espigas” (que son como estrellas para los hoteles) y hemos elegido aplicar a la categoría 4 superior. De todas las categorías es la anterior a la mas lujosa, que elegimos dejar de lado ya que algunas de las exigencias iban en contra de nuestros preceptos de ecología (como una televisión en cada habitación).

Ver Anexo 9.7 sobre requisitos para un alojamiento con 4 “Espigas”.

6.a.b El Parque Nacional Natural du Perche

El Parque Nacional Natural du Perche cumplió 10 años en el 2008. Dentro de sus objetivos para el año 2009 y subsiguientes, el parque ha decidido apoyar el desarrollo turístico en la región de la mano al desarrollo sustentable.

En 2008, el Parque acompañó a la Asociación regional para el desarrollo de la economía solidaria en Basse-Normandie (ARDES, una región de Francia) en un proyecto para construir estadías realizadas en bicicleta en búsqueda del encuentro con los habitantes de la región que se han comprometido, cada uno a su manera, para un desarrollo que respete los equilibrios locales. El agricultor bio, la éco-construcción (como en el caso de La Bukyta), las energías renovables y el medio ambiente son temas ilustrados a lo largo de estas estadías. Este modelo de estadías tuvo un éxito rotundo en el 2008 y se propuso como una alternativa estable desde entonces.

También el parque se puso en relación con la red de alojamientos con el label Panda (nuestro 2do socio estratégico) y una vez obtenido este label, se obtiene automáticamente el label del Parque, dándole una visibilidad muy importante al alojamiento.

Se puso en obra una red de los sitios de mayor importancia y de visita en la región. Para ello, los responsables de los sitios de visita abiertos al público, acompañados del Parque,

se han reunido bajo la forma de una red cuyo objetivo es de favorecer una dinámica de intercambio.

La administración del Parque también decidió dotar a Le Perche de diversos útiles de comunicación. Uno de ellos es la agenda trimestral del parque que permite publicar las informaciones lo más al día posible y de presentarlas de manera semanal en la prensa gracias al acuerdo que tiene el parque y el diario de la región. Aquí están representadas todas las manifestaciones de la región abiertas al público que se transmiten al parque a través de las oficinas de turismo locales, las asociaciones locales y los intendentes de cada pueblo. Cada edición hace la promoción de más de 500 eventos.

Otra publicación indispensable para organizar las estadias en la región es la guía práctica del año. Esta guía reagrupa las direcciones de todos los alojamientos, los restaurantes, los sitios para visitar o las actividades de esparcimiento en le Perche. Esta elaborada con la ayuda de las oficinas de turismo y se editan a 20000 ejemplares anuales que son puestos a disposición del público gratuitamente en las oficinas de turismo y los sindicatos de iniciativa de todo el País, así como en el centro de recepción e información turística de la Casa del Parque.

El parque también puso en desarrollo el sitio Internet turístico cuyos objetivos son los de renovar la imagen de la región, apoyar a la economía turística de la región e ilustrar el posicionamiento turístico durable del territorio.

6.a.c Label Panda del Fondo Mundial por la Naturaleza (WWF)

La organización WWF es la primera organización independiente mundial de protección de la naturaleza. Cuenta con más de 4,7 millones de miembros en todo el mundo. Dispone de una red de operaciones en 96 países que proponen más de 12000 programas de protección a la naturaleza con competencias científicas mundialmente reconocidas. Esta asociación busca en todo el mundo la concertación para la puesta en obra de soluciones reales, concretas y durables. Tienen una real voluntad de implicar a todos los actores a quienes el tema concierne: comunidades locales, empresas, gobiernos, organizaciones internacionales y no gubernamentales.

Para obtener este label hay que comprometerse a preservar y a hacer descubrir a los visitantes la fauna y la flora de la propiedad en donde se encuentra el alojamiento, a controlar el consumo de las energías no renovables y a efectuar cotidianamente gestos eco-ciudadanos (como reciclar la basura, hacer composta, utilizar productos de limpieza bio degradables). Una vez que se obtiene este label, WWF otorga una valija llena de libros y útiles que se puede poner a disposición de los clientes para permitirles explorar el patrimonio natural y cultural du Pêrche. Por el momento existen en la región 7 Gîtes y 4 *Chambres d'Hôtes* que tienen este reconocimiento en la región, para un total de 48 camas turísticas.

6.a.d e-Partners

Francia posee hoy por hoy mas de 31 millones de internautas (datos de enero del 2008), de los cuales dos tercios ya hicieron alguna compra en línea en 2007 y en los últimos años este porcentaje no cesa de aumentar. EL 38% de los franceses ya han utilizado por lo menos una vez Internet para reservar sus vacaciones. No podemos dejar de lado la importancia de Internet y de la tecnología en la decisión actual para vacacionar. Hoy en día numerosos actores se pelean por el mercado de la hotelería en línea y el mercado del alquiler de vacaciones multiplica sus anuncios en línea y la progresión de su audiencia se triplica año a año. La comercialización de productos turísticos locales por medio de sitios institucionales de los organismos territoriales del turismo se desarrolla progresivamente.

Con un beneficio del e-turismo en BtoC (de la empresa al consumidor final) de 5,2 miles de millones de euros, Francia constituye en el 3er mercado europeo del turismo en línea, con un 14% del volumen de los negocios totales luego de Inglaterra (30%) y de Alemania (19%).

Las encuestas demuestran que los internautas se van más de vacaciones que los no-internautas y que tienen una propensión a consumir servicios mercantes de casi el doble que los no-internautas. Esto se debe a su perfil socio-demográfico más favorable.

Por todo lo expuesto anteriormente y además de idear una página web específica para La Bukyta, nos parece esencial lograr una máxima visibilidad en todos los sitios de vacaciones y alojamientos en Francia accesibles por Internet. Hemos hecho una selección de sitios indexados en Alexa y en otros sitios de interés con respecto al negocio:

<http://www.tripadvisor.com>

<http://www.expedia.com>

<http://www.venere.com>

<http://www.vacances-ecologiques.fr/>

<http://www.voyageons-autrement.com/>

<http://www.biovacances.net/>

<http://www.ecolo-gite.fr/>

7 – EXPERIENCIAS SIMILARES EN OTRAS PARTES DEL MUNDO

Autor: Erika Berset

La “moda” ecológica en el turismo no es un fenómeno nuevo. Como pudimos observar en la presentación de nuestro principal partner, El Parque Natural Regional du Pêrche, la importancia del respeto del medio ambiente es ahora una “obligación” para poder ser promocionado en ciertos lugares.

Hemos encontrado ejemplos de bed and breakfast ecológicos por todas partes en el mundo con gran diversidad de conceptos.

En Texas, Estados Unidos, Eve’s Garden⁹ busca conjugar la arquitectura, el arte y la ecología preservando la fauna y flora local y fomentándola. Pero no hace falta alejarse tanto, en Ecuador por ejemplo podemos encontrar The Black Sheep Inn¹⁰ que busca ser auto suficiente en energía, agua y producción de alimentos (mismos objetivos a largo plazo de la Bukyta). Para este establecimiento la clave está en desarrollarse por etapas y siguen creciendo e innovando constantemente. Lo más interesante de este alojamiento es que busca como La Bukyta, incrementar la educación del medio ambiente en el área donde está implementada y fortalecer la protección de la reserva ecológica que tiene a proximidad.

Se expusieron solo dos ejemplos, pero es visible en las búsquedas efectuadas que existe actualmente un movimiento hacia el desarrollo sustentable cada vez más visible y tangible en la propuesta turística actual, que busca brindar no solo comodidad sino también educar a los clientes con gestos cotidianos que respetan el medio ambiente y utilizando esto como un factor diferenciante a la hora de la elección del destino para pasar la noches.

⁹ <http://www.evesgarden.org/>

¹⁰ <http://blacksheepinn.com/>

8 – ESTIMACION PRELIMINAR DE LA INVERSION

Autor: Carla Mora

En el siguiente cuadro se detalla un resumen de la proyección del Cash Flow a 10 años
(ver Anexo 9.9: Proyección del Cash Flow del negocio)

DETALLE	Ocupación											TOTALES	
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10		
Inversión Inicial	€ -341,972												
INGRESOS OPERATIVOS	€ 185,000	€ 306,089	€ 374,276	€ 391,078	€ 408,640	€ 428,995	€ 446,178	€ 466,229	€ 487,186	€ 509,089	€ 531,983	€ 4,347,744	
COSTOS VARIABLES		€ 216,565	€ 253,455	€ 263,662	€ 274,302	€ 285,391	€ 296,950	€ 308,999	€ 321,561	€ 334,656	€ 348,308	€ 2,903,849	
COSTOS FIJOS		€ 6,900	€ 15,068	€ 15,444	€ 15,830	€ 16,226	€ 16,632	€ 17,047	€ 17,474	€ 17,911	€ 18,358	€ 156,890	
EBIT		€ 82,624	€ 105,754	€ 111,972	€ 118,508	€ 125,378	€ 132,597	€ 140,182	€ 148,151	€ 156,523	€ 165,317	€ 1,287,005	
IMPUESTOS		€ 46,734	€ 53,412	€ 56,106	€ 62,185	€ 65,058	€ 68,137	€ 71,347	€ 74,706	€ 78,217	€ 82,230	€ 642,132	
EBI		€ 35,890	€ 52,341	€ 55,866	€ 56,323	€ 60,319	€ 64,460	€ 68,835	€ 73,445	€ 78,307	€ 99,087	€ 644,873	
Amortización DEUDA		€ 12,957	€ 15,816	€ 16,009	€ 6,424	€ 6,901	€ 7,193	€ 7,497	€ 7,814	€ 8,145	€ 8,442	€ 140,000	
Intereses DEUDA		€ 2,177	€ 4,230	€ 4,037	€ 3,829	€ 3,560	€ 3,258	€ 2,963	€ 2,646	€ 2,316	€ 1,992	€ 35,208	
Resultado Neto	€ -156,972	€ 20,756	€ 32,295	€ 35,819	€ 46,069	€ 49,859	€ 54,009	€ 58,374	€ 62,985	€ 67,846	€ 73,653	€ 469,665	
INFLACIÓN		2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		
OCUPACIÓN TOTAL PROMEDIO		44.17%	53.00%	54.06%	55.14%	56.24%	57.37%	58.52%	59.69%	60.88%	62.10%		
OCUPACIÓN y EVENTOS PARA BREAKEVEN (Combinación Ejemplo)	OCUPACIÓN	42.08%	47.01%	46.79%	42.44%	42.42%	42.31%	42.21%	42.11%	42.02%	58.07%		
	EVENTOS	0.33	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.40		
PAYBACK		4.44											

Las premisas y consideraciones generales han sido las siguientes:

- **Inversión Inicial:**

- **€ 341.972**
- Compuesto por los conceptos de Inmuebles, Equipamientos Generales, Reparaciones Generales, Equipamiento Habitacional, Gastos Legales, Marketing y Otros. *(Ver Anexo 9.10: Inversiones iniciales)*

- **Ingresos Operativos:**

- Durante el **Año 0** se consideraron los €140.000 por Créditos Obtenidos y los €45.000 por Subsidios otorgados para Reparaciones Generales
- En los años posteriores los ingresos están basados sobre las rentas habitacionales, consumos en Restaurantes, Tiendas en Productos Bio, Eventos y el concepto por Ahorro de Alquiler, ya que los encargados estarán alojados en habitaciones destinadas para tal fin dentro del complejo. Es importante en este caso también que los 2 parámetros considerados para el cálculo de los ingresos son sobre los niveles de ocupación y los eventos realizados por mes. La proyección de ambos niveles está basado en un crecimiento progresivo con el transcurso de los años y basados en un promedio anual.

- **Costos Variables:**

- Los costos variables se miden por los siguientes conceptos:
 - Gastos Varios: En función de la ocupación general y considera los gastos en telefonía, Gas Natural, Agua y electricidad;
 - Salarios & Beneficios Sociales;
 - Gastos de Mantenimiento;
Gastos generales de Restaurantes, Tienda Bio y por Tercerización de Eventos.

- **Costos Fijos:**

Incluyen los gastos por Servicios de Jardinería, Seguros, Rentas, Internet Wifi, Honorarios del Contador y Otros varios.

- **Impuestos:**

Calculados por el 33% aplicable por Impuesto a las Ganancias y el 40% por Cargas Sociales.

- **Amortización e Intereses de la Deuda:**

- En función de 3 créditos obtenidos:
 - €93.000 con una tasa de interés del 4,15% anual
 - €17.000 con una tasa de interés del 4,191% anual
 - €30.000 con una tasa de interés del 0,00% anual
 - **(ver Anexo 9.9: Proyección del Cash Flow del negocio)**

- **Inflación:**

- La tasa de inflación se basa en los datos históricos de la tasa inflacionaria para Francia.

- **Ocupación Total Promedio:**

- La proyección está basada en el crecimiento progresivo de la ocupación con el transcurrir de los años a partir del mayor conocimiento de Negocio y el crecimiento del sector.

- Año 1: 44.2%
- Año 10: 62.1%

El crecimiento por año de ocupación está estimada en un 2%

- **Ocupación y eventos para alcanzar Breakeven**
 - Combinación de ejemplos de valores para ambos parámetros necesarios para alcanzar el breakeven (Ingresos igualan a los egresos. Ver en anexo 9.9).
- **Payback**
 - Plazo de recuperación de la inversión realizada. En aproximadamente 4 años y medio se recupera el dinero invertido.

Considerando las premisas previamente descritas se llegan a los siguientes resultados:

- **VAN: € 131.038,18**
 - El valor actual neto se obtiene considerando una tasa de descuento del 8%, valor obtenido según los valores de mercado, y la proyección de ingresos por los próximos 10 años
- **TIR: 22,24%**
 - La tasa de retorno obtenida surge de las proyecciones por los próximos 10 años para el resultado neto.
El resultado neto se considera luego de descontarle al EBI (Earning before Interest) los flujos de fondos por la Amortización e Intereses de la deuda.

Considerando el valor tanto de la TIR como de la VAN, y que la proyección de los flujos realizados fue en base a un criterio más pesimista que optimista determinan que el negocio es viable y con un potencial de crecimiento importante.

- **Precio de Salida: € 416.529,11**

- El precio de salida es el precio que se puede obtener al intentar vender (salir) del negocio según los valores presupuestados de CashFlow. La suma surge de la multiplicación del CashFlow Neto proyectado al año 10 por un coeficiente determinado en función de los parámetros de mercado. En nuestro caso, multiplicamos el cash flow del año 10 x 10 que son los ingresos que obtendríamos por operar 10 años más el negocio.
- **Costo de Capital: 5,93%**
 - El costo de Capital esta compuesto por los costos correspondientes a los créditos obtenidos y los aportes realizados:
 - Costo por los Créditos Obtenidos: 3,27%:
Se obtuvieron 3 créditos por los siguientes valores y tasas de interés:

CRÉDITOS OBTENIDOS			
	Monto	% del Total	Tasa Interés
€	93,000.00	66.43%	4.15%
€	17,000.00	12.14%	4.19%
€	30,000.00	21.43%	0.00%
€	140,000.00	100%	3.27%

- Costo por los aportes: 10%
 - Considerado según el costo de oportunidad vigente. El monto a aportar será de
 - € 341.972,08 (Inversión requerida)
 - (-)
 - € 45.000 (Subsidios Obtenidos)
 - (-)
 - € 140.000,00 (Créditos Obtenidos)

€ 156.972,08 (Aportes a realizar)

En consecuencia el costo de capital será del 5,93% según el siguiente cuadro:

	Porcentaje	Costo	Valor
Deuda	40.94%	3.27%	1.34%
Subsidio	13.16%	0.00%	0.00%
Aportes	45.90%	10.00%	4.59%
COSTO DE CAPITAL:	5.93%		

- **Payback:** 4.44 años
 - Según la proyección de resultados netos el Plazo de Recuperación de la inversión realizada se estima en aproximadamente 4 años y medio.

8.a. Propuesta Inicial De Financiamiento

Tal como mencionábamos en el punto anterior, durante el **Año 0** se consideraron los €140.000 por Créditos Obtenidos y los €45.000 por Subsidios otorgados para Reparaciones Generales para financiamiento del proyecto.

El detalle del financiamiento y sus tasas de interés es el siguiente:

1) Créditos Obtenidos:

CRÉDITOS OBTENIDOS			
	Monto	% del Total	Tasa Interés
€	93.000,00	66,43%	4,150%
€	17.000,00	12,14%	4,191%
€	30.000,00	21,43%	0,000%
€	140.000,00	100%	3,266%

Estos créditos son pagaderos a 10 años. **Ver Anexo 9.9: Proyección del Cash Flow del negocio**

2) Subsidio:

SUBSIDIOS (Para reparaciones)	
	Monto
€	45.000,00

Este subsidio es otorgado por el Estado Francés para fomentar el desarrollo sustentable en la región. Estos fondos están destinados a la restauración de la casa.

8.a.a. Ayudas financieras

El consejo general del departamento en donde esta ubicado el alojamiento puede otorgar, bajo ciertas condiciones, subvenciones a los dueños de las *Chambres d'Hôtes*. Estas están acordadas únicamente para financiar los gastos de los trabajos de renovación y "aménagements".

8.a.b. Fondos de inversión

Otra posibilidad contemplada para financiar el proyecto tiene que ver con buscar inversionistas interesados en los proyectos hoteleros que impliquen el desarrollo sustentable.

Una encuesta realizada a 234 inversores que representan a 60 establecimientos financieros anuncia que los fondos de inversión clásicos tienen hoy por hoy en cuenta las temáticas relativas al desarrollo sustentable a la hora de valorizar las empresas. En paralelo a este suceso existe un crecimiento progresivo y significativo de los fondos de inversión Socialmente Responsables. Esta encuesta busca determinar cuales son los criterios que son tomados en cuenta por los inversores y analiza la adecuación, o no, entre sus expectativas y la comunicación de las empresas.

Los resultados de esta encuesta muestran que los criterios esenciales o muy importantes para los inversores son:

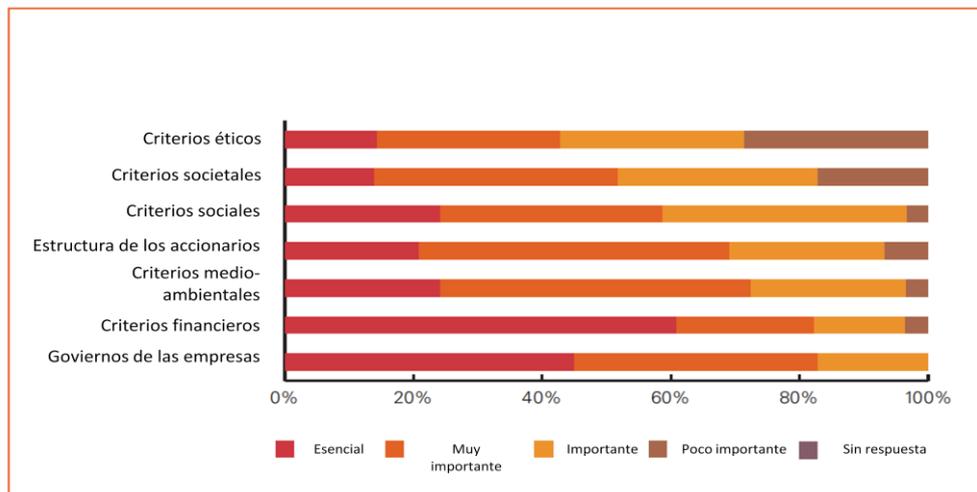
- la forma de dirigir la empresa,
- los resultados financieros,
- la estructura de los accionistas,
- los criterios medio ambientales.

El primer lugar entonces lo obtiene el gobierno de la empresa que se compone por los órganos estratégicos de la misma y el control mismo de la empresa.

El lugar que ocupa hoy por hoy el medio ambiente en la valorización de una empresa demuestra una toma de consciencia de parte de los inversores y de sus impactos:

- Impacto sobre el cambio climático, pero también sobre la salud (polución)
- Impacto sobre los resultados de la empresa. La noción de riqueza natural toma un sentido amplio con la escasez de recursos naturales. Las reglamentaciones medio ambientales (como la directiva europea sobre las emisiones de CO₂, la directiva sobre los certificados de la economía de energías o la tasa a los carbonos...) impactan directa o indirectamente en los resultados financieros de la empresa.

A continuación adjuntamos una tabla, en donde se podrán observar las valoraciones mencionadas anteriormente de una empresa, en una escala que va desde “Esencial” a “Poco importante” o “sin respuesta”:



8.b. Estructura De Personal Y Salarios Al Final Del Primer Año

La estructura de personal de la Bukyta es de poca magnitud dado que estará dirigida y atendida por sus propios dueños, es por ello que el headcount fue reducido a lo mínimo indispensable

Entre la nómina de la Bukyta contamos con:

- **1 Jardinero**, quien estará a cargo de todas las tareas de mantenimiento de la huerta, el jardín y las instalaciones. También estará a cargo de dar instrucción durante los cursos de Huerta Orgánica que se prestarán en el establecimiento. (Su servicio estará estipulado en un principio en 4 horas diarias)
- **1 Mucama**, que trabajará horarios flexibles dependiendo de la ocupación del establecimiento (en principio 6 horas diarias),
- **1 Asistente** (tareas varias administrativas), 8 horas diarias.
- **1 encargado de mantenimiento** part time (4 horas diarias), también tendrá una estructura de horas de trabajo flexible según las necesidades,

- **1 Administrador:** esta tarea estará a cargo de una de las dueñas del establecimiento, quien posee conocimientos de management y actualmente se encuentra finalizando un MBA. Este servicio está estipulado en 8 horas diarias.
- **1 Cocinera:** esta tarea estará a cargo de la otra de las dueñas del establecimiento, quien luego de vivir varios años en Francia, ha adquirido conocimientos en el arte culinario de la región (su sueldo está estipulado por un servicio de 8 horas diarias).

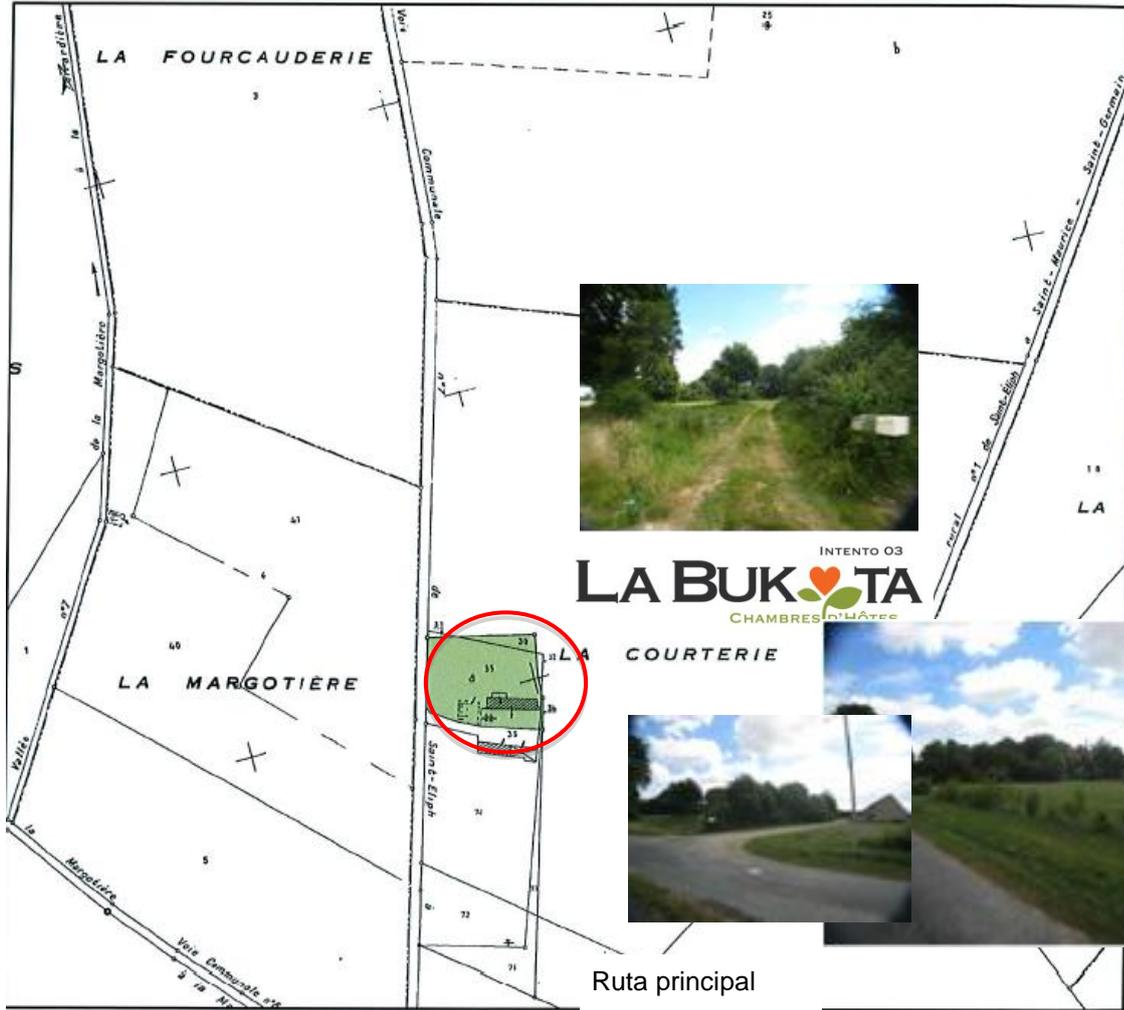
La estructura de sueldos está planteada de la siguiente manera:

CASHFLOW primer año	Unitario	AÑO 2011												TOTAL AÑO 2011
		ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	
Salarios & Beneficios (Sin cargas Sociales)		€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 5,050	€ 60,600
Sueldo Mucamas (6 horas diarias)	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 700	€ 8,400
Sueldo Cocinero (8 horas diarias)	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 7,200
Encargado Mantenimiento (4 horas diarias)	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 6,000
Sueldo Jardinero (4 horas diarias)	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 650	€ 7,800
Sueldo Asistente General (8 horas diarias)	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 15,600
Sueldo Administrador Gral. (8 horas diarias)	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 1,300	€ 15,600

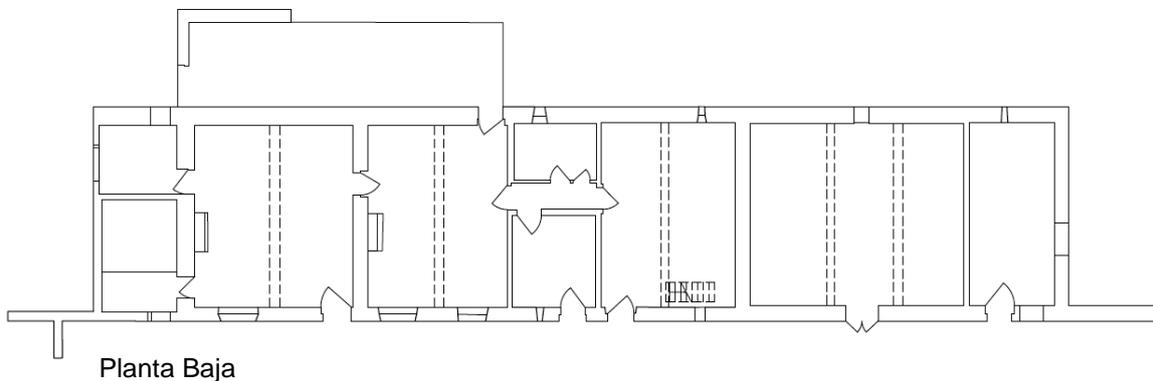
9– ANEXOS

Anexo 9.1: Ubicación del negocio

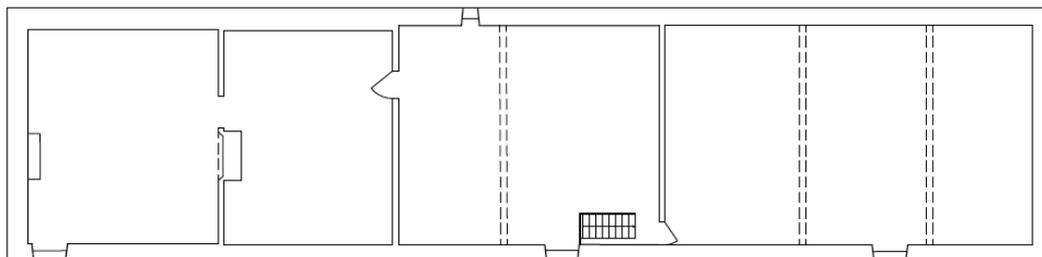




Anexo 9.2: Planos de La Bukyta



Planta Baja



Primer Piso

Anexo 9.3: Fotos de La Bukyta





El parque



Renovación techo de la lechería



El comedor



El attillo



El living

Anexo 9.4: Alrededores





Anexo 9.5: Regulación de los *Chambres d'Hôtes*

- Para empezar a ejercer se debe hacer una declaración antes de comenzar la actividad en la intendencia de la comuna en donde se encuentra la casa. Ésta declaración tiene que ser dirigida al intendente por vía electrónica o por carta documento o depositándola directamente en la intendencia según los artículos L324-4 y D324-15 del primer alineado del código del turismo.
- Una nueva declaración debe hacerse en caso de modificación de alguno de los elementos de la declaración anterior.
- La autoridad que las rige es la intendencia de la comuna en donde se sitúa el hábitat.
- Para completar la declaración hay que completar el formulario de la CERFA n° 13566*02.
- Para declarar la empresa y darle existencia legal a la empresa (ya sea una empresa individual o una sociedad) hay que dirigirse al centro de las formalidades de las empresas (CFE). Este trámite no lleva más de un día.

La ley n°2009-888 del 22 de julio del 2009 del desarrollo y la modernización de los servicios turísticos fija el principio de la clasificación de las *Chambres d'Hôtes*. Esta ley dispone:

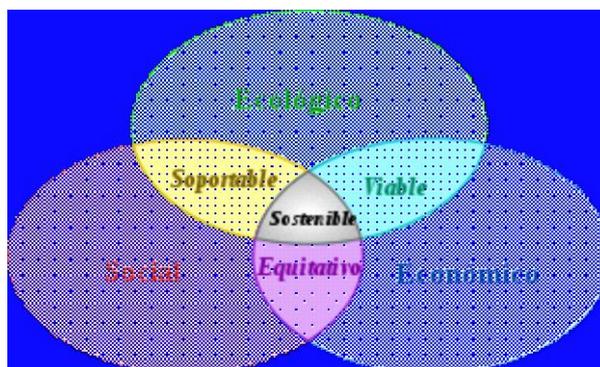
- **Tarifas**
 - Publicar y hacer visibles las tarifas de las habitaciones y del desayuno tanto al exterior de la casa y al interior, en la recepción del hábitat y detrás de cada puerta de cada habitación en alquiler.
 - Los precios de las prestaciones complementarias deben estar publicadas y visibles en la recepción del alojamiento.
- **Facturación:**
 - Se debe otorgar un recibo para toda prestación que sea igual o superior a €15,24 TTC. Cada recibo debe mencionar lo siguiente:
 - Fecha de la redacción del recibo;
 - Nombre y dirección de la empresa que brinda el servicio;

- Nombre del cliente, salvo que este se oponga;
 - Fecha y lugar en donde se brindo la prestación;
 - Detalle de las prestaciones en cantidad y en precio y producto entregado o servicio brindado;
 - Suma que se debe abonar excluyendo tasas y TTC.
- **Registro**
 - Cuando se alojan clientes extranjeros se debe completar una ficha de policía individual que debe mencionar ciertas informaciones obligatorias como la identidad, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad y domicilio habitual en el extranjero. Estas fichas tienen que ser entregadas cotidianamente a la policía local. (Artículo R611-35 del código de entrada y derecho de asilo).
 - **Higiene**
 - Hay que respetar las reglamentaciones en vigor en el ámbito de la higiene, de la seguridad y de la salubridad. (Artículo D424-14 del código del turismo; Artículo L1331-1 y R1331-1 y los siguientes de código de la salud pública para la salubridad).
 - **Comida**
 - Tiene que ser un complemento al alojamiento;
 - Se tiene que proponer un solo menú con ingredientes de gran calidad;
 - La comida debe ser servida en la misma mesa en donde comen los dueños del alojamiento, para transformarla en una comida “familiar”;
 - La prestación del servicio de comida casera se limita a los huéspedes del B&B. y se limita a la capacidad limitada a la del alojamiento;
 - Si no es el caso, este servicio se transforma en un restaurante y tiene un tipo de regulación muy diferente;
 - Se necesita una licencia del servicio de aduanas para expender bebidas alcohólicas;
 - Se necesita una licencia de bromatología que implica un curso de 3 días en París y se da instantáneamente una vez este último concluido. El costo es de €900.

Anexo 9.6: Francia y sus políticas a favor del Desarrollo sustentable

Francia introdujo la Carta del Medio Ambiente como preámbulo de la Constitución mediante la Ley N° 2005-205 del 1° de marzo de 2005. Esta Carta, elaborada en 2004, establece los derechos y deberes en materia ambiental a lo largo de diez artículos cuyos principios generales, originados de la Declaración Política de Río, tratan sobre los principios de precaución, de acción preventiva y de corrección, de contaminador-pagador y el de participación-información.

Las políticas de desarrollo sostenible afectan a tres áreas: **económica, ambiental y social**. En apoyo a esto, varios textos de las Naciones Unidas, incluyendo el Documento Final de la Cumbre Mundial de 2005 se refieren a los tres componentes del desarrollo sostenible, que son el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, como "pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente".



El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económico, social, y ambiental de las actividades humanas; "tres pilares" que deben tenerse en cuenta por parte de las comunidades, tanto empresas como personas:

- **Económico:** funcionamiento financiero "clásico", pero también capacidad para contribuir al desarrollo económico en el ámbito de creación de empresas de todos los niveles.
- **Social:** consecuencias sociales de la actividad de la empresa en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los

clientes, las comunidades locales y la sociedad en general, necesidades humanas básicas.

- **Ambiental:** compatibilidad entre la actividad social de la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas. Incluye un análisis del impacto del desarrollo social de las empresas y de sus productos en términos de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones... Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

Anexo 9.7: Requisitos para un alojamiento de 4 Espigas:

Además de ciertos requisitos básicos para todos los establecimientos, tener 4 Espigas implica cumplir con los siguientes requisitos:

- Molestias (auditivas, olfativas, visuales)
 - Casa libre de molestias de este tipo
- Facilidad de estacionamiento
 - Parking en la propiedad
 - Iluminación externa con detector de movimiento / minutaría
- Superficie, calidad y estética del espacio exterior
 - Jardín o terraza con decoración de paisajista con respecto a la capacidad del alojamiento
- Equipamiento externo y distracciones en el lugar
 - Pequeño salón de jardín adaptado a la capacidad y confortable
 - Pequeño salón en donde uno se puede relajar y de gran calidad
 - Luz externa
 - Algún tipo de equipo para distracciones
- Aspecto arquitectónico de la casa
 - Tiene que tener “carácter” (puede ser antigua o moderna)
- Estado de la estructura en si (ventanas, techo, etc.)
 - Excelente
- Información:
 - Si se dejan consignas debe existir una presentación escrita y prolija y en inglés
 - Documentación turística actualizada y en varias lenguas
 - Biblioteca diversificada que incluya obras regionales
 - Revistas y diarios en varios idiomas
 - El precio debe de ser visible al exterior y al interior de la casa en inglés
- Equipos y servicios interiores que deben de estar incluidos en la prestación:
 - Equipo para bebés a pedido (silla y cama como mínimo)
 - Acceso a Internet, Wifi si es posible en el lugar/región
- Lugares de circulación abiertos a los huéspedes (hall de entrada, pasillos,

- escaleras)
- Se evaluara si son cómodos, la iluminación, la limpieza, el aspecto, la calidad del mantenimiento
 - Casa ordenada y limpia
 - Piezas de estar y de relax con respecto a la capacidad
 - Sala de estar (salón y comedor)
 - Estilo y calidad del amueblamiento de las piezas de día
 - De “carácter” (antiguo o contemporáneo)
 - De alta gama
 - Armónico cualitativamente
 - Decoración y ambientación de las piezas de día
 - Las terminaciones deben de ser harmónicas y cuidadosas en general
 - La decoración debe ser fina
 - Presentación de la mesa de desayuno
 - La vajilla debe ser de muy buena calidad
 - Los manteles y servilletas tienen que estar hechos con telas de calidad, en armonía con el resto y muy finas
 - Composición del desayuno
 - Té, café, chocolate, pan de diferentes variedad, manteca, mermeladas (caseras o artesanales), y todo ello a voluntad
 - Facturas caseras
 - Leche y cereales
 - huevos y fiambres a disposición
 - Frutas frescas y jugo de frutas posible
 - Situación de las habitaciones de huéspedes
 - Habitaciones dentro de la casa principal o en una dependencia de un nivel cualitativo equivalente
 - La superficie habitable fuera de los baños para 2 personas
 - 16m² como mínimo (aconsejada superior a 18m²)
 - Disposición ergonómica
 - Iluminación
 - Natural y artificial en los costados
 - Iluminación de cada cama y accesible desde la cama

- Iluminación ambiental adicional
- Ocultación opaca del exterior (persianas) y/o de interior (cortinas)
- Buena insolación auditiva interior (entre habitaciones)
- Buena insolación auditiva con respecto al exterior
- Calidad de la ropa de cama
 - Protección de los colchones, de las almohadas y almohadones
 - Colchones y sommiers de buena calidad
 - Dimensiones de los colchones: 90x200 y 160x200
 - Respaldo de cama
 - Sabanas de cama refinadas et en armonía
 - 2 almohadas por persona o una alargada y una chica por persona
- Naturaleza del amueblamiento interior de la habitación
 - Una mesa de luz por persona
 - Una mesa o escritorio con 2 silloncitos
 - Armarios de calidad con perchas de calidad
 - Pequeños muebles y accesorios (ej. tacho de basura)
- Calidad del amueblamiento
 - De “carácter”, de alta gama y armonioso cualitativamente
- Decoración de las habitaciones
 - Materiales de buena calidad
 - Terminaciones cuidadas y una armonía general
 - Decoración refinada
 - Personalización de cada habitación
- Distribución de los sanitarios (salas de agua / de baño / toilette)
 - Completos y privados comunicados íntegramente a la habitación
 - Toilettes particular y separado de la sala de agua /de baño
- Calidad de los sanitarios
 - 5m² como mínimo
 - Ergonómicos
 - Excelente calidad y utilización de los materiales
 - Dimensiones de la ducha o bañera superiores al mínimo
- Artefactos de la ducha o de la bañera
 - Termostato

- Calefacción posible en todas las estaciones del año
- Aeración o ventilación del baño
- Accesorios
 - Muebles para guardar cosas
 - Porta toallas que caliente las toallas
 - Enchufe
 - Banquito
 - Secador de pelo
 - La ropa de baño tiene que estar en armonía con el ambiente
 - Tapiz de baño, esponja y jabón líquido
 - 1 toalla grande, una chica y un guante de baño por persona
 - Salidas de baño y productos de baño de gran calidad
- Ambiente de los sanitarios
 - Armonioso y refinado
- Cocina
 - Lavaplatos
 - Lavarropas / Secarropas
 - Microondas
 - Heladera y Congelador

Anexo 9.8: Flujo de tareas de La Bukyta

TAREAS	Comienzo	Finalización	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Aprobación y autorizaciones	03/05/10	30/06/10									
Aprobación del proyecto	03/05/10	31/05/10	■								
Pedido y aprobación de presupuestos	03/05/10	30/06/10	■	■							
Pedido de autorizaciones	03/05/10	30/06/10	■	■							
Obra gruesa externa	01/07/10	31/08/10									
Drenaje perimetral de la casa	01/07/10	31/08/10			■	■					
Reemplazo de fosas septicas	01/07/10	31/08/10			■	■					
Rehabilitación de las « mares »	01/07/10	31/08/10			■	■					
Limpeza de terreno	01/07/10	31/08/10			■	■					
Generación de dos tranqueras para acceso	01/07/10	31/08/10			■	■					
Veranda norte	01/07/10	31/08/10			■	■					
Veranda bioclimatica sud	01/07/10	31/08/10			■	■					
Obra parque « paisagiste »	01/09/10	29/10/10									
Plantacion de arboles frutales	01/10/10	29/10/10						■			
Plantacion de arboles para secar terreno sud	01/10/10	29/10/10						■			
Huerta	01/09/10	29/10/10					■	■			
Zona compost	01/09/10	30/09/10					■				
Barbicue	01/09/10	30/09/10					■				
Obra gruesa interna	03/05/10	31/12/10									
Consolidacion muros perimetrales	01/07/10	30/07/10			■						
Apertura horno de pan y restauración	01/07/10	30/07/10			■						
Realización tabiques de división de nuevas piezas	01/07/10	30/07/10			■						
Consolidación de estructura techo	02/08/10	30/08/10				■					
Aislación termica de techo	02/08/10	30/08/10				■					
Aislación termica de muro norte muro este y oeste	01/07/10	30/09/10				■	■				
Aislación termica pisos (parcial)	01/07/10	31/08/10				■	■				
Reemplazo de carpinterias	01/06/10	31/07/10		■	■						
Creación de nuevas aberturas y colocación de carpinterias	01/07/10	30/09/10				■	■				
Plomeria sanitarios	01/06/10	31/07/10		■	■						
Plomeria espacio cocina	01/07/10	31/08/10				■	■				
Colocacion de revestimiento de pisos	02/08/10	30/09/10				■	■				
Colocacion de un insert en chimenea estar	01/07/10	30/07/10			■						
Fabricación elemento de cierre en chimenea comedor	01/07/10	30/07/10			■						
Electricidad general	01/07/10	30/11/10					■	■	■		
Instalación de sistema de seguridad a la intrusión	01/06/10	30/06/10		■							
Instalación revestimientos y de sanitarios	01/06/10	30/06/10		■							
Fabricación e Instalación de muebles de cocinas	03/05/10	29/10/10	■	■	■	■	■	■	■		
Pintura	01/11/10	31/12/10							■	■	
Instalación de Equipamientos Eléctricos	01/11/10	31/12/10							■	■	
Limpeza pisos	01/11/10	31/12/10							■	■	
Limpeza general	01/11/10	31/12/10							■	■	
Apertura La BUKYTA		15/01/10									■



Anexo 9.9: Proyección del Cash Flow del negocio

DETALLE	44,17%	53,00%	54,06%	55,14%	56,24%	57,37%	58,52%	59,69%	60,88%	62,10%	TOTALES
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	
Ocupación	€ 306.089	€ 374.276	€ 391.078	€ 408.640	€ 426.995	€ 446.178	€ 466.229	€ 487.186	€ 509.089	€ 531.983	€ 4.347.744
Inversión Inicial	€ 185.000	€ -341.972									€ 2.903.849
INGRESOS OPERATIVOS	€ 216.565	€ 253.455	€ 263.662	€ 274.302	€ 285.391	€ 296.950	€ 309.999	€ 321.561	€ 334.856	€ 348.308	€ 156.890
COSTOS VARIABLES	€ 6.900	€ 15.068	€ 15.444	€ 15.830	€ 16.226	€ 16.632	€ 17.047	€ 17.474	€ 17.911	€ 18.358	€ 1.287.005
COSTOS FIJOS	€ 82.624	€ 105.754	€ 111.972	€ 118.508	€ 125.378	€ 132.597	€ 140.182	€ 148.151	€ 156.523	€ 165.317	€ 642.132
EBIT	€ 46.734	€ 53.412	€ 56.106	€ 62.185	€ 65.058	€ 68.137	€ 71.347	€ 74.706	€ 78.217	€ 81.925	€ 66.230
IMPUESTOS	€ 35.890	€ 52.341	€ 55.866	€ 56.323	€ 60.319	€ 64.460	€ 68.835	€ 73.445	€ 78.307	€ 83.414	€ 99.087
EBI	€ 12.957	€ 15.816	€ 16.009	€ 16.424	€ 16.901	€ 17.193	€ 17.497	€ 17.814	€ 18.145	€ 18.511	€ 140.000
Amortización DEUDA	€ 2.177	€ 4.230	€ 4.037	€ 3.829	€ 3.560	€ 3.258	€ 2.963	€ 2.646	€ 2.316	€ 1.992	€ 35.208
Intereses DEUDA	€ -156.972	€ 32.285	€ 35.819	€ 46.069	€ 49.859	€ 54.009	€ 58.374	€ 62.985	€ 67.846	€ 72.913	€ 489.665
Resultado Neto	€ 20.756	€ 32.285	€ 35.819	€ 46.069	€ 49.859	€ 54.009	€ 58.374	€ 62.985	€ 67.846	€ 72.913	€ 489.665
INFLACIÓN	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Ocupación TOTAL PROMEDIO	44,17%	53,00%	54,06%	55,14%	56,24%	57,37%	58,52%	59,69%	60,88%	62,10%	62,10%
Ocupación y EVENTOS PARA BREAK-EVEN (Combinación Ejemplo)	42,08%	47,01%	46,79%	42,44%	42,42%	42,31%	42,21%	42,11%	42,02%	58,07%	58,07%
PAYBACK	0,33	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,40	0,40

Anexo 9.10: Inversiones iniciales

Concepto	Cant.	Importe Unitario	Total
TOTAL			€ 341.972,08
Inmueble			€ 110.000,00
Terreno de 4500m2 con 445 m2 Cubiertos	1	€ 110.000,00	€ 110.000,00
Reparaciones Generales			€ 205.947,08
Reparación Techo General	1	€ 82.294,00	€ 82.294,00
Reparación Cocina	1	€ 12.827,82	€ 12.827,82
Acondicionamiento Sist. Eléctrico	1	€ 12.000,00	€ 12.000,00
Renovación Planta Inferior	1	€ 40.500,00	€ 40.500,00
Renovación Primer Piso	1	€ 18.800,00	€ 18.800,00
Calefacción	1	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Perfilera	1	€ 6.225,26	€ 6.225,26
Termotanque Eléctrico (Agua Caliente)	1	€ 800,00	€ 800,00
Reparaciones por Plomería	1	€ 3.500,00	€ 3.500,00
Otras Reparaciones Generales	1	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Acondicionamiento Pileta	1	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Acondicionamiento Estacionamiento	1	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Acondicionamiento Jardín	1	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Otras Reparaciones Generales	1	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Equipamientos Generales			€ 2.100,00
Congelador	1	€ 600,00	€ 600,00
Microondas	1	€ 150,00	€ 150,00
Hornos	1	€ 500,00	€ 500,00
Heladera	1	€ 200,00	€ 200,00
Hornos	1	€ 200,00	€ 200,00
Hornallas	1	€ 450,00	€ 450,00
Equipamiento de cada habitacion			€ 9.050,00
Televisor	5	€ 200,00	€ 1.000,00
DVD	5	€ 50,00	€ 250,00
Sommier de 2 plazas	5	€ 550,00	€ 2.750,00
Camas de 1 plaza	3	€ 300,00	€ 900,00
Placard	5	€ 100,00	€ 500,00
Mesita de luz con desayunador (2)	5	€ 70,00	€ 350,00
Sábanas King Size (2)	5	€ 70,00	€ 350,00
Aire acondicionado	5	€ 500,00	€ 2.500,00
Toallas	5	€ 40,00	€ 200,00
Decoraciones Generales	5	€ 50,00	€ 250,00
Gastos Legales			€ 400,00
Constitución Sociedad			€ 400,00
Otros			€ 13.825,00
MiniVan	1	€ 7.500,00	€ 7.500,00
Paneles Solares	4	€ 300,00	€ 1.200,00
Sistema Recolección Agua Lluvia	1	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Sillones Lobby	3	€ 175,00	€ 525,00
Decoración General	1	€ 700,00	€ 700,00
Bicicleta para Movilización Huespedes	6	€ 100,00	€ 600,00
Mobiliario General	1	€ 1.300,00	€ 1.300,00
Marketing			€ 650,00
Folletería General	5000	€ 0,08	€ 400,00

Anexo 9.11: Decisión de Inversión

VAN:	131.038	
Tasa de Descuento:	8%	(costo de oportunidad)
Períodos Considerados	10 años	
TIR:	22%	
Precio de Salida (Año 10)	416.529	(Cash Flow multiplicado por diez)

CRÉDITOS OBTENIDOS		
Monto (Euros)	% del Total	Tasa Interés
93.000	66,4%	4,2%
17.000	12,1%	4,2%
30.000	21,4%	0,0%
140.000	100,0%	3,3%

SUBSIDIOS	
Monto (Euros)	
	45.000

	Porcentaje	Costo	Valor
Deuda	40,9%	3,3%	1,3%
Subsidio	13,2%	0,0%	0,0%
Aportes	45,9%	10,0%	4,6%
COSTO DE CAPITAL:	5,9%		

PAYBACK (años):	4,44
------------------------	-------------

(*) Costo promedio de capital

(*) Dentro de Quinto año el negocio empieza a generar dinero

10 – BIBLIOGRAFÍA

- Reporte de actividad anual del Parc Natural Regional du Perche – 2008 – Documento PDF
- Encuesta del departamento de medio ambiente y desarrollo sustentable de KPMG – 2008 – Documento PDF
- <http://www.tourisme.gouv.fr/bilan/bilan-tourisme-2009.php>
- <http://en.parisinfo.com/press-and-travel-trade-information-centre-/2412-paris-in-figures>
- <http://www.bed-and-breakfast-in-paris.com>
- http://www.world-tourism.org/facts/eng/pdf/barometer/WTOBarom06_2_en.pdf
- <http://en.parisinfo.com/paris-hotels/bed-breakfast-chambres-d-hotes/>
- “Informe Bruntland”: Comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo de las Naciones Unidas, 1987.
- <http://www.gites-de-france.com>
- http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1213
- L’expansion du marché du e-tourisme sous l’effet de nouveaux acteurs – 2010 - Jean-François Crola – Dirección del Turismo – Ministerio de la Economía, de la Industria y del empleo – Documento PDF
- Effets du changement climatique sur le tourisme - *Noël Le Scouarnec et Ludovic Martin* - Dirección del Turismo – Ministerio de la Economía, de la Industria y del empleo – Documento PDF