



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de  
Empresas /

Master in Business Administration (MBA)

**Aries Resorts & Accommodation:  
Implantación y Puesta en Marcha de un  
Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Saagar Vatnani Vatnani
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad (Individual/Grupal)	Individual
Director/a:	Dr. Javier Rodríguez Luengo
Fecha:	22/09/22

## Resumen

La industria hotelera ha experimentado en las últimas décadas una incesante transformación, desde el auge del empleo de plataformas digitales de reservas como Booking, hasta la disrupción de Airbnb en dicha industria consolidada y con altas barreras de entrada, pasando por la proliferación del concepto de *boutique hotels* como antítesis al turismo de masas. En respuesta a diversas tendencias, el Grupo Hotelero Aries (GHA), fundado en 1979 en las Islas Canarias, encaminado en promover la diversificación de su oferta alojativa tradicional lanzó en 2002 su primer proyecto transfronterizo: EcoSenses Agafay. Este singular concepto de eco-resort de lujo situado en un remoto oasis del árido desierto a las afueras de Marrakech brindaba a sus huéspedes una experiencia inolvidable en carpas beduinas y una hospitalidad de cinco estrellas simultáneamente anteponiendo la sostenibilidad ambiental.

Tras el éxito y con el objetivo de expandir el concepto a otros destinos, se selecciona Arabia Saudita como objetivo por su reciente apertura al mercado turístico internacional y consiguiente potencial de crecimiento. Entre varios emplazamientos, se decanta por ubicar un nuevo EcoSenses en el desierto de AlUla, destacable por su intacta belleza natural y profundo legado histórico, primer punto en el país galardonado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Este plan de negocio tiene como objetivo estudiar la viabilidad técnica, comercial, financiera, y de responsabilidad social corporativa de la iniciativa con vistas a asesorar a la directiva de acerca de los primeros cinco años de vida de este proyecto de expansión internacional.

**Palabras clave:** Ecoturismo, turismo en Arabia Saudita, turismo sostenible, eco-resort de lujo, *glamping*

## Abstract

The hotel industry has experienced an unrelenting pace of change over the last decades; from the rise of travel reservation platforms such as Booking.com, to the disruption of Airbnb into an established industry with high barriers to entry, and the proliferation of boutique hotel concept in stark contrast to standardized mass tourism. In response to growing trends, the Grupo Hotelero Aries (GHA), founded in 1979 in the Canary Islands, in pursuit of the diversification of its traditional lodging offerings, launched its first international project in 2002: EcoSenses Agafay. This singular concept of luxury eco-resort was located in a remote desert oasis in the arid outskirts of Marrakech, offering guests an unforgettable experience in Bedouin tents and a five-star service, all whilst making environmental sustainability a priority.

Upon the success of the project and with aims of overseas expansion, Saudi Arabia is selected as prime contender due to its recent opening to international visitors and subsequent growth potential. Among various sites studied, the desert of AlUla is chosen for the location of the newest EcoSenses, the unspoilt natural beauty and historic legacy earning it the first World Heritage Site designated by UNESCO in the country. This business plan has the objective of studying the technical, commercial, and financial viability of the project together with the corporate social responsibility goals with aims of offering counsel to the Board of Directors regarding the first five years of this FDI venture.

**Keywords:** ecotourism, Saudi arabia tourism, sustainable tourism, luxury eco-resort, glamping

## Índice de contenidos

### Contenido

1. Introducción .....	11
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto .....	11
1.2. Objetivos Generales del TFE .....	12
1.2.1. Objetivos Específicos del TFE.....	12
1.3. Elementos innovadores del proyecto .....	13
2. Análisis del mercado .....	14
2.1. Mercado potencial.....	14
2.1.1. El sector del Ecoturismo .....	14
2.1.2. El turismo en Arabia Saudí.....	15
2.1.3. Análisis de la Demanda.....	17
2.2. Público objetivo .....	18
2.2.1. Análisis Público Objetivo .....	18
2.3. Competencia .....	20
2.4. Análisis DAFO .....	21
3. Business CANVAS model .....	23
4. Plan de Marketing .....	25
4.1. Estrategia de Marketing.....	25
4.2. Cartera de productos/servicios y propuesta de valor .....	25
4.2.1. Opciones Alojativas .....	26
4.2.2. Servicios Adicionales .....	26
4.3. Estrategia de precios.....	27
4.3.1. Precios de Alojamiento.....	27

4.4.	Previsión de ventas (3 años) .....	27
4.5.	Estrategia de comunicación .....	28
4.5.1.	Redes Sociales .....	29
4.5.2.	Página web propia .....	30
4.5.3.	Convenios y colaboraciones corporativas .....	31
4.6.	Estrategia de distribución .....	31
4.6.1.	Reservas directas .....	31
4.6.2.	Booking.com .....	31
4.6.3.	Agencias de Viajes .....	31
4.7.	Presupuesto de Marketing .....	32
5.	Plan de operaciones .....	33
5.1.	Localización .....	33
5.1.1.	Localización del eco-resort .....	33
5.1.2.	Localización de la oficina <i>offsite</i> .....	34
5.2.	Definición de procesos relevantes.....	34
5.2.1.	Procesos Operativos .....	34
5.2.2.	Procesos de Estratégicos y de Soporte.....	35
5.3.	Recursos necesarios.....	35
5.3.1.	Recursos Humanos .....	35
5.3.2.	Recursos Materiales .....	37
5.4.	Estructura de costes.....	37
6.	Equipo directivo y organización .....	39
6.1.	Miembros del equipo directivo .....	39
6.1.1.	Director General, CEO .....	39
6.2.	Forma Jurídica .....	40

6.3.	Misión, Visión, y Valores .....	40
6.3.1.	Misión .....	40
6.3.2.	Visión .....	40
6.3.3.	Valores .....	40
6.4.	Organigrama .....	41
7.	PLAN FINANCIERO .....	42
7.1	Inversión y financiación inicial .....	42
7.2	Ingresos y gastos .....	43
7.3	Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales .	44
7.3.1	Partidas del Balance de los tres primeros años.....	44
7.3.2	Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años .....	44
7.4	Análisis económico y financiero .....	45
7.4.1	Viabilidad económica desde el criterio de la Rentabilidad .....	45
7.4.2	Viabilidad financiera desde el criterio de la Solvencia .....	46
7.4.3	Viabilidad ESG .....	47
8.	Conclusiones.....	47
9.	Limitaciones y prospectiva .....	49
9.1.	Limitaciones .....	49
9.2	Prospectiva.....	50
	Referencias bibliográficas.....	51
	Anexo A. Inicios e historia corporativa del Grupo ARA .....	60
	Anexo B. Análisis Externo PESTEL.....	62
	Anexo C. Análisis con Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	64
	Anexo D. Análisis desde la Perspectiva de Recursos y Capacidades .....	66
	Anexo E. Análisis de la Cadena de Valor .....	68

Anexo F. Industria del Ecoturismo y Principios .....	70
Anexo G. Detalle de Iniciativas Saudíes para promocionar el turismo .....	71
Anexo H. Análisis empleando la Matriz de Ansoff .....	73
Anexo I. Análisis de Grupos de Interés - Matriz de Mendelow .....	74
Anexo J. Estética del complejo y Servicios Adicionales .....	75
Anexo K. Metodología <i>Inbound Marketing</i> adaptado por EcoSenses .....	79
Anexo L. Acuerdos promocionales con otras entidades .....	80
Anexo M. Procesos Estratégicos y de Soporte .....	82
Anexo N. Cuadro de Mando Integral EcoSenses AlUla .....	84
Anexo O. Equipo Directivo EcoSenses AlUla .....	85
Anexo P. Principios RSC aplicados y Plan de Concienciación .....	87
Anexo Q. Amortizaciones Acumuladas, Cuentas de PyG y Balance Previsional .....	89
Anexo R. Ingresos y Gastos detallados .....	92
Anexo S. Cuantificación de contribuciones RSC .....	95
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	96

## Índice de Figuras

Figura 1. Principales indicadores macroeconómicos de Arabia Saudí .....	16
Figura 2. EcoSenses Agafay y Sahara (Marruecos): Datos estadísticos de huéspedes .....	19
Figura 3. Criterios de Segmentación: Público Objetivo EcoSenses AlUla.....	19
Figura 4. Análisis de principales competidores: existentes y previstos en AlUla.....	20
Figura 5. Análisis DAFO .....	22
Figura 6. Modelo Canvas de proyecto nuevo EcoSenses AlUla.....	24
Figura 7. Logotipo de EcoSenses AlUla .....	25
Figura 8. Previsión de Ventas EcoSenses AlUla a tres años .....	28
Figura 9. Ejemplos de interrelación en la creación de contenido digital para EcoSenses AlUla .....	30
Figura 10. Presupuesto de Marketing: primeros 3 ejercicios.....	32
Figura 11. Ubicación, orografía del terreno y planificación de EcoSenses AlUla .....	33
Figura 12. Procesos Operativos detallados: EcoSenses AlUla .....	34
Figura 13. Diagrama GANTT de procesos operativos .....	35
Figura 14. Recursos Humanos mínimos necesarios para puesta en marcha: EcoSenses AlUla .....	36
Figura 15. Recursos Materiales necesarios, detallados por área de uso .....	37
Figura 16. EcoSenses AlUla: Previsión de gastos para los primeros años.....	38
Figura 17. Organigrama inicial de EcoSenses AlUla.....	41
Figura 18. Detalles de las inversiones .....	43
Figura 19. Resultados de los Indicadores económicos más importantes .....	45
Figura 20. Cálculos mediante Flujo de Caja y Análisis de Orígenes y Aplicaciones de Fondos	46
Figura 21. Cronograma Grupo GHA y EcoSenses AlUla.....	61
Figura 22. Gráfico Análisis PESTEL EcoSenses AlUla.....	62



Figura 23. Puntuación de cada dimensión PESTEL y factores determinantes .....	63
Figura 24. Modelo de Cinco Fuerzas de Porter adaptado a EcoSenses AIUla.....	64
Figura 25. Porter: Análisis detallado de cada una de las fuerzas .....	65
Figura 26. Análisis de Recursos y Capacidades de EcoSenses AIUla .....	67
Figura 27. Análisis de Cadena de Valor para EcoSenses AIUla .....	69
Figura 28. Principios del Ecoturismo .....	70
Figura 29. Detalle de programas para fomentar el turismo a Arabia Saudita .....	71
Figura 30. Detalle de planes de desarrollo turístico de AIUla .....	72
Figura 31. Principales reclamos turístico de la región de AIUla .....	72
Figura 32. Matriz de Crecimiento de Ansoff para el Proyecto EcoSenses AIUla.....	73
Figura 33. Análisis de los Grupos de Interés mediante el empleo de la Matriz de Mendelow	74
Figura 34. Ejemplos de Alojamiento: Carpas Beduinas, Cabañas Deluxe, y Zonas Comunes ..	75
Figura 35. Detalle y precios de actividades y excursiones de pago para el visitante.....	76
Figura 36. Menú de EcoSenses AIUla .....	77
Figura 37. Proceso de Inbound Marketing adaptado a la estrategia de EcoSenses .....	79
Figura 38. Concepto y distribución de la revista "Dunes" .....	81
Figura 39. Ejemplos de obras artísticas del certámen.....	81
Figura 40. Indicadores y métricas relevantes a monitorear: EcoSenses AIUla .....	84
Figura 41. Diagrama del plan de concienciación a través de diferentes grupos de interés ....	87
Figura 42: Detalle del cuadro de amortización de la financiación externa.....	89
Figura 43. Cuentas de P&G de los tres primeros años de EcoSenses AIUla.....	90
Figura 44. Balance Previsional de los tres primeros años de EcoSenses AIUla .....	90
Figura 45. Detalle de la dotación a las amortizaciones y amortizaciones acumuladas .....	91
Figura 46. Desglose de Ingresos y Aprovisionamiento.....	92
Figura 47. Desglose de Gastos.....	93

Figura 48. Gastos más relevantes según análisis vertical.....	93
Figura 49. Facturación en Escenario Optimista .....	94
Figura 50. Facturación en Escenario Pesimista .....	94
Figura 51. Cuantificación de las contribuciones RSC totales de los primeros 5 años .....	95

## 1. Introducción

Tradicionalmente más asociada con la digitalización y el sector tecnológico, la necesidad de innovación constante es imperativa en todas las industrias en un entorno VUCA como el actual, caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Incluso en el sector hotelero, distinguido por un grado de madurez considerable, se debe tener el objetivo de funcionar como una organización ambidiestra; persiguiendo paralelamente la eficiencia operativa a corto plazo con la constante búsqueda de reinventarse a largo plazo. *Úbeda-García, M. et al (2018)* demostraron una correlación directa entre los resultados de una empresa hotelera y el nivel de ambidexteridad alcanzado.

El presente trabajo analiza un proyecto nuevo dentro de un grupo hotelero ficticio, el Grupo Hotelero Aries (GHA de aquí en adelante) el cual gozaba de un crecimiento envidiable en España y un modelo de negocio altamente rentable a finales de los años 90; se encontraba recogiendo los frutos de inversiones en inmovilizado material de plantas alojativas realizadas anteriormente, y seguía consolidando su modelo de negocio en las Islas Canarias y la Costa del Sol (el [Anexo A](#) presenta un cronograma y resumen de la historia corporativa). No obstante, se creó una entidad independiente denominada *Aries Resorts & Accommodations* (abreviado ARA), con autonomía y libre de influencia de la directiva de GHA, para explorar modelos de negocio alternativos, resultando en la maduración de una idea de alojamiento menos estandarizada y con un fuerte componente ligado a la RSC y con clara vocación internacional. Según *Williams, A. M., y Shaw, G. (2011)*, la innovación y la internacionalización en el turismo están fuertemente relacionadas, relación que se conceptualiza en tres formas: la internacionalización es una forma de innovación, la internacionalización efectiva requiere de capacidad innovativa, y la internacionalización efectiva requiere de un mayor conocimiento en la organización.

### 1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

El nuevo concepto de ARA se materializa en 2002, cuando se desembarca en Marruecos con EcoSenses Agafay. Este eco-resort de lujo ubicado en las arenas del desierto a las afueras de Marrakech, ofrecía a clientes internacionales una experiencia única de cinco estrellas en un paraje natural aislado e inimitable; el hospedaje consistía en carpas beduinas o cabañas individuales de lujo y se complementaba con cocina de autor, trato individualizado, y

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla proveyendo las expectativas del servicio de un hotel de lujo, con la particularidad de que no sólo existe un bajo impacto ambiental, sino que se generan cambios positivos en la ubicación y la comunidad local. En 2008 y tras aprobación de las autoridades marroquíes, se inaugura EcoSenses Sahara, ubicado a hora y media de Merzouga a pie de las imponentes dunas doradas de Erg Chebbi.

Contando con un emplazamiento en cada uno de los dos desiertos más emblemáticos del país alauita, y con la intención de mantener la imagen de exclusividad, se decide no expandir más en territorio Marroquí. Desde 2018 el equipo directivo baraja diferentes proyectos para exportar el concepto EcoSenses a algún destino de Oriente Medio, y se estudia Arabia Saudita como opción primordial.

## 1.2. Objetivos Generales del TFE

El objetivo general del presente trabajo es estudiar la viabilidad de la propuesta de proyecto EcoSenses AlUla, desde las perspectivas económico-financiera, técnica, y comercial, con vistas a asesorar a la dirección ejecutiva de ARA. Se valora paralelamente el éxito de este proyecto, en concordancia con los valores de la empresa, según si logra tener o no un impacto positivo en el desarrollo de la comunidad local y en la preservación del entorno natural de la ubicación.

### 1.2.1. Objetivos Específicos del TFE

- Examinar los factores del entorno general que sean relevantes para la empresa, para posteriormente comprender detalladamente el entorno específico del mercado en el que competirá EcoSenses AlUla.
- Ilustrar la excepcionalidad de la propuesta de valor para el público objetivo mediante el empleo de un *Business Canvas Model* del nuevo modelo de negocio.
- Concretar el plan de marketing que detalla las estrategias a seguir para construir relaciones rentables y duraderas con el público objetivo.
- Definir la localización del eco-resort, y los procesos operativos, estratégicos y de soporte óptimos para ofrecer el servicio al cliente impecable característico de la marca.
- Trazar la estructura interna del equipo directivo y talento humano, concretar el marco jurídico idóneo bajo el que operar en Arabia Saudita, y exponer la filosofía de la empresa.

- Confeccionar el análisis económico-financiero necesario para prever el rendimiento del nuevo eco-resort y el cumplimiento de las necesidades de financiación.

### 1.3. Elementos innovadores del proyecto

En la actualidad se está desarrollando una limitada oferta hotelera en AlUla, sin embargo el particular amalgama de ecoturismo y lujo que ofrece EcoSenses, marcan los elementos diferenciadores clave:

- **La idoneidad del momento:** Tras años de planificación y estudio, y el retraso que supuso la pandemia Covid-19, ARA está preparada para dar el salto al Reino de Arabia Saudita, que, desde Septiembre de 2019 y por primera vez en la historia ofrece un visado de turista, proporcionando una oportunidad de crecimiento inaudita.
- **La ubicación:** El emplazamiento propuesto para el nuevo eco-resort es en el desierto colindante a la ciudad de AlUla, enclave de la histórica ruta del incienso; rodeado de imponentes cañones y formaciones rocosas, ruinas preislámicas y tesoros arqueológicos, contiene el primer lugar de Arabia Saudita designado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, mayormente desconocido a pesar de estar a tan sólo 300 kilómetros de la ciudad de Medina.
- **La autenticidad de la experiencia:** Desde la etapa inicial de construcción incorporando materiales y técnicas sostenibles, hasta las carpas beduinas cosidas a mano por talento local, pasando por la oferta gastronómica compuesta por recetas milenarias a base de ingredientes orgánicos de huerto propio, se intenta proveer al cliente la experiencia de viajar atrás en el tiempo. Un alto ratio empleados/huésped y un trato personalizado ofrecen lo mejor de la hospitalidad árabe con los estándares de lujo occidentales.
- **La veracidad de la contribución:** La sostenibilidad no debe ser meramente cosmética: aparte de minimizar el impacto medioambiental de las instalaciones, se deben destinar beneficios financieros directos hacia la conservación del entorno y el desarrollo de la comunidad local. EcoSenses promueve el cambio en clientes al revelar una experiencia inolvidable desligada de la dependencia energética, y en la cadena de distribución a través de la concienciación y exigiendo solamente materiales sostenibles.

## 2. Análisis del mercado

Para determinar la viabilidad de un proyecto de negocio, es elemental comprender primeramente las particularidades del mercado en el que opera. Para ello, se presentan estudios de: Mercado potencial, Público Objetivo y la Competencia. Se concluye con un Análisis DAFO, apoyado por la información obtenida tras realizar un análisis del entorno general PESTEL (véase [Anexo B](#)) para identificar variables que no se pueden controlar pero que pueden afectar al negocio estudiado, cuyos resultados pueden ser útiles para generar planes de contingencia. Seguidamente se efectúa un análisis interno empleando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (véase [Anexo C](#)), Recursos y Capacidades (véase [Anexo D](#)) y Cadena de Valor (véase [Anexo E](#)).

### 2.1. Mercado potencial

#### 2.1.1. El sector del Ecoturismo

Varias tendencias han ido transformando la industria hotelera, algunas de las cuales se han ido acentuando tras la reciente pandemia *Covid-19*: la disrupción digital, la hipercompetitividad, y la diversificación tal y como señala *González, R. (2020)*. El hábito de evitar grandes aglomeraciones como los hoteles tradicionales y, la preferencia por una experiencia más diferenciada, se pronostica que están aquí para quedarse "*2022 Top Hospitality Industry Trends*", (2022).

Según *The International Ecotourism Society (2022)*, el ecoturismo se define como <<*el turismo responsable hacia destinos naturales donde se conserva el medioambiente, sustenta el bienestar de las poblaciones locales, e involucra la interpretación y educación*>>. También conocido como turismo responsable o sostenible, surgió a principios de los años 80 con el objetivo de contrarrestar las consecuencias negativas del turismo masivo, y es uno de los sectores turísticos de mayor crecimiento *Jaafar, M., & Maideen, S. A., (2012)*. El [Anexo F](#) detalla los principios a los que se debe adherir EcoSenses AlUla para considerarse propiamente una empresa partícipe del ecoturismo.

### 2.1.2. El turismo en Arabia Saudí

La mayor economía del mundo árabe es miembro del G20 y un país cuyas fronteras han permanecido cerradas a los turistas internacionales, a excepción de visados de negocios, trabajo, y peregrinación a La Meca y Medina. Con vistas a reducir la dependencia económica en la exportación del petróleo, de la que es segundo productor mundial *Sönnichsen, (2021)*, el príncipe heredero y viceprimer ministro del Reino Mohammed Bin Salman ha impulsado los programas *National Transformation Program* y *Vision2030*. Estos programas de diversificación de la economía y mejora de la infraestructura pública se asemejan a los implementados en la década de los 80 por los Emiratos Árabes Unidos para transformar profundamente a Dubái en la potencia turística internacional que es en la actualidad *Yas, H., Mardani, et al (2020)*. En el [Anexo G](#) se puntualizan las diversas acciones de estas iniciativas para impulsar el turismo en el país.

Estudios académicos elaborados sobre el turismo en Arabia Saudí demuestran empíricamente una correlación positiva a largo plazo entre el número de llegadas internacionales y la economía del Reino *Naseem, (2021)*. No obstante, dado que el país ha fracasado anteriormente en llevar a cabo estrategias de transformación similares, *Alshuwaikhat, H., & Ishak, M. (2017)* han analizado meticulosamente las propuestas de *Vision2030* y *2020NTP* desde el prisma de la sostenibilidad y la *Sustainability Society Index*; argumentan que el éxito de los resultados en la práctica dependerá de cómo se implementa a todos los niveles de los grupos de interés y, sólo si se implementa un correcto sistema de seguimiento y evaluación. *Rafique, S., y Butt, K. M. (2021)* coinciden en que; para que *Vision2030* sea exitoso, debe implicar paralelamente un profundo cambio social y reformas políticas. La [Figura 1](#) expone una visión general macroeconómica del país.

Figura 1. Principales indicadores macroeconómicos de Arabia Saudí



Fuente: elaboración propia

### 2.1.2.1. Potencial Turístico de AlUla

AlUla, lugar escogido para emplazar el nuevo proyecto EcoSenses, es una pequeña ciudad de 5.426 habitantes ubicada a 300 kilómetros al noroeste de Medina, fundada en el Siglo VI a.C. y emplazada en la histórica ruta del incienso donde India, Egipto, y Arabia comerciaban con especias, seda, y mercancías de lujo *Aliraqi, A. M., (2020)*. Ubicada en un fértil oasis de un valle desértico entre más de 22.500 km<sup>2</sup> de paisaje árido, se convirtió en la capital de la antigua civilización Lihyanita y narra la historia de más de 7.000 años de civilización humana "*Hegra, región de Medina: lugares históricos de AlUla, cultura y mucho más*", (2022).

A pesar de contar con las ruinas de Hegra, primer lugar designado Patrimonio de la Humanidad UNESCO en el país, el condado de AlUla es un gran desconocido para la mayoría de público *Historic Landmarks in Saudi Arabia | Heritage Sites & Ancient Places, (2022)*. La *Saudi Tourism Authority* y la *Royal Commission for Al-Ula* (abreviados con las siglas "STA" y "RCU" respectivamente) son las dos instituciones públicas detrás del impulso turístico de la región, con la finalidad de proporcionar a AlUla el reconocimiento histórico que se merece y su consolidación como el "museo vivo más importante del mundo", y competir directamente con



Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla Giza en Egipto. Las cuatro iniciativas en desarrollo por parte de estas instituciones se elaboran en el [Anexo G](#), junto a una exposición de los principales reclamos turísticos de la región.

### 2.1.3. Análisis de la Demanda

El proyecto de EcoSenses AlUla cuenta con la particularidad de que no dispone de un historial de datos fehacientes sobre llegadas de viajeros internacionales a AlUla, por lo que se debe trabajar en base a previsiones futuras de demanda efectuadas por organismos estatales:

- **Turismo Internacional:** Se pronostica la llegada de 250.000 visitantes en AlUla para el año 2023 *Abduljadayel, F., (2022)*. Por otro lado, se prevé la disponibilidad de tan sólo 1.000 camas turísticas en AlUla para finales de 2023 *Saudi Arabia's AlUla to have 5,000 new hotel rooms by 2035, (2022)*, resultando en una enorme disparidad entre oferta y demanda previstas. EcoSenses AlUla tendrá una capacidad de alojamiento máxima de 180 huéspedes en 60 habitaciones durante el primer ejercicio, y asumiendo un 100% de ocupación durante los seis meses de temporada turística a la tarifa media de 169,75€ por noche, existe un mercado potencial de 5.499.900€ anuales, sin contar ingresos por servicios adicionales (todas las cifras expresadas en EUR en este proyecto, se han calculado a un tipo de cambio de 3,77 SAR/EUR).
- **Turismo Doméstico:** La RCU y Vision2030 pretenden fomentar fuertemente el turismo doméstico, cuyo gasto ha rozado los 22 MM€ en 2021 *Domestic tourism spending in Saudi Arabia surges 87% to SAR 81 bln in 2021", (2022)*, hasta que la demanda internacional esté consolidada. Investigaciones de *Patuelli, R., et al (2013)* recalcan la importancia que toma la oferta cultural en impulsar el turismo doméstico puesto que ayuda a reducir la estacionalidad, diversificar la oferta, ampliar la base de clientes y extender la duración media de la estancia; en especial si se cuenta con algún lugar designado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, como es el caso de Hegra en AlUla.

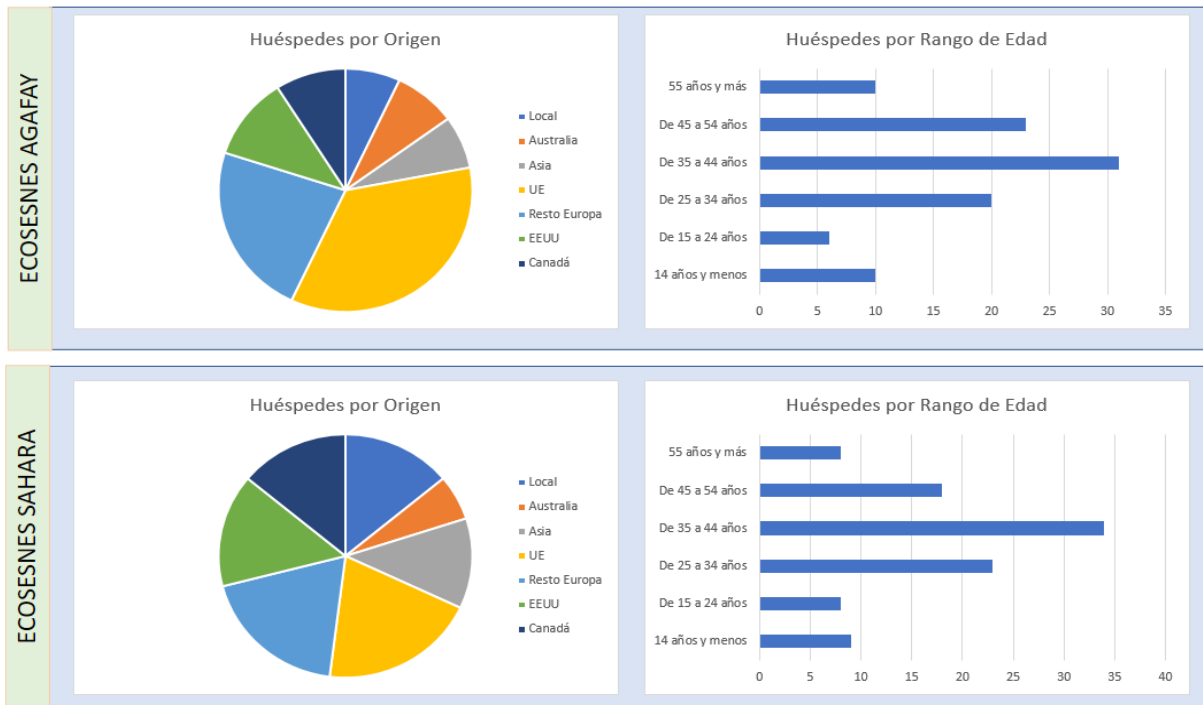
## 2.2. Público objetivo

### 2.2.1. Análisis Público Objetivo

El modelo de negocio de EcoSenses AlUla va enfocado a un público objetivo similar al de los EcoSenses ya en funcionamiento en Marruecos, por lo que se parte de la base de datos de clientes recopilados por los sistemas ERP que se presentan en la [Figura 2](#). Se espera que, en términos demográficos, se hospeden mayormente turistas de países Europeos de entre 35 y 54 años. Se prevén muchas familias con niños, y debido a la orografía del terreno y la accesibilidad de la ubicación, una menor proporción de visitantes mayores de 55 años. No se pretende emplear una discriminación de precios entre segmentos ya que las tarifas de alojamiento son públicas y se pueden consultar en la página web propia o en plataformas externas como Booking. Diversas indagaciones han determinado que los segmentos de cliente más rentables son:

- **Solo travellers:** se trata de un mercado en fuerte crecimiento, compuesto por turistas mayormente solteros que prefieren viajar en solitario, y socializar en el ámbito de la estancia con residentes u otros turistas. Suelen buscar experiencias auténticas y estar más concienciados con el medio ambiente *Monteiro, A., Lopes, S., et al (2021)*.
- **Viajeros corporativos:** proporcionan un consumo por cabeza superior a la media de huéspedes en EcoSenses. *Hovhannisyán, N., & Keller, W. (2015)* proponen que los viajes corporativos pueden proporcionar adicionalmente una fuente de innovación.

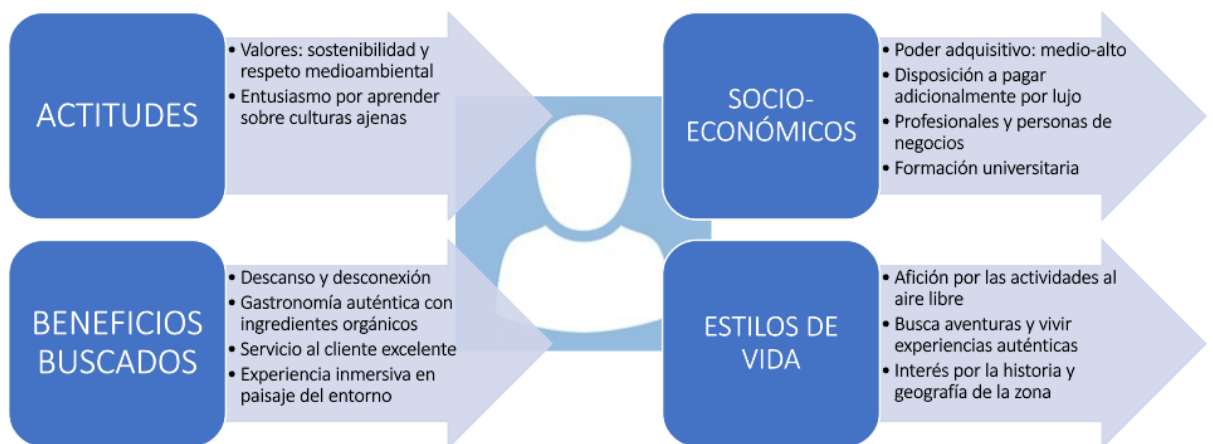
Figura 2. EcoSenses Agafay y Sahara (Marruecos): Datos estadísticos de huéspedes



Fuente: elaboración propia

En la [Figura 3](#) se presenta un estudio empleando diferentes criterios del segmento de mercado más atractivo para EcoSenses AlUla. Según Carrascosa-López, C., et al (2021) existen tres dimensiones de valor percibido para el cliente en destinos de ecoturismo: funcional, económico y social-emocional. Estas dimensiones se deben labrar para que el turista esté satisfecho, tenga intención de volver, y recomiende activamente el negocio a otros.

Figura 3. Criterios de Segmentación: Público Objetivo EcoSenses AlUla



Fuente: elaboración propia

## 2.3. Competencia

EcoSenses intenta ligar sostenibilidad y lujo con un modelo de negocio que no tiene competencia en la región. Sin embargo, bajo el criterio de un viajero que desconozca la marca, existen ofertas alojativas que cubren necesidades similares, y es imperante estudiarlas. *Yang, J. (2012)* afirma que seguir una Estrategia de Océano Azul, concebida por *Kim & Mauborgne (2005)*, puede aportar ventajas importantes en la volátil industria de la hospitalidad moderna.

La comparativa presentada en la [Figura 4](#) se enfoca en complejos alojativos ubicados en parajes naturales del desierto de AlUla. En la actualidad se observan tan sólo cuatro competidores de los que Sahary AlUla se considera el más sustancial, por lo que se ha considerado también competencia prevista en un futuro próximo. No obstante, es preciso denotar que no se dispone de información suficiente para determinar cuotas de mercado. En la industria de la hospitalidad post-pandemia es elemental conocer en profundidad la competencia y emplear el *benchmarking* de manera periódica para asegurarse de seguir siendo competitivos *Magnini, V. P., et al, (2021)*.

Figura 4. Análisis de principales competidores: existentes y previstos en AlUla

	Complejo	Detalle de Alojamiento	Servicios Adicionales	Análisis Atributos
Existentes	<b>Habitas Al-Ula</b> Valle Ashar, Hegra	4 Tipos de Villas individuales de diseño minimalista. Gastronomía árabe de renombre con ingredientes locales. Se hace mención de la sostenibilidad.	Piscina, Wifi, Actividades: música tradicional, arte & cultura, Spa, gimnasio, centro yoga. Excursiones: paseo en camello, astronomía	Precio \$\$\$\$ Lujo ★★ Sostenibilidad ★★ Ubicación ★★ Reseñas 3.5/5
	<b>Shaden Resort</b> Hail, Al-Ula	Habitaciones suites y diferentes tipos de villa en un entorno natural, con amenidades dignas de un hotel	Piscina, Wifi, A/C, TV, Centro de Negocios, Varios Restaurantes, Jacuzzi	Precio \$\$ Lujo ★★ Sostenibilidad ★★ Ubicación ★★ Reseñas 3/5
	<b>26North Glamping Al-Ula</b>	Emplazamiento de acampadas con amenidades básicas: carpas con baño y salón compartido. Dispone de área de cultivos propios	Clases de yoga, tours en bicicleta, noches de cine, comedia en vivo, música en directo	Precio \$ Lujo ★★ Sostenibilidad ★★ Ubicación ★★ Reseñas 3/5
	<b>Sahary Al-Ula</b> Al-Ula	Capacidad para 80 habitaciones/suites tipo cabañas, con baño y terraza individual. Resort de lujo ubicado entre cañones del desierto	Wifi, piscina, A/C, restaurante, TV, servicios de limpieza, sala de juegos	Precio \$ Lujo ★★ Sostenibilidad ★★ Ubicación ★★ Reseñas 3.5/5
Previstos	<b>Banyan Tree Al-Ula</b>	Villas y carpas de lujo con habitaciones para 1, 2, o 3 huéspedes, ubicadas en el pintoresco Valle de Ashar	Wifi, Spa, Yoga, Salón de belleza, Gimnasio, restauración variada	Apertura Prevista: Finales 2022
	<b>Aman Resorts</b>	Tres formatos de alojamiento en entorno natural: Rancho de lujo, carpas de lujo, y resort con arquitectura árabe.		Apertura Prevista: 2023

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Análisis DAFO

En la [Figura 5](#) se exhibe un Análisis DAFO identificando variables internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) de relevancia, identificadas a lo largo de los diversos análisis realizados en capítulos anteriores. Los resultados son relevantes para realizar un diagnóstico de la empresa, valorar el riesgo, y proponer estrategias diferentes de crecimiento. Para determinar el grado de riesgo, se emplea también la *Matriz de Crecimiento de Ansoff* (véase [Anexo H](#)), donde se concluye que el proyecto que se plantea es un movimiento vertical de desarrollo de nuevo mercado con un grado de riesgo moderado.

Figura 5. Análisis DAFO

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción con materiales sostenibles es más costoso y lento (mayor <i>Time-to-market</i>). Complejo con capacidad energética limitada</li> <li>▪ Corta estacionalidad de la temporada turística Saudí debido a factores climatológicos</li> <li>▪ Ubicación aislada del resort complica el acceso y la logística</li> <li>▪ Experiencia en espacios abiertos supeditada a condiciones climatológicas adecuadas (se evita viento y lluvia). Orografía del entorno limita público (no apto para público senior y embarazadas) y estancias cortas (media de 3 días)</li> <li>▪ Alta dependencia de clientes extranjeros y turismo occidental</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantación de modelo de negocio exitoso ya existente. Respaldo financiero del Grupo ARA con amplia tesorería</li> <li>▪ Contribuciones económicas, ecológicas, y fomento de la cultura local: favorabilidad en relaciones con autoridades Saudíes</li> <li>▪ Márketing: Clientes como embajadores tras vivir una experiencia única, belleza del entorno y decoración del complejo incentivan menciones en RRSS</li> <li>▪ Distanciamiento social: extensión del complejo es ideal para un público concienciado con el Covid-19 <i>2022 Top Hospitality Industry Trends, (2022)</i>.</li> <li>▪ Facilidad para adaptar capacidad alojativa: rapidez y bajo coste marginal de montar carpas beduinas adicionales en picos de demanda</li> </ul>
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concesión administrativa: no renovación del contrato de arrendamiento tras vencimiento</li> <li>▪ Competencia desleal: imitación del concepto sin adhesión a los valores del ecoturismo, y consiguiente ventaja en costes</li> <li>▪ Fluctuaciones significantes del valor del Rial Saudí SAR/EUR y su efecto en los balances <i>Hayes, (2022)</i></li> <li>▪ Escalada de la guerra de Ucrania: consecuencias negativas en la emisión de turismo Europeo, efectos sobre energía e inflación</li> <li>▪ Repudio del turismo internacional a Arabia Saudí por violaciones de Derechos humanos <i>World Report 2021: Rights Trends in Saudi Arabia, (2022)</i>.</li> <li>▪ Cambio climático: subida significativa de temperaturas medias en el desierto podría acortar aún más la estacionalidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración vertical de proveedores de actividades y excursiones: mayor control sobre la calidad de la experiencia, ofertas distinguidas</li> <li>▪ Convenio para ofrecer transporte y actividades acuáticas en la costa de <i>Al Wajh</i> (a 152 kms.)</li> <li>▪ Restaurante temático independiente: replicar oferta gastronómica en un local concurrido en el centro de la ciudad</li> <li>▪ Posible futuro permiso para ofrecer bebidas alcohólicas: menú de coctelería aportaría mayores márgenes brutos y gasto por comensal</li> <li>▪ Expansión: Segundo complejo en <i>Al-Tubaiq Nature Reserve</i>. Alternativamente franquiciar modelo de negocio aprovechando aumento de interés en ecoturismo</li> <li>▪ Plan <i>Vision2030</i>: crecimiento previsto del turismo provoca una oportunidad inaudita de explotar el alto potencial turístico de AlUla</li> </ul>










Fuente: elaboración propia

### 3. Business CANVAS model

El Lienzo Canvas es una herramienta visual útil a la hora de planear nuevos modelos de negocio o líneas de producto, que segregado en prismas de visión interna de la empresa y externa del mercado, permite conceptualizar gráficamente los nueve factores de los que deriva la ventaja competitiva con vistas a analizarlos y recapitular si fuera necesario. En la [Figura 6](#) se presenta el análisis Canvas de EcoSenses AlUla.

Una de las deducciones extraídas de este análisis es que es primordial cuidar las relaciones con las autoridades árabes para renovar los permisos de cesión del terreno y licencia de explotación que se han logrado afianzar. Ampliando análisis sobre este grupo de interés particular mediante la Matriz de Mendelow (véase [Anexo I](#)), se consideran un grupo de bajo interés pero alto poder, por lo que se debe emplear un plan de comunicación efectivo para mantenerlos informados acerca de los progresos de EcoSenses, la contribución a la sostenibilidad y el respeto de los valores culturales locales.

Figura 6. Modelo Canvas de proyecto nuevo EcoSenses AIUla

<p><b>SOCIOS CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de mantenimiento y posicionamiento web</li> <li>• Proveedores de excursiones y actividades</li> <li>• Proveedor mayorista de alimentos frescos</li> <li>• Artesanos y artistas locales, decoradores de interiores</li> <li>• Plataformas de reservas (Booking.com), plataformas de reseñas (TripAdvisor)</li> <li>• Hoteles afiliados</li> <li>• Agencias de viajes generales y especializadas en ecoturismo</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación al personal para excelencia en el servicio al cliente</li> <li>• Mantenimiento del resort sin empleo de electricidad convencional</li> <li>• Cocina con recetas ancestrales y calidad gastronómica</li> <li>• Capacidad de aprovisionamiento, materia prima fresca en desierto</li> </ul> <p><b>RECURSO CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo financiero de ARA</li> <li>• Página web propia, SEO y SEM</li> <li>• Relación con Ministerio de Turismo, permiso para arrendamiento de ubicación</li> <li>• Placas solares y sistemas de energías alternativas</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento en singular entorno de belleza desértica</li> <li>• Despreocupación en naturaleza sin Wi-Fi ni electricidad convencional</li> <li>• Construcción empleando elementos naturales de la zona, cabañas y carpas beduinas hechas artesanalmente</li> <li>• Hospitalidad y servicio de lujo</li> <li>• Cocina de renombre con ingredientes frescos locales</li> <li>• RSC: impacto medioambiental mínimo, y contribuciones sustanciales a la comunidad local</li> <li>• Actividades y excursiones</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Service oriented</i>: modelo centrado en atención personalizada al cliente</li> <li>• Atención al cliente telefónico/-mail/RRSS</li> <li>• Publicidad <i>Inbound Marketing</i></li> <li>• CRM: mantener contacto duradero con clientes para fidelización</li> </ul> <p><b>CANALES DE DISTRIBUCION</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservas directas en página web propia/teléfono/email</li> <li>• Reservas a través de agencias de viajes especializadas</li> <li>• Reservas a través de portal Booking.com</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  <u>B2C</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Internacional de poder adquisitivo medio-alto, mayormente Europeo.</li> <li>• Turismo local Saudí de alto poder adquisitivo</li> <li>• Grupos, familias, parejas en luna de miel</li> <li>• Público concienciado con el medio ambiente</li> <li>• VIPs, VVIPs, influencers (&gt;150K seguidores)</li> </ul> <p><u>B2B</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multinacionales: presentaciones y eventos corporativos</li> <li>• <i>Photoshoots</i> y rodajes, celebración de eventos y bodas</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos Fijos: Alquiler de ubicación, Plantilla Fija, Mantenimiento de complejo, Publicidad y Márketing</li> <li>• Gastos Variables y Semivariables: Plantilla Variable, Cocina, Limpieza, Energía</li> <li>• Proveedores Externos: mayor costo por empleo de materiales sostenibles</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento: carpas beduinas o cabañas deluxe</li> <li>• Actividades, excursiones &amp; entretenimiento</li> <li>• <i>Photoshoots</i> y organización de eventos</li> <li>• Servicio Bebidas y Cócteles Sin Alcohol</li> <li>• Servicio de comidas: adicional</li> <li>• Venta Tienda souvenirs: arte, aceites y producción del resort (dátiles, cítricos)</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia



## 4. Plan de Marketing

### 4.1. Estrategia de Marketing

Se procede a estudiar una estrategia de Márketing para maximizar el *Customer Lifetime Value* del cliente objetivo. Según *Henry, C. D., (2000)* <<adquirir un cliente nuevo es cinco veces más costoso que un cliente fijo>> buscando así fortificar las relaciones duraderas y rentables con el huésped mientras se le aporta valor. *Sun, K. A., & Kim, D. Y. (2011)* demuestran que en la industria de la hospitalidad existe una relación directa entre el grado de satisfacción del cliente y los resultados del ROE (*Return on Equity*).

### 4.2. Cartera de productos/servicios y propuesta de valor

El alojamiento es el servicio principal ofrecido con productos y servicios adicionales que complementan la experiencia. El mantra de EcoSenses es convertir a los clientes en embajadores de la marca tras espeluznar los cinco sentidos del cliente: ofrecerles la inigualable experiencia de degustar un delicioso plato de *mezze* árabe mientras se contempla un mágico atardecer del desierto al son de cantos de pájaros autóctonos, con el dulce aroma de incienso *bakhoor* de trasfondo.

La ansiada promoción boca a boca, o *Positive Word of Mouth* tiene una alta correlación con la fidelización de los clientes y puede ser aún más pronunciada en experiencias ligadas a la sostenibilidad ambiental y energética *Paul Blaise, I. I., et al, (2020)*. El logotipo del complejo se muestra en la [Figura 7](#), a emplear en el *branding* del complejo.

*Figura 7. Logotipo de EcoSenses AlUla*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.2.1. Opciones Alojativas

Se puede escoger entre dos diferentes tipos de alojamiento:

- Las espaciosas **cabañas deluxe**, construidas a base de materiales orgánicos como madera, paja, barro y piedra, ofrecen un mayor grado de intimidad e incluyen baño privado y estufas de calentamiento a base de madera para las noches de invierno. Durante la construcción y con el objetivo de emplear materiales más sostenibles y con mejor comportamiento térmico, se utiliza el hormigón de cáñamo-cal y cenizas volantes en vez de cemento *Martínez Corral, A. M., et al (2022)*.
- Las **carpas beduinas**, tejidas a mano por artesanos de pueblos aledaños, proporcionan una experiencia inmersiva en la naturaleza desde donde presenciar la encandiladora inmensidad del desierto, a una tarifa aproximadamente un 30% menor que las cabañas. El visitante se hospeda como lo hacían los ancestros de los nativos, pero disfrutando de la comodidad y un afable servicio al cliente.

En ambas modalidades de alojamiento, el interiorismo está basado en elementos de cerámica y pinturas en cristal de artistas locales. Los espacios comunes incluyen carpas para comer al aire libre, patios, jardines botánicos, una piscina de agua desalinizada, además, una zona de huertos donde los huéspedes pueden participar en la agricultura ecológica de diferentes cultivos. El [Anexo J](#) ilustra ejemplos de la estética de ambos tipos de alojamiento y zonas comunes.

Con el objetivo de lograr la autosuficiencia energética y una experiencia inmersiva, la electricidad fotovoltaica está disponible para utilizar solamente en la cocina y recepción, no existe cobertura wifi, y se utilizan para iluminación externa velas y lámparas de parafina que a su vez minimizan la contaminación lumínica para permitir disfrutar de la espectacular noche estrellada del desierto. Las tarifas alojativas se esclarecen en el [apartado 4.3](#).

#### 4.2.2. Servicios Adicionales

En el [Anexo J](#) se detallan los servicios y las tarifas de Comida y Bebida, Actividades y Excursiones, Organización de Eventos, y Tienda de Regalos, que complementan la experiencia del cliente y proporcionan fuentes de ingresos adicionales.

### 4.3. Estrategia de precios

Existen dos estrategias de precios principales: el *skimming* y la penetración de mercado. Debido a la baja previsión de turismo durante la etapa inicial del proyecto, se opta por una estrategia de penetración con un precio del alojamiento inicialmente menor *Alljazzzen, S. A., (2019)*.

#### 4.3.1. Precios de Alojamiento

El modelo de negocios EcoSenses gira en torno a competir basándose en la diferenciación por servicio y no en costes; ofrecer un concepto exclusivo con atención al cliente excelente que resulta en un mayor *Willingness-To-Pay* por parte de la clientela. *Pohland, L., & Kesgin, M. (2017;2018)* infieren que en el sector del alojamiento de lujo, la determinación de la política de precios es primordial y para ello se debe emplear principalmente el *benchmarking* contra competidores. Asimismo, basándonos en esta información se ha ponderado el estudio de la competencia ([Apartado 2.3](#)) junto con criterios como el alto ratio empleados/huésped de EcoSenses AlUla, para determinar un precio medio del alojamiento de €169,75 por persona y noche.

A partir del segundo ejercicio, se habilitará un algoritmo específico de *dynamic pricing* en la página web propia de reservas EcoSenses. En los últimos cinco años en la industria hotelera, esta herramienta del *revenue management* se ha consolidado puesto que permite maximizar rentabilidad teniendo en cuenta condiciones del mercado tales como ocupación, demanda y el precio de la competencia. Según estudios de *Andalouski, A.M., et al (2021)*, el *dynamic pricing* ha contribuido a la recuperación económica tras la crisis del *Covid-19* y su impacto en los hoteles, permitiendo obtener ingresos un 6% superiores.

### 4.4. Previsión de ventas (3 años)

A continuación en la [Figura 8](#) se presenta una previsión de ventas acorde a la demanda estimada en apartados anteriores teniendo en cuenta una pronunciada estacionalidad: la temporada turística en AlUla abarca el periodo de Octubre a Marzo, limitada por una menor actividad durante Abril por ser mes de lluvias y el cierre durante la temporada baja de Verano y, una actividad mínima durante la celebración del Ramadán.

Figura 8. Previsión de Ventas EcoSenses AlUla a tres años

Concepto	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<b>Alojamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifa fija promocional</li> <li>• 169,75€ pax</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>473.602€</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dynamic pricing</i></li> <li>• Tarifa media 188,40€ pax</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>1.220.832€</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dynamic pricing</i></li> <li>• Tarifa media 203,40€ pax</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>1.577.977€</b></p>
<b>Comida y bebida</b>	<b>58.320 €</b>	<b>174.960€</b>	<b>338.256€</b>
<b>Excursiones y Actividades</b>	<b>61.200€</b>	<b>183.600€</b>	<b>212.450€</b>
<b>Organización de Eventos</b>	<b>17.450€</b>	<b>162.570€</b>	<b>197.040€</b>
<b>Venta Tienda de regalos</b>	<b>12.960€</b>	<b>41.472€</b>	<b>48.158€</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>623.532 €</b>	<b>1.783.434€</b>	<b>2.373.881€</b>

Fuente: Elaboración Propia

En consonancia con la estrategia de precios, en la etapa inicial de posicionamiento se oferta una tarifa promocional hasta que se prosiga a las fases de crecimiento y consolidación. La capacidad alojativa disponible inicial son 30 Carpas Beduinas y 30 Cabañas Deluxe con capacidad para 3 personas cada una. Además se dispone de la posibilidad de montar carpas beduinas adicionales con facilidad y bajo coste marginal durante picos de demanda.

#### 4.5. Estrategia de comunicación

La dicotomía particular en la promoción inicial de EcoSenses AlUla es difundir el mensaje lo suficiente para crear demanda inicial mientras se salvaguarda la imagen de exclusividad y reputación de la marca, vital para tener poder de fijación de precios en ejercicios posteriores Jarmon, R., (2009). La estrategia de comunicación a seguir está basada en tres pilares:

- **Inbound Marketing:** empleando medios digitales para atraer, convertir, y fidelizar clientes. Estudios recientes de Sánchez-Teba, E.,M., García-Mestanza, J., & Rodríguez-Fernández, M. (2020), demostraron la efectividad del *Inbound Marketing* en relanzar el atractivo turístico de la Costa del Sol Española tras la pandemia del Covid-19. El [Anexo K](#) muestra los detalles de la metodología *Inbound Marketing* aplicadas a EcoSenses AlUla.

- **Storytelling:** Según *Miller (2015)*, las campañas de marketing más exitosas se basan en contenido, motores de búsqueda y medios sociales. Para la creación del contenido, se utilizan técnicas de *storytelling* que permiten la diferenciación frente a la competencia en localidades turísticas *Camprubí, R., & Planas, C., (2020)*. En EcoSenses se apela a las emociones del público objetivo con narraciones sobre las tradiciones ancestrales árabes, la historia milenaria de la región, y la sostenibilidad.
- **Co-creación:** Implementar una estrategia de co-creación con clientes fomenta la lealtad y satisfacción duradera de la relación *Chathoth, P. K., et al, (2016)*. Estudios de *Hernández López, L., y Del Barrio García, S. (2018)* concluyen que en el ecoturismo es beneficioso el uso de esta estrategia haciendo partícipes a los clientes y co-creando sus experiencias a través de plataformas digitales. Por ello, se prevé diseñar una campaña para que los seguidores de EcoSenses AlUla participen a través de Instagram *Stories* en el proceso de decoración interior de una de las cabañas deluxe.

#### 4.5.1. Redes Sociales

Se centra en potenciar especialmente el empleo de Instagram por la popularidad entre el público objetivo, el impacto del contenido visual y el fenómeno promocional del *influencer*. La belleza inherente del entorno natural de AlUla, junto a la magnificencia del diseño e interiorismo beduino, componen un escenario que los huéspedes desean compartir entusiasmadamente. *Singh, S. (2018)* argumenta que cada vez más viajes comienzan tras ver un *post* o *story* de Instagram y deben formar parte del marketing de todo hotel, y replica con que la industria hotelera en el Golfo Pérsico no ha sido proactiva en este aspecto.

Para la elaboración de la videografía, fotografía y contenido digital, se coordina entre el personal del complejo y una empresa externa para garantizar la publicación con frecuencia trisemanal, y se aprovecha el contenido en las diversas plataformas (página web, *posts* y *stories*, y revista "Dunes" presentado en el [Anexo L](#)). En el sector del lujo, el empleo de las RRSS es paradójico; estudios de *Athwal, N., et al (2019)* corroboran que se mantiene un aura de exclusividad, escasez y cierto secretismo en las publicaciones con vistas a mantener una lejanía en la interacción con el usuario. Siendo un eco-resort de lujo, se deben seguir estos principios en la creación de contenidos.

#### 4.5.2. Página web propia

El tráfico a la página web de EcoSenses se prioriza por varios motivos:

- Como se observará en la estrategia de distribución, la página web propia incita las reservas directas sin intermediarios, que son más rentables.
- La interfaz de la página cuenta con una imagen cuidada y contenido de calidad, y la atención al cliente directa a través de la integración de *chatbot*.
- Los datos de los usuarios recogidos por *cookies* son propiedad de la empresa, para integrar con el sistema CRM del ERP, y de especial relevancia en tiempos donde el Big Data es considerado el petróleo del Siglo XXI
- Según el embudo de marketing *Kotler y Armstrong, (2015)* las tasas de conversión del cliente que visita la página web son más altas en comparación a otros medios

Es vital lograr una implicación de todo el capital humano del complejo tanto para la promoción como la transformación digital para asegurar el éxito *Oxoli, D., et al, (2020)*. Para aumentar el tráfico a la página web, la empresa externa contratada debe potenciar el posicionamiento a través de estrategias SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*). En consonancia con la estrategia de marketing de EcoSenses, se ha decidido no emplear estrategias de SEM como *Google AdWords*, y se ha optado por estrategias más sutiles como potenciar el SEO mediante la actualización frecuente de contenido relevante (véase [Figura 9](#)).

Figura 9. Ejemplos de interrelación en la creación de contenido digital para EcoSenses AlUla



Fuente: elaboración propia

#### 4.5.3. Convenios y colaboraciones corporativas

Para la promoción del complejo, se planea el acuerdo de convenios de promoción conjunta con diversas empresas del sector de la hospitalidad Saudí, que se explican en el [Anexo L](#).

### 4.6. Estrategia de distribución

Al tratarse de un servicio de oferta alojativa y no un producto tangible, se entiende que la experiencia sólo se puede ofrecer en las instalaciones físicas del resort. En la estrategia de distribución presente se procede a analizar los canales de comercialización:

#### 4.6.1. Reservas directas

Los clientes pueden utilizar el sistema de reservas en la página web de EcoSenses, o hacerlo a través del correo electrónico o teléfono. Se aceptan varios métodos de pago (Visa, Mastercard, 4B, AmericanExpress, PayPal, o contado) y divisas (SAR, EUR, o USD), siempre en una interfaz accesible y con atención multilingüe. Aparte de proporcionar un mayor margen bruto, las reservas directas ofrecen una conexión más directa con los huéspedes y la posibilidad de ofrecer experiencias más personalizadas *Allievi, M., (2022)*.

#### 4.6.2. Booking.com

Fundada en 1996 en Ámsterdam, a fecha de publicación ofrece más de 28 millones de opciones alojativas en más de 43 idiomas. Para EcoSenses AlUla, es la principal fuente de reservas B2C, a cambio de una tarifa media de un 15% que se deduce de los pagos en los vencimientos acordados. *Foris, D., et al (2020)* constatan que debido a una creciente concienciación medioambiental entre viajeros, se valoran más positivamente en estas plataformas de búsqueda las opciones alojativas con prácticas sostenibles.

#### 4.6.3. Agencias de Viajes

EcoSenses AlUla contará con la colaboración de varias agencias de viajes locales, tanto generalistas como especializadas en ecoturismo, a cambio de una tarifa media de un 10%. Las agencias de viajes son una importante fuente de reservas B2B como los retiros corporativos, ya que la aislada ubicación, la serenidad de la estancia sin Wifi ni suministro eléctrico y la variedad de actividades y excursiones crean condiciones perfectas para eventos de *team*

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de ALUla *building* y el creciente fenómeno "*Bleisure*", consistente en extender un viaje de negocios para disponer de tiempo ocioso de disfrute personal en el mismo destino *Jain, A., (2018)*.

#### 4.7. Presupuesto de Marketing

En la [Figura 10](#) se presenta el presupuesto de marketing de los primeros años de EcoSenses, reflejando los costes de materializar la estrategia de marketing definida anteriormente.

*Figura 10. Presupuesto de Marketing: primeros 3 ejercicios*

Concepto	Detalle	Año I	Año II	Año III
<b>Página web y RRSS a través de empresa externa</b>	Diseño de página web y hasta 3 cambios trimestrales , Posicionamiento SEO, gestión de RRSS	5.840€	3.840€	3.840€
<b>Señalización Digital</b>	Publicidad digital en pantallas colocadas en entidades colaboradoras	5.400€	5.400€	5.400€
<b>Otros gastos promocionales</b>	<i>Instagram Influencers</i> : estancias gratuitas como forma de pago	-	-	-
<b>Tarifas Intermediarios</b>	Comisiones: Booking, Agencias de Viajes	42.624€	109.875€	142.018€
<b>Eventos y <i>networking</i></b>	Organizado de fiestas para dar a conocer el complejo	14.750€	7.250€	4.550€
<b>Publicación "Dunes"</b>	Creación, publicación a color en papel ecológico y circulación 150 udes/semestre	475€	395€	395€
<b>Imagen y logotipo de marca</b>	Gastos de <i>branding</i>	175€	-	-
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	-	69.264 €	126.760 €	156.203 €

*Fuente: elaboración propia*

Se puede observar cómo tras una inversión inicial más fuerte en campañas promocionales para dar a conocer el complejo, estos gastos descienden a medida que el alcance de las RRSS empieza a dar sus frutos. En cambio las comisiones pagables a Booking y agencias de viajes, el coste variable más cargante, crecen a medida que lo hace la facturación.



## 5. Plan de operaciones

### 5.1. Localización

#### 5.1.1. Localización del eco-resort

El proceso de selección para la ubicación del complejo, esencial para la propuesta de valor al cliente, comienza con un meticuloso estudio con especial énfasis en los siguientes criterios:

- **Naturaleza:** se busca un paraje remoto de belleza natural singular.
- **Aislamiento:** debe haber una contaminación lumínica y acústica mínima.
- **Accesibilidad:** debe estar situado a no más de hora y media de trayecto en coche desde un núcleo turístico, en este caso el poblado de AlUla.

Tras seleccionar una ubicación, el equipo directivo de EcoSenses logró cerrar un acuerdo de concesión administrativa para alquilar un espacio de 75.000m<sup>2</sup> de terreno, en medio de un valle de fértiles tierras rodeado de asombrosos cañones, cuyo plano se presenta en la [Figura 11](#). El arrendamiento se ha acordado por la cifra de 40.950€ mensuales. El contrato tiene una duración de 5 años y se estipula una fianza de 420.000€ a aportar en el Ejercicio I.

*Figura 11. Ubicación, orografía del terreno y planificación de EcoSenses AlUla*



*Fuente: elaboración propia*

### 5.1.2. Localización de la oficina *offsite*

Algunas tareas administrativas se ejecutan en el complejo, sin embargo, la oficina principal debe estar ubicada en la ciudad de AlUla ya que requiere de un mayor y más estable suministro eléctrico y la cercanía a empresas proveedoras. Se escoge para ello *Vibes AlUla*, un vivero de empresas que ofrece los beneficios del *co-working* y *networking* entre empresas afines y talento, el ahorro de utilizar instalaciones compartidas, disponibilidad inmediata del mobiliario y equipamiento, y el ofrecimiento de programas de mecenazgo regionales *Dana Abdelaziz*, (2022). El plan de oficina privada seleccionado cuesta 1.570€ anuales.

## 5.2. Definición de procesos relevantes

La correcta ejecución de los procesos directamente ligados a la ventaja competitiva es la que dictaminará el futuro éxito del negocio.

### 5.2.1. Procesos Operativos

La adecuada articulación de los procesos operativos, detalladas en la [Figura 12](#), es vital para poder ofrecer al cliente una experiencia de la calidad que se prevé.

*Figura 12. Procesos Operativos detallados: EcoSenses AlUla*

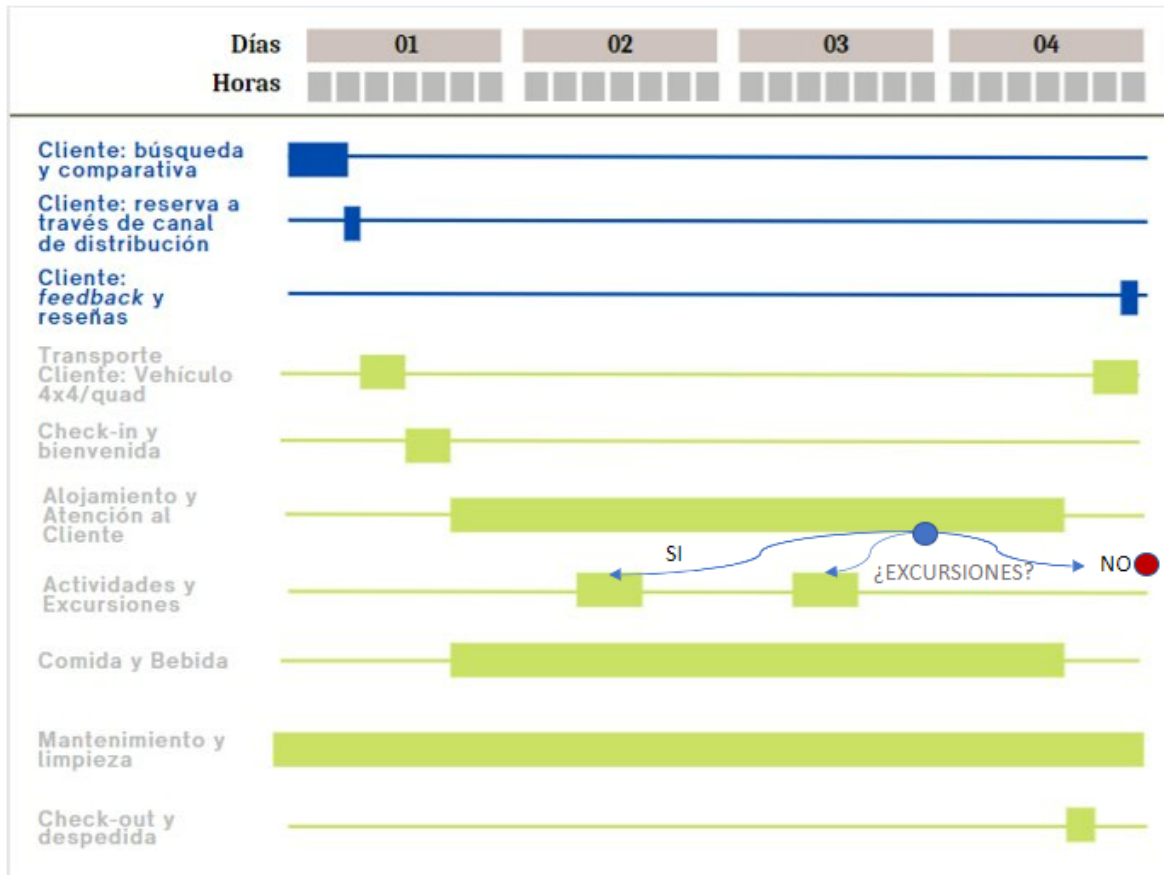
<b>Atención al Cliente</b>	El complejo debe contar con empleados formados en hospitalidad, idiomas, y valores del ecoturismo, para brindar un servicio consistente con la imagen de marca. La atención al cliente debe ser amistoso y eficiente desde el primer contacto en la fase de reservas, y hasta el <i>check-out</i> .
<b>Transporte</b>	Se incluye servicio de recogida al cliente desde el pueblo y el aeropuerto de AlUla sin coste adicional, para el cual se emplea personal dedicado y vehículos todoterreno propiedad del complejo. El complejo debe ser capaz de gestionar eficazmente este servicio según vaivenes de la demanda.
<b>Check-in/Check-out</b>	Es importante cuidar la primera impresión y por ello el <i>check-in</i> debe ser ágil y grato. El <i>check-out</i> es otro momento clave de interacción con el cliente, ideal para apreciar críticas sobre su experiencia u actualizar datos actualizados de contacto.
<b>Alojamiento</b>	Es importante el adecuado mantenimiento, higienizado, y abastecimiento de las Carpas Beduinas, Cabañas Deluxe y zonas comunes. Se deben realizar adicionalmente retoques en el interiorismo de manera periódica para sorprender al huésped en cada visita.
<b>Comida y Bebida</b>	Siendo la única alternativa gastronómica durante la totalidad de la estancia, los menús ofertados deben ser variados y de calidad, y complementados con un buen servicio. Se debe contar con capacidad de aprovisionamiento de ingredientes orgánicos, flexibilidad para afrontar picos de demanda, y poder realizar adaptaciones para personas veganas, vegetarianas, o celiacas.
<b>Actividades y Excursiones</b>	Es elemental garantizar la operatividad de actividades gestionadas por EcoSenses, y el control de calidad de las actividades tercerizadas, ya que son un elemento importante de entretenimiento para los clientes. Siempre se debe asegurar la seguridad, comodidad, y disfrute del cliente.

Fuente: elaboración propia

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla

La [Figura 13](#) contiene un diagrama con el flujo de procesos operativos, tanto desde la perspectiva del cliente, como de EcoSenses AlUla.

*Figura 13. Diagrama GANTT de procesos operativos*



*Fuente: elaboración propia*

### 5.2.2. Procesos Estratégicos y de Soporte

El [Anexo M](#) revela los Procesos Estratégicos y los Procesos de Soportes, ambos vitales para la correcta marcha del proyecto.

## 5.3. Recursos necesarios

### 5.3.1. Recursos Humanos

La [Figura 14](#) representa el capital humano mínimo requerido en los inicios del complejo y la remuneración acordada. Las condiciones laborales incluyen alojamiento gratuito para el personal en zonas comunes del complejo o alternativamente la provisión de transporte diario desde AlUla. Es aconsejable comenzar con una plantilla prudente, expandible según la

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AIUla demanda y con una preferencia al reclutamiento de habitantes de la región de AIUla; en primer lugar para contribuir a la economía regional y, en segundo lugar, para cumplir con la creciente preferencia de las autoridades Saudíes por emplear talento local en detrimento del foráneo *Sadi, M. A., & Henderson, J. C., (2005).*

*Figura 14. Recursos Humanos mínimos necesarios para puesta en marcha: EcoSenses AIUla*

Área	Función	#	Salario Anual (€)	
Dirección	• CEO	1	48.500	Personal Total Año I: 56 empleados Salarios Total Año I: 551.712€ Coste Total Empresa: 617.917€
	• CFO	1	36.450	
	• COO	1	32.500	
	• CMO	1	29.550	
	• CSO	1	22.475	
	• HRM	1	26.758	
F&B (Food & Beverage)	• Jefe de Cocina	1	27.550	
	• Segundo Chef	1	18.000	
	• Asistentes de Cocina	8	4.200	
Servicio	• Encargado/a del complejo	1	22.975	
	• Camareros/as de piso	10	4.800	
	• Mayordomo	1	9.600	
Front Office	• Encargado	1	21.450	
	• Recepcionista	2	9.600	
	• Conductores	2	4.200	
	• Seguridad	2	4.200	
	• Administración y contabilidad	2	14.490	
	• Responsable de Compras	1	15.000	
Mantenimiento y Limpieza	• Encargado <i>Housekeeping</i>	1	19.800	
	• Servicio Limpieza	10	4.800	
	• Jardineros	5	3.780	
	• Asistente Técnico	2	3.780	

*Fuente: elaboración propia*

El *Green Human Resource Management* (GHRM) es un concepto académico novedoso donde intersecan la Gestión Medioambiental y los Recursos Humanos. Dicho concepto infiere que los empleados son la clave en el triunfo o el fracaso de las actividades sostenibles en una organización. Estudios contemporáneos demuestran que implementar prácticas GHRM en empresas turísticas está directamente ligado a la adopción del comportamiento sostenible entre empleados y la vivificación de la identidad organizativa *Ribeiro, N., et al, (2022).* Consecutivamente, en EcoSenses AIUla es primordial que se estimen estos valores desde la fase de reclutamiento y se promuevan la formación en materias de sostenibilidad y la recompensa de buenos hábitos medioambientales entre la empresa. Además, la formación y los procesos de aprendizaje organizacional han demostrado estar ligados al rendimiento positivo del trabajo en equipo en proyectos de ecoturismo *Yulianeu, A., et al (2021).*

### 5.3.2. Recursos Materiales

Los recursos tangibles necesarios para la puesta en marcha del proyecto se alistan en la [Figura 15](#). Para cumplir con la misión de la empresa ([apartado 6.3.1](#)) se prioriza siempre el empleo de materiales sostenibles donde sea posible, y durante los comienzos se prefiere arrendar activos en lugar de comprarlos en propiedad.

*Figura 15. Recursos Materiales necesarios, detallados por área de uso*

Alojamiento	Zonas Comunes	Cocina y Suministros
<b>Estructura:</b> carpas beduinas o cabañas deluxe	<b>Área de cultivos:</b> aloe vera, palmeras de dátiles, cítricos, herramientas agrícolas <b>Piscina de agua del mar:</b> (agua tratada, reutilizado para irrigación), hamacas, sombrillas	<b>Cocina profesional</b> totalmente equipada: nevera, plancha, horno, fogones, utensilios, vajilla, cubertería
<b>Mobiliario:</b> cortinas, cama y juegos de sábanas, manteles, almohadas, baños e higiene, sofás y puffs, juegos de mesas de centro y sillas, espejos.	<b>Jardín botánico:</b> columpio, conjunto de mesas sillas y sofás en carpas de uso común. <b>Área de recepción:</b> prensa, mobiliario de oficina y PCs, juegos de mesa, mobiliario <i>lounge</i> , WC común con vestuario, tienda de regalos con exposición y mercancía, sótano-almacén	Instalaciones de fontanería, sistema de irrigación para cultivos, instalaciones de conversión fotovoltaicas, butano, velas de óleo, generador de electricidad de emergencia, papelería
<b>Interiorismo:</b> cuadros, jarrones, lienzos, alfombras, portavelas, esculturas.	Bicicletas para tours, quads y vehículos 4x4	Aprovisionamiento necesario para cocina. Kit de asistencia médica de emergencia

*Fuente: elaboración propia*

### 5.4. Estructura de costes

En la [Figura 16](#) se expone una previsión de gastos para los primeros tres ejercicios de EcoSenses AlUla, incluyendo costes fijos, variables, directos e indirectos.

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla

Figura 16. EcoSenses AlUla: Previsión de gastos para los primeros años

Concepto	Detalle	Año 0	Año I	Año II	Año III
<b>Constitución y Consultoría</b>	Licencias de operación, Constitución de sociedad SAGIA LLC, Consultoría	60.000 €	6.804 €	7.110 €	7.430 €
<b>Personal</b>	Sueldos y salarios fijos, incentivos variables		617.917 €	686.831 €	768.106 €
<b>Alquileres</b>	Terreno y Fianza, Vivero de empresa para oficina	(420.000 €)	492.972 €	510.226 €	528.083 €
<b>Maquinaria y Vehículos</b>	Equipamiento cocina, planta fotovoltaica, sistemas de irrigación, Vehículos 4x4 y quads	322.000 €			80.000 €
<b>Construcción y Mobiliario</b>	Estudio técnico hidrogeológico, acondicionamiento del terreno. Construcción, Mobiliario e Interiorismo	967.000 €			79.540€
<b>Compras y Aprovisionamiento</b>	Materias Primas para cocina. Mantelería, artículos de baño y limpieza. Mercancía tienda de <i>souvenirs</i>	16.750 €	63.895 €	173.738 €	250.179 €
<b>Márketing y Distribución</b>	Campañas promocionales, Comisiones a <i>Booking</i> y Agencias		69.264 €	126.757 €	156.203 €
<b>Gestoría laboral, legal, fiscal</b>	Honorarios, trámites extraordinarios, asesoría jurídica		6.804 €	7.110 €	7.430 €
<b>Suministros</b>	Agua, luz, teléfono, internet, limpieza y otros		39.300 €	41.069€	42.917€
<b>Entidades Financieras y Seguros</b>	Comisiones por transacción TPV, Operativa internacional, Seguros de responsabilidad civil		3.251 €	6.792 €	8.629 €
<b>Licencias de Software e Informática</b>	Sistema ERP con CRM integrado, Ofimática SaaS, Equipos Informáticos	6.200 €	1.848 €	1.931 €	2.018 €
<b>TOTAL</b>		<b>1.791.950 €</b>	<b>1.302.055 €</b>	<b>1.561.564 €</b>	<b>1.930.535€</b>

Fuente: elaboración propia

Las previsiones evidencian una fuerte inversión inicial, especialmente debido a los gastos de constitución de la sociedad, la fianza del terreno y la construcción del complejo, que se deberá tener en cuenta a la hora de obtener financiación. A pesar de un ahorro significativo en electricidad gracias a la energía fotovoltaica, el alto consumo y las tarifas del agua en esta árida región resultan en un coste de suministros relativamente alto. Los gastos en los ejercicios siguientes crecen en armonía con una mayor carga de costes variables, que se esperan cubrir con los ingresos por facturación.

## 6. Equipo directivo y organización

La estructura organizativa de EcoSenses AlUla sigue un modelo similar al existente en Marruecos, con adaptaciones pertinentes al nuevo mercado árabe. Es trascendental asegurar un aprendizaje organizacional que no se vea mermado por barreras culturales para consolidar el crecimiento de la subsidiaria de una empresa multinacional *Zeng, Y., et al, (2013)*.

### 6.1. Miembros del equipo directivo

Es importante recalcar que se debe fomentar una comunicación fluida entre equipo directivo y subordinados, además se debe reforzar el constante intercambio de conocimientos que según *Hoang, G., et al, (2021)* son impulsores clave de la innovación en PYMES turísticas como EcoSenses.

#### 6.1.1. Director General, CEO

El CEO debe compaginar la supervisión de la operativa diaria con la ejecución de las decisiones estratégicas y la gestión de la innovación, para ello empleará entre otras herramientas el cuadro de mando integral, cuyo uso ha demostrado estar ligado con mejor rendimiento financiero y mayor grado de innovación en PYMES Españolas *Malagueño, R., et al, (2018)*. El [Anexo N](#) propone los KPI's más relevantes para EcoSenses AlUla y sus cálculos teniendo en cuenta estudios de *Ming-Tsang, L., Shih-Chia, C., & Li-Hua, H. (2022)* que proponen la adaptación a un “*green balanced scorecard*” para evaluar criterios de sostenibilidad.

Es primordial que cuente con experiencia en el sector de la hospitalidad de lujo Saudí, y se valora especialmente un MBA en Turismo y el dominio del Inglés y el Árabe. El CEO debe tener capacidad de liderazgo, espíritu emprendedor, capacidad resolutiva y analítica, y debe pasar por un periodo formativo en los complejos EcoSenses en Marruecos y tener disponibilidad para viajar. Las funciones de los restantes miembros del equipo directivo (CMO, CFO, COO, CSO, HRM) se detallan en el [Anexo O](#).

## 6.2. Forma Jurídica

Tras un estudio detallado por la consultoría Healy Consultants, especialistas en inversiones en Oriente Medio, se determina crear EcoSenses AlUla bajo la forma jurídica SAGIA LLC, siendo la única que permite ser 100% propietarios a inversores extranjeros sin precisar de socio local. Esta forma jurídica limita la responsabilidad al capital aportado, conlleva un tipo impositivo corporativo del 20% y tiene un coste de 60.000€ incluyendo la tramitación por la consultoría *Foreign company registration in Saudi Arabia, (2022)*.

## 6.3. Misión, Visión, y Valores

### 6.3.1. Misión

EcoSenses AlUla ofrece al huésped una experiencia única de auténtica hospitalidad árabe de lujo en una ubicación privilegiada del desierto Saudí, siguiendo una estricta interpretación de los principios del ecoturismo.

### 6.3.2. Visión

Convertirse en el referente en el ecoturismo de lujo dentro del mercado Saudí, cuyo éxito impulse y desarrolle el turismo ecológico en la región y consolide la marca EcoSenses.

### 6.3.3. Valores

Los dos valores primordiales que no deben sufrir en beneficio de la rentabilidad:

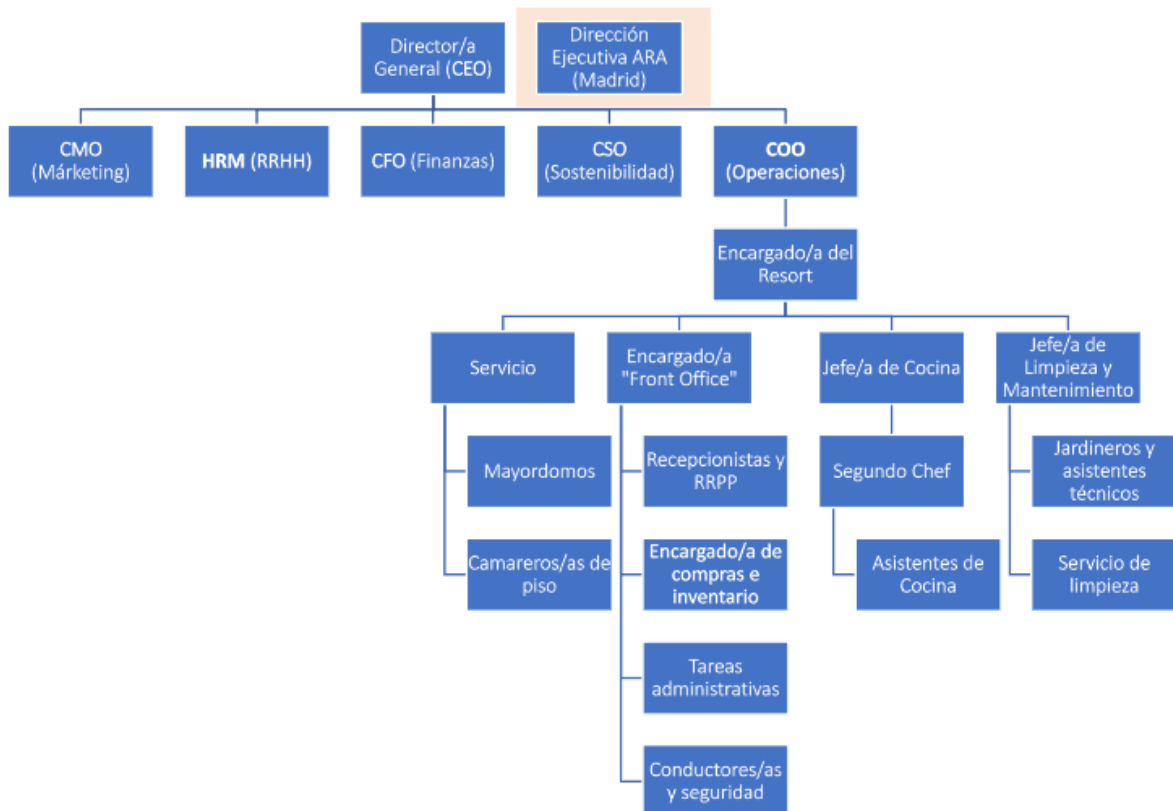
- **Servicio al cliente:** un modelo de negocio *customer-centric* como EcoSenses debe centrarse en proporcionar al cliente una experiencia memorable y extraordinaria. Para ello *Rahimian, S., et al (2021)* abogan por la práctica del *Customer Experience Management* en la hospitalidad.
- **Principios del Ecoturismo:** el objetivo es promocionar los tesoros naturales de la península Arábiga y contribuir positivamente a la economía local, a la conservación del medio ambiente y a la comunidad nativa dejando el entorno mejor de lo que estaba. El [Anexo P](#) proporciona una explicación ilustrada de cómo EcoSenses AlUla concuerda con estos principios.



## 6.4. Organigrama

La [Figura 17](#) ilustra el organigrama inicial previsto para EcoSenses AlUla. Se ejerce prudencia en la contratación durante el primer año y se recomienda ir adaptando el ritmo de incorporaciones según progrese la demanda. Se puede observar el estrecho vínculo con la directiva de ARA ya que se pretenden consensuar las mayores decisiones estratégicas.

*Figura 17. Organigrama inicial de EcoSenses AlUla*



*Fuente: elaboración propia*

## 7. PLAN FINANCIERO

Todo proyecto empresarial se emprende para la creación de valor por lo que es imperante analizar la rentabilidad económica. Es indispensable analizar paralelamente la solvencia del negocio para determinar cómo se van a afrontar las obligaciones y determinar la contribución social y medioambiental del proyecto.

### 7.1 Inversión y financiación inicial

A pesar de disponer de fondos para cubrir la totalidad de la inversión inicial de 1.775.200€ (determinados en la [Estructura de Costes](#)), el CFO aconsejó incluir financiación ajena debido al escudo fiscal de la deuda. Igualmente recalcó que todas las operaciones deriven de las finanzas Islámicas compatibles con las estrictas leyes *Shariah* del Reino Saudí, donde el concepto occidental de interés está prohibido *Soage, A. B., (2020)*. A continuación se argumenta la composición de financiación tanto inicial como posterior, expuestos en [la Figura 18](#):

- **Capital aportado por socios:** el 68,2% de la financiación inicial es aportado por el Grupo ARA, accionista único de EcoSenses AlUla.
- **Préstamos bancarios:** el 31,2% de la financiación inicial procede de un préstamo *Tayseer Al-Ahli* concedido por la *Saudi National Bank*, con un vencimiento de 5 años y una tasa de interés de un 8%, compatible con leyes *Shariah*.
- **Crowdfunding:** en el Ejercicio 3 se utiliza Lendo, *fintech* Saudí especializada en el *crowdfunding* para PYMES *Charles Darley & Habib, (2022)* para obtener financiación adicional de 261.770€ destinables a la renovación de un espacio de 1.000m<sup>2</sup> inutilizados dentro de EcoSenses AlUla. El plazo de la campaña vencerá a los tres años y se estima un coste de un 6%. Los inversores tendrán derecho a participar en el diseño del área y obtendrán una tarifa preferencial en el alojamiento. El *crowdfunding* tiene altos grados éxito en campañas innovadoras del sector turístico, a la par que es una potente herramienta promocional *Dzhandzhugazova, E. A., et al (2017)*.

Figura 18. Detalles de las inversiones

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Maquinaria	165.000,00			17.500,00		7.580,00	10	10%
Mobiliario y Construcciones	967.000,00			79.540,00		92.150,00	5	20%
Equipos informáticos	6.200,00				2.500,00		6	17%
Vehículos	157.000,00			62.500,00			8	13%
Gastos de Constitución y Consultoría	60.000,00							
Fianzas Constituidas a L/P	420.000,00					-420.000,00		
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>1.775.200,00</b>			<b>159.540,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>-320.270,00</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
Existencias iniciales	16.750,00							
Tesorería (Caja Bancos)	695.000,00							
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>711.750,00</b>							
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>2.486.950,00</b>			<b>159.540,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>-320.270,00</b>		

Fuente: elaboración propia

En el [Anexo Q](#) se desglosa el cuadro de amortización de la financiación, donde cabe destacar que no se tiene en cuenta valor residual de los activos.

## 7.2 Ingresos y gastos

En el [Anexo R](#) se especifican los ingresos y gastos, formulados en tres diferentes escenarios; el escenario realista que emplea las cifras cuantificadas en las [previsiones de ventas](#) y [gastos](#), un escenario optimista con una tasa de ocupación mayor y un escenario pesimista con una tasa de ocupación menor. De este estudio cabe señalar:

- **Ingresos:** Se observa cómo tras la tarifa promocional del primer ejercicio, a pesar de que se incrementan los precios del alojamiento anualmente, la ocupación crece gracias a clientes repetidores y esfuerzos promocionales. Según el legendario inversor Warren Buffett <<la variable singular más importante al evaluar un negocio es el poder de fijación de precios. Si tienes el poder de incrementar precios sin perder negocio hacia un competidor, tienes un gran negocio>> *Ritholtz, (2022)*.
- **Gastos:** Un análisis vertical desglosado en el [Anexo Q](#) revela que las partidas de personal, alquileres y aprovisionamiento llegan a componer juntas hasta un 90% de los gastos operativos.
- **Período de Maduración:** La disparidad entre los 45 días de período medio de pago a proveedores y los 5 días de media de cobro a clientes es idóneo para, en teoría, beneficiarse de una financiación sin coste.

- **Estrategia de Divisas:** Debido al modelo de negocio dependiente de turismo Europeo, una gran parte de la facturación de EcoSenses AlUla es en EUR, en contraste con la mayoría de gastos locales pagaderos en SAR. Debido a la imposibilidad de utilizar estrategias de cobertura, es vital tener una política de divisas que cuente con una mezcla de contratos *forward* y opciones de divisa EUR/SAR para gestionar el riesgo derivado de fluctuaciones de tipo de cambio *Bondatti, M., & Rillo, G., (2022)*.

## 7.3 Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

### 7.3.1 Partidas del Balance de los tres primeros años

Según análisis presentado en el [Anexo Q](#), donde se presentan los balances de situación, se observa una estructura financiera conservadora, con una menor proporción de deuda consistente con la teoría del *Pecking Order*. *Díaz-Ortega, N. I. et al (2020)* citan los estudios de *Myers & Majluf* que corroboran la jerarquía de preferencias de las PYMES por la financiación interna primeramente, la deuda ajena como segunda alternativa y, por último, la emisión de títulos.

### 7.3.2 Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años

En el sector de la hospitalidad por norma general se cuenta con un alto margen bruto debido a un bajo aprovisionamiento, pero se soportan considerables costes fijos reflejados en el resultado operativo *Investopedia stock analysis - valueclick: Key financial ratios to analyze the hospitality industry, (2019)*. Como es observable en las Cuentas de PyG presentados en el [Anexo Q](#), en el primer año existe una fuerte inversión inicial y una baja ocupación debido a las obras de construcción y reformas durante el primer semestre, donde se evidencia un resultado negativo que lastra los dos primeros ejercicios. Al tercer año y con el crecimiento de la ocupación del complejo y la facturación por servicios complementarios, junto con la política de precios dinámica, se logra dejar atrás los números rojos. Se asume que el Impuesto de Sociedades Saudí actual del 20% se mantiene durante todo el transcurso del proyecto *Corporate Income Tax | The Embassy of The Kingdom of Saudi Arabia, (2022)* y no existe durante los cinco primeros años repatriación de beneficios.

## 7.4 Análisis económico y financiero

### 7.4.1 Viabilidad económica desde el criterio de la Rentabilidad

Valoran la capacidad del proyecto de generar beneficios. Los resultados presentados en la [Figura 19](#) son especialmente relevantes cuando se contrastan con la media de la misma industria.

*Figura 19. Resultados de los Indicadores económicos más importantes*

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de maniobra (€)	43.936	342.685	418.965	974.363	1.959.749
Tesorería (€)	43.273	339.674	417.290	979.679	1.967.876
Ratio de Liquidez	6,58	17,00	14,58	21,87	37,14
Ratio de Endeudamiento	0,42	0,47	0,34	0,16	0,02
Calidad de la Deuda	0,00	0,01	0,02	0,02	0,02
Ratio Circulante	6,58	17	14,58	21,87	37,14
ROE (%)	-81,84	-5,44	21,11	35,72	30,40
ROA (%)	-55,84	-0,46	20,86	39,37	37,98
Ventas	623.533	1.783.434	2.373.881	3.020.457	3.365.189
Umbral Rentabilidad	1.338.475	1.536.590	1.698.889	1.833.899	2.007.510

Fuente: elaboración propia

- **ROA (Return on Assets):** en cuanto a la eficiencia de utilizar activos para generar beneficios, el promedio de los cinco ejercicios de un 8,38% es superior a la media para la industria de la hospitalidad de un 4% *Hotels & Tourism Industry Management Effectiveness Information and Trends by quarter, ROE, Return On Assets, Return On Investment from 2 Q 2022 to 2 Q 2021 - CSIMarket, (2022)*.
- **ROE (Return on Equity):** la cifra más actual de 30,40% es superior a la media para la industria de 24,3%. De cara a acudir hipotéticamente a los mercados tras el Año 5 para financiación, no debería resultar difícil despertar el interés de inversores en base a este criterio.
- El **Valor Actual Neto (VAN)** de flujos de caja descontados a un 7% (véase [Figura 20](#)), entendido como la rentabilidad mínima exigida, es positivo, por lo que el proyecto es rentable y aporta valor a la empresa.

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla

- Tanto la **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)** como la TIR modificada (TIRm, que considera la tasa a la que se reinvierten de los fondos del 7%) resultantes de un 10% superan al promedio ponderado de coste de la deuda (WACC) de un 6,42%, por lo que el proyecto se considera rentable.
- Según el modelo de **Payback Descontado**, aplicando una tasa del 7% se recupera la inversión tras 4 años y 7 meses. El **Umbral de Rentabilidad** no se alcanza el primer año, sin embargo a raíz del primer ejercicio la facturación supera el punto de equilibrio cada año con menor dificultad.

Figura 20. Cálculos mediante Flujo de Caja y Análisis de Orígenes y Aplicaciones de Fondos

Método de Payback Descontado						
AÑO	0	1	2	3	4	5
F.C.descont.	-2.486.950	40.441,85	296.684,80	340.633,25	747.392,31	1.403.068,53
Pte. Recup.	2.486.950	2.446.508,15	2.149.823,35	1.809.190,10	1.061.797,79	-341.270,75
<b>Payback Descontado:</b>		<b>Inversión recuperada en 4 años y 9 meses</b>				
Cálculos mediante Análisis de Flujo de Caja						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja	-2.486.950	43.272,77	339.674,43	417.290,38	979.678,86	1.967.876,20
VAN:	318.944,62 €		TIR:		10%	
WACC:	6,42%		TIRm:		10%	
<b>Análisis Estructura Económica y Financiera</b>						
			CAPITAL EMPLEADO DEUDA RECURSOS PROPIOS		ACTIVO NETO NOF ACTIVO NO CORRIENTE	

Fuente: elaboración propia

#### 7.4.2 Viabilidad financiera desde el criterio de la Solvencia

Un negocio puede ser económicamente rentable pero inviable debido a problemas de tesorería, por ello es vital elaborar un análisis desde el punto de vista de los flujos de caja y la liquidez:

- El **Ratio Circulante** (Activo Circulante/Pasivo Circulante) es utilizado ampliamente en el sector de la hospitalidad *Investopedia stock analysis*, (2019) debido a la alta proporción de Pasivo Circulante. En cada ejercicio se supera con creces el ratio mínimo esperado de 1.
- El **Fondo de Maniobra** es positivo cada año, por lo que existen fondos a largo plazo para financiar las Necesidades Operativas de Fondos y el inmovilizado. La **Tesorería** es positiva en cada instancia, por lo que no se incurren gastos bancarios de posiciones al descubierto.
- El **Ratio de Liquidez**, mide la capacidad de hacer líquidos los activos, supera ampliamente el mínimo establecido en cada ejercicio de 1,50. El **Ratio de Endeudamiento** denota una autonomía financiera por no depender excesivamente de fondos ajenos. Los saludables resultados de ratio de **Calidad de la Deuda** reflejan una pequeña proporción de pasivo a corto plazo en relación con pasivo a largo plazo.

#### 7.4.3 Viabilidad ESG

EcoSenses AlUla no se consideraría un éxito si no lograra cumplir con su cometido RSC. Paradójicamente, se ha demostrado que empresas con una alta valoración en criterios ESG suelen tener mejor rendimiento financiero y valoración en los mercados *Giese, G., et al, (2019)*. El [Anexo S](#) presenta un cálculo de las contribuciones previstas a lo largo de los cinco ejercicios.

## 8. Conclusiones

El presente trabajo comprende la evaluación de los primeros cinco años del proyecto EcoSenses en AlUla, a través de varias diferentes determinaciones.

- Los resultados de los diversos análisis expuestos en el [Capítulo 2](#) son alentadores; a pesar de la identificación de factores desafiantes, el actual escenario post *Covid-19* parece ser el momento oportuno de expandirse al lucrativo mercado turístico de AlUla con escasa competencia y un formidable potencial de crecimiento. La sensibilidad del público objetivo aboga por el desarrollo de un modelo de ecoturismo sostenible y rentable.

- En el Capítulo 3, el [Business Canvas Model](#) introduce la particularidad del concepto que mezcla ecoturismo y hospitalidad de lujo y cómo intersecan las nueve áreas del negocio directamente ligadas a la ventaja competitiva. Es elemental el empleo futuro de esta herramienta por parte del equipo directivo para revisar la concordancia del modelo de negocio a una ventaja competitiva sostenible.
- En el [Plan de Marketing](#) se valoran los detalles del alojamiento y los servicios adicionales de pago que amenizan la experiencia del cliente con el objetivo de fidelizarlo y convertirlo en embajador de la marca. Adicionalmente se profundiza en la comunicación para generar una demanda inicial mientras se mantiene el aura de lujo, la estrategia de precio dinámicos mediante *software* para optimizar la ocupación y los canales de comercialización propios y externos a través de los cuales se va a gestionar la demanda resultante; la suma de todos estos esfuerzos resultantes se refleja en las ventas previstas en el [Capítulo 4](#).
- El Plan de Operaciones del [Capítulo 5](#) especifica los pormenores técnicos de operar y aprovisionar un complejo alojativo en mitad del desierto, los procesos operativos, estratégicos y de soporte que deben funcionar en sintonía. La estructura de costes a utilizar para determinar las necesidades de financiación es primordial en un proyecto con un requerimiento de inversión inicial que ronda los 1,8 M€.
- El capital humano resulta instrumental en proporcionar el servicio al cliente que se precisa, en el [Capítulo 6](#) se expone el organigrama de 56 personas y se detallan las responsabilidades de los seis miembros del equipo directivo quienes se deben encargar de compaginar la operativa diaria con la toma de decisiones estratégicas. Se escoge operar bajo la estructura jurídica *Sagia LLC* en Arabia Saudí, y se precisan los valores del ecoturismo y la satisfacción del cliente como objetivos inamovibles ligados al éxito del negocio.
- Por último, en el [análisis económico-financiero](#) todas las métricas analizadas confirman empíricamente la rentabilidad del EcoSenses AlUla en comparación a la media del sector de la hospitalidad. Los Estados Provisionales son trascendentales en matizar necesidades de tesorería mínima requeridas para la viabilidad de un negocio de esta magnitud. El proyecto resulta rentable, está exento de problemas de liquidez y solvencia, la financiación cumple con las estrictas leyes *Shariah* del reino, y se ha



Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla  
cuantificado un impacto positivo al entorno y a la comunidad consistente con la  
misión, visión y valores de la firma.

En base a este análisis se considera que EcoSenses AlUla encaja en la transformación  
turística de Arabia Saudí, y con los planes de expansión transfronterizos del Grupo ARA.

## 9. Limitaciones y prospectiva

### 9.1. Limitaciones

A la hora de elaborar el presente trabajo, y con el objetivo de que resulte lo más realista posible, se han intentado emplear datos verídicos y contrastados, o en su defecto se han realizado previsiones utilizando inferencias comparativas para garantizar el máximo rigor. Debido al horizonte temporal, el Análisis de la Demanda se ha basado en pronósticos futuros ya que en el momento de realización de este trabajo, está aún por determinar el número de llegadas turísticas y los países de origen respectivos. No obstante, el autor no tiene duda de que a largo plazo esta demanda se vaya a materializar, la incertidumbre reside en cuándo se empezarán a observar los resultados.

De entre todas las cifras de previsiones numéricas, el precio del alquiler del complejo ha sido la más complicada de determinar, ya que no se dispone de información de complejos similares ubicados en el desierto de AlUla y reiterados esfuerzos de comunicarse con la RCU para solicitar una tarifa orientativa no han resultado exitosas. Finalmente se ha empleado un cálculo con tasas de alquiler comerciales por metro cuadrado del poblado de AlUla, ajustados por estar situado en las afueras. Esta cifra compone la mayor partida de costes fijos del proyecto es suficientemente importante como para requerir ajustes en el resto del modelo de negocio.

La variable más importante, identificada en el [Capítulo 2](#), que puede limitar el triunfo de este proyecto radica en el éxito del Programa *Vision2030* impulsado por la cúpula Saudí. Si la imagen del Reino sigue sufriendo por cuestiones geopolíticas y de derechos humanos y no se llevan a cabo las inversiones y transformaciones a la escala prometida, se deberán revisar a la baja las previsiones de llegadas turísticas para AlUla.

## 9.2 Prospectiva

A continuación se argumentan posibilidades para contrarrestar las limitaciones planteadas. En el caso de que las previsiones de demanda turística internacional no se materialicen acorde al plan *Vision2030*, o se retrasen significativamente, EcoSenses AlUla deberá extender la tarifa promocional de alojamiento de €169,75 del primer año, y adaptar su estrategia para depender de una mayor proporción de turismo doméstico Saudí y de Medio Oriente. Este plan de contingencia, al contar con tasas de ocupación similares a una tarifa menor, debe paliar la caída de ingresos con un plan de recorte de gastos fijos y variables que no resulte en un detrimento de los valores esenciales de la firma.

Es necesario que la directiva de ARA sea proactiva con la búsqueda de la información más actualizada relacionada con las estadísticas del programa *Vision2030*, teniendo en cuenta la posibilidad de que exista menor transparencia en materia de inversión pública que en países de la OCDE como España. Se aboga por una determinación más realista del precio de alquiler si en un futuro se dispone de información más certera.

Por otra parte, como se ha mencionado en diferentes apartados del presente trabajo, han de labrarse tanto la comunicación frecuente como el buen trato con las autoridades Saudíes, ya que son un grupo de interés con una alta influencia en el proyecto, sustentan el poder de revocar licencias de explotación, recalificar terreno desértico y renunciar a renovar el contrato de alquiler de EcoSenses. En las empresas multinacionales, la cúpula directiva requiere realizar esfuerzos adicionales para adaptar su forma de hacer negocios a la realidad económica del país de implantación, pero también a la cultura y las costumbres empresariales, para garantizar la buena fortuna futura de un proyecto tan original como EcoSenses AlUla.

## Referencias bibliográficas

**Abduljadayel, F. (2022).** AlUla aims to draw 250,000 visitors in 2023, CEO says. Retrieved 12 June 2022, from <https://www.arabnews.com/node/2027971/business-economy>

**Aliraqi, A. M. (2020).** The Value of Cultural landscape and Heritage from the Perspective of the Local Communities: A Case Study from Al-Ula, Saudi Arabia. *Journal of Faculty of Arts, University of Khartoum*, 42.

**AlJazzazen, S. A. (2019).** New product pricing strategy: Skimming vs. penetration. Budapest: Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics. Retrieved from <http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/conference-papers-proceedings/new-product-pricing-strategy-skimming-vs/docview/2430683535/se-2?accountid=142712>

**Allievi, M. (2022).** La pandemia impulsa las reservas directas en los hoteles. Retrieved 30 August 2022, from <https://elpais.com/economia/2022-01-25/la-pandemia-impulsa-las-reservas-directas-en-los-hoteles.html>

**AlUla | Journey Through Time Masterplan. (2022).** Retrieved 12 June 2022, from <https://ucl.rcu.gov.sa/en>

**Andalouski, A.M., Egorova, N.G., Kovalyov, M.Y. et al (2021).** Dynamic pricing with demand disaggregation for hotel revenue management. *J Heuristics* 27, 869–885.  
<https://bv.unir.net:2133/10.1007/s10732-021-09480-2>

**Alshuwaikhat, H. M., & Ishak, M. (2017).** Sustainability matters in national development visions-evidence from saudi Arabia’s vision for 2030. *Sustainability*, 9(3), 408.  
doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su9030408>

**Athwal, N., Istanbuluoglu, D., & McCormack, S. E. (2019).** The allure of luxury brands’ social media activities: A uses and gratifications perspective. *Information Technology & People*, 32(3), 603-626. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1108/ITP-01-2018-0017>

**Bondatti, M., & Rillo, G. (2022).** Commodity tail-risk and exchange rates. *Finance Research Letters*, 102937.

Camprubí, R., & Planas, C. (2020). STORYTELLING IN TOURISM DESTINATION BRANDING: THE CASE OF GIRONA. *Cuadernos De Turismo*, (46), 617-619. Retrieved from

<http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/scholarly-journals/storytelling-tourism-destination-branding-case/docview/2548434507/se-2>

Carrascosa-López, C., Carvache-Franco, M., Mondéjar-Jiménez, J., & Carvache-Franco, W. (2021). Understanding motivations and segmentation in ecotourism destinations.

application to natural parks in spanish mediterranean area. *Sustainability*, 13(9), 4802.

doi:<https://doi.org/10.3390/su13094802>

CHARLES DARLEY, G., & HABIB, O. (2022). Fintech Lendo to launch new financing products for Saudi SMEs. Retrieved 23 August 2022, from

<https://www.arabnews.com/node/2054446/business-economy>

Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review.

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245.

doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>

Chhabra, N. L., & Sharma, S,

(2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513> .

Corporate Income Tax | The Embassy of The Kingdom of Saudi Arabia. (2022). Retrieved 13 September 2022, from <https://www.saudiembassy.net/corporate-income-tax>

DANA ABDELAZIZ, F. (2022). AlUla's incubator to support entrepreneurial ecosystem, says Al-Madani. Retrieved 16 May 2022, from <https://www.arabnews.com/node/2052271/business-economy>

Díaz-Ortega, N. I., Maestre-Delgado, M., & Gualdrón-Guerrero, O. E. (2020). Evolution of the Financing of SMEs. *Analysis in Times of Economic Crisis*.

Domestic tourism spending in Saudi Arabia surges 87% to SAR 81 bln in 2021. (2022).

Retrieved 16 September 2022, from

<https://www.argaam.com/en/article/articledetail/id/1572650>

**Dzhandzhugazova, E. A., Ilina, E. L., Latkin, A. N., Blinova, E. A., & Romanova, M. M. (2017).**

Crowdfunding as a tool for promotion and development of tourism-related innovation projects. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 8(4), 896-901.

doi:[https://bv.unir.net:2133/10.14505/jemt.v8.4\(20\)](https://bv.unir.net:2133/10.14505/jemt.v8.4(20)).

Ecoturismo, confianza e innovación, receta para avivar el sector en colombia. (2020, Oct 25).

Infobae Retrieved from

<http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/newspapers/ecoturismo-confianza-e-innovación-receta-para/docview/2469174901/se-2>

Foreign company registration in Saudi Arabia. (2022). Retrieved 16 May 2022, from

<https://www.healyconsultants.com/saudi-arabia-company-registration/>

Foris, D., Crihalmean, N., & Foris, T. (2020). Exploring the environmental practices in hospitality through booking websites and online tourist reviews. *Sustainability*, 12(24),

10282. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.3390/su122410282>

French Agency for AlUla development. (2022). Retrieved 14 September 2022, from

<https://www.afalula.com/en/>

Giese, G., Lee, L., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing:

ORW1S34RfeSDcfkexd09rT2How ESG affects equity valuation, risk, and

performance1RW1S34RfeSDcfkexd09rT2. *Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83.

doi:<https://bv.unir.net:2133/10.3905/jpm.2019.45.5.069>

González, R. (2020). RESILIENCIA EN ENTORNOS DINÁMICOS E INCIERTOS: EL SECTOR

HOTELERO. *Boletín De Estudios Económicos*, 75(231), 593-618. Retrieved from

<http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/scholarly-journals/resiliencia-en-entornos-dinámicos-e-inciertos-el/docview/2475139117/se-2?accountid=142712>

Hayes, A. (2022). Saudi Riyal (SAR). Retrieved 13 September 2022, from

<https://www.investopedia.com/terms/forex/s/sar-saudi-riyal.asp>

Hegra, región de Medina: lugares históricos de AlUla, cultura y mucho más. (2022). Retrieved

29 August 2022, from <https://www.visitsaudi.com/es/see-do/destinations/alula>

Henry, C. D. (2000). Is customer loyalty a pernicious myth?. *Business Horizons*, 43(4), 13-16.

Historic Landmarks in Saudi Arabia | Heritage Sites & Ancient Places. (2022). Retrieved 29 August 2022, from <https://www.agoda.com/travel-guides/saudi-arabia/top-regions/historic-landmarks-in-saudi-arabia-heritage-sites-ancient-places?cid=1844104>

Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416-437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>

Hovhannisyán, N., & Keller, W. (2015). International business travel: An engine of innovation? *Journal of Economic Growth*, 20(1), 75-104. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1007/s10887-014-9107-7>

Hotels & Tourism Industry Management Effectiveness Information and Trends by quarter, ROE, Return On Assets, Return On Investment from 2 Q 2022 to 2 Q 2021 - CSIMarket. (2022). Retrieved 2 September 2022, from [https://csimarket.com/Industry/industry\\_ManagementEffectiveness.php?ind=906](https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?ind=906)

Hubbard, B. (2022). How a Saudi-Led Alliance Battling an Iran-Backed Militia Devastated Yemen. Retrieved 14 September 2022, from <https://www.nytimes.com/2022/04/07/world/middleeast/yemen-war-saudi-arabia.html>

Invest in Saudi Arabia. (2022). Retrieved 13 September 2022, from <https://www.vision2030.gov.sa/thekingdom/invest/>

Investopedia stock analysis - valueclick: Key financial ratios to analyze the hospitality industry (2019). . Newstex.

Jaafar, M., & Maideen, S. A. (2012). Ecotourism-related products and activities, and the economic sustainability of small and medium island chalets. *Tourism Management*, 33(3), 683-691. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.011>

Jain, A. (2018). Business, leisure or 'bleisure'? *Hotel Management*, 233(6), 26. Retrieved from <http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/trade-journals/business-leisure-bleisure/docview/2049987394/se-2>

Jarmon, R. (2009). Reputation's effect on pricing power: The importance of strategy. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 281-296. doi:<https://doi.org/10.1057/crr.2009.22>

**Kamasak, R. (2017).** The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*.

**Kollenda, H. (2019).** From farm to table : Productive alliances as a pathway to inclusive development in peru. *Anthropology of Food*, (14)<https://doi.org/10.4000/aof.9992>

**Kotler, P. y Armstrong, G. (2015).** *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson

**Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Calvert, E. (2021).** The increased importance of competitor benchmarking as a strategic management tool during COVID-19 recovery. *International Hospitality Review*, 35(2), 280-292. doi:<https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0044>

**Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018).** Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

**Marin, K., Xie, Y., & Cirella, G. T. (2019).** Sustainable transformative economy: Community-based ecotourism. *Sustainability*, 11(18), 4977. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su11184977>

**Martínez Corral, A. M., Llinares Millán, J., Kaur, J., & Cárcel Carrasco, F. J. (2022).** Alternativas ecológicas de los materiales tradicionales en la construcción sostenible. *3C Tecnología*, 11(1), 17-29.

**Miller, S. A. (2015).** *Inbound Marketing For Dummies*. New York: John Wiley y Sons.

**Ming-Tsang, L., Shih-Chia, C., & Li-Hua, H. (2022).** Using the sustainability-balanced scorecard for assessing sustainability issues of the green energy companies. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(2), 483-499. doi:<https://doi.org/10.3846/tede.2022.16334>

**Monteiro, A., Lopes, S., Silva, J., Dincar, N., & Correia, M. (2021).** The azores and solo travel: A segment to bet on. Reading: Academic Conferences International Limited. doi:<https://doi.org/10.34190/IRT.21.097>

**Mora García, L. A. (2021).** *Cadena de suministro: Principios, máximas y recomendaciones*. Marge Books.

- Naseem, S. (2021).** The role of tourism in economic growth: Empirical evidence from Saudi Arabia. *Economies*, 9(3), 117. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/economies9030117>
- Nasrallah, T. (2022).** Saudi Arabia: New visa scheme for GCC residents expected soon. Retrieved 12 June 2022, from <https://gulfnews.com/world/gulf/saudi/saudi-arabia-new-visa-scheme-for-gcc-residents-expected-soon-1.88497749>
- National Transformation Program. (2022).** Retrieved 12 June 2022, from <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/vrps/ntp/>
- Oxoli, D., Terza, V., Cannata, M., & Brovelli, M. A. (2020).** An Open It Infrastructure For Green Tourism Management And Promotion: The Insubri.parks Project. Gottingen: Copernicus GmbH. doi:<https://doi.org/10.5194/isprs-archives-XLIII-B4-2020-277-2020>
- Patuelli, R., Mussoni, M., & Candela, G. (2013).** The effects of world heritage sites on domestic tourism: A spatial interaction model for Italy. *Journal of Geographical Systems*, 15(3), 369-402. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1007/s10109-013-0184-5>
- Paul Blaise, I. I., Mpinganjira, M., & Roberts-Lombard, M. (2020).** Modelling green customer loyalty and positive word of mouth: Can environmental knowledge make the difference in an emerging market? *International Journal of Emerging Markets*, 15(3), 405-426. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1108/IJOEM-09-2018-0489>
- Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019).** Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality*, 47(12), 1-8. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.8406>
- Pohland, L., & Kesgin, M. (2017;2018;).** Pricing determinants in hotels: The case of luxury, upscale, and mid-scale price segments. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(4), 218-230. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0133-x>
- Poncet, S. (2022).** Could Saudi Arabia Become the Next Tourism Leader in the Middle East?. Retrieved 2 May 2022, from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/saudi-arabia-tourism>
- Rafique, S., & Butt, K. M. (2021).** Muhammad bin Salman's vision 2030: Strategy of the kingdom in the facade of modernization. *Journal of Political Studies*, 28(2), 41-54. Retrieved from <http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/scholarly-journals/muhammad-bin-salmans-vision-2030-strategy-kingdom/docview/2652195100/se-2>



Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Mohammad, R. E. (2021). A framework of customer experience management for hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1413-1436. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0522>

Ribeiro, N., Daniel, R. G., Ortega, E., Gabriela, P. G., & Semedo, A. S. (2022). The impact of green HRM on employees' eco-friendly behavior: The mediator role of organizational identification. *Sustainability*, 14(5), 2897. doi:<https://doi.org/10.3390/su14052897>

Ritholtz, B. (2022). TRANSCRIPT: FCIC Interview of Warren Buffett May 26, 2010 - The Big Picture. Retrieved 25 August 2022, from <https://ritholtz.com/2016/03/fcic-buffett/>

Sadi, M. A., & Henderson, J. C. (2005). Local versus foreign workers in the hospitality and tourism industry: A Saudi Arabian perspective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 247-257. Retrieved from <http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/scholarly-journals/local-versus-foreign-workers-hospitality-tourism/docview/209712354/se-2>

Sánchez-Teba, E.,M., García-Mestanza, J., & Rodríguez-Fernández, M. (2020). The application of the inbound marketing strategy on costa del sol planning & tourism board. lessons for post-COVID-19 revival. *Sustainability*, 12(23), 9926. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.3390/su12239926>

Saudi Arabia Ranks among the Top 25 Most Business-Friendly Economies in the World-Saudi Arabia. (2022). Retrieved 13 September 2022, from [http://www.globalsmes.org/news/index\\_v2.php?func=detail&detailid=1058&catalog=20&lan=en&search\\_keywords=](http://www.globalsmes.org/news/index_v2.php?func=detail&detailid=1058&catalog=20&lan=en&search_keywords=)

Saudi Arabia | Data. (2022). Retrieved 3 May 2022, from <https://data.worldbank.org/country/SA>

Saudi Arabia's AlUla to have 5,000 new hotel rooms by 2035. (2022). Retrieved 12 June 2022, from <https://www.hoteliermiddleeast.com/news/125545-saudi-arabias-alula-to-have-5000-new-hotel-rooms-by-2035>

Singh, S. (2018). Why instagram travel stories should be part of every hotel marketer. *Gulf Marketing Review*, Retrieved from <http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/trade->

*journals/why-instagram-travel-stories-should-be-part-every/docview/2028976797/se-2?accountid=142712*

**Soage, A. B. (2020).** An overview of islamic finance: History, instruments, prospects. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 9(1)

**Sönnichsen, N. (2021).** Global oil production by countries 2020.

<https://www.statista.com/statistics/237115/oil-production-in-the-top-fifteen-countries-in-barrels-per-day/>

The Information Architects of Encycloepadia Britannica. (2021). Saudi arabia facts | *britannica*. <https://www.britannica.com/facts/Saudi-Arabia>

**Tourist visas. (2022).** Retrieved 13 September 2022, from

<https://www.visitsaudi.com/en/about-e-visa>

**Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., y Zaragoza-Sáez, P. C.**

(2018). Continuous innovation in the hotel industry: The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in spanish hotels.

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609-3631.

<http://bv.unir.net:2145/10.1108/IJCHM-06-2017-0326>

**Velte, P., & Martin, S. (2020).** Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings. *Journal of Management Control*, 31(4), 333-377.

doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1007/s00187-020-00308-x>

**Vision Realization Program. (2022).** Retrieved 12 June 2022, from

<https://www.vision2030.gov.sa/v2030/vrps/>

**What Is Ecotourism - The International Ecotourism Society. (2022).** Retrieved 24 April 2022, from <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>

**Williams, A. M., & Shaw, G. (2011).** Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006>

**World Bank. 2020.** Doing Business 2020. Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

**World Report 2021: Rights Trends in Saudi Arabia. (2022).** Retrieved 13 September 2022, from <https://www.hrw.org/world-report/2021/country-chapters/saudi-arabia>

**Yang, J. (2012).** Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 701-720.  
doi:<https://doi.org/10.1108/09596111211237255>

**Yas, H., Mardani, A., Yas Kh. Albayati, Shamma, E. L., & Streimikiene, D. (2020).** The positive role of the tourism industry for dubai city in the united arab emirates. *Contemporary Economics*, 14(4), 601-616. doi:<https://bv.unir.net:2133/10.5709/ce.1897-9254.430>

**Yulianeu, A., Ferdinand, A. T., & Purnomo, R. (2021).** TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ENERGIZING ORGANIZATIONAL LEARNING: EMPIRICAL MODEL FOR IMPROVING COMMUNITY-BASED ECO-TOURISM PERFORMANCE IN INDONESIA. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 38(4), 1135-1142. doi:<https://doi.org/10.30892/gtg.38419-753>

**Zeng, Y., Shenkar, O., Lee, S., & Song, S. (2013).** Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 42-65.  
doi:<https://bv.unir.net:2133/10.1057/jibs.2012.30>

**2022 Top Hospitality Industry Trends. (2022).** Retrieved 13 September 2022, from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>

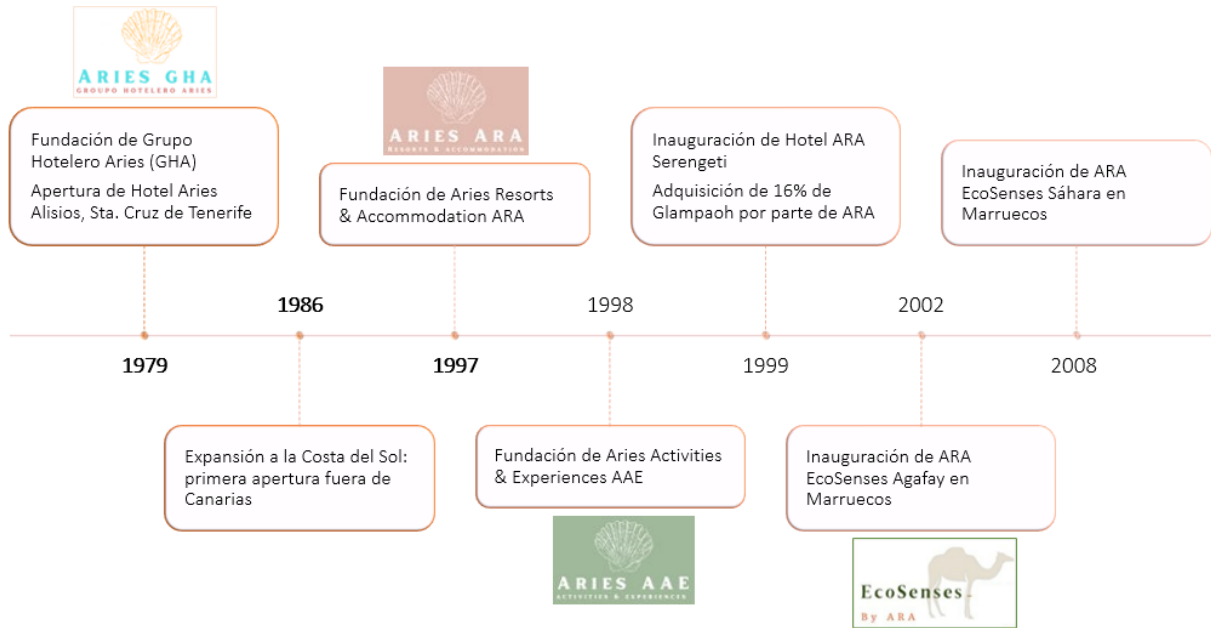
## Anexo A. Inicios e historia corporativa del Grupo ARA

El proyecto de estudio se realiza dentro de una hipotética empresa existente, el Grupo Hotelero Aries (GHA). Fundada en Santa Cruz de Tenerife 1979 cuando el emprendedor de origen Indio Mukesh Rao y su socio Daniel Tacoronte inauguraron el Hotel Aries Alisios, la firma crece aprovechando el auge del turismo de sol y playa en las Islas Canarias, para posteriormente establecerse en la Costa del Sol durante la década de los 80. A mediados de los años 90 ya disponía de 14 hoteles de 2 y 3 estrellas y 7 complejos de apartamentos con un total de casi 4000 camas, muchas de ellas ofreciendo el exitoso modelo del todo incluido.

Como culminación de un proyecto de intraemprendeduría, se establece *Aries Resorts & Accommodations* (ARA) en el año 1997, que paralelamente sigue una senda de diversificación de la oferta alojativa, y *Aries Activities & Experiences* (AAE) en 1998 para integrar verticalmente a los proveedores de excursiones ofrecidas en los alojamientos, en vistas de afianzar la calidad de la experiencia del cliente. Mientras GHA se centra en la gestión de los grandes establecimientos hoteleros y complejos de apartamentos, ARA crece con modelos de negocios tales como el alquiler a corto plazo de villas de lujo, la adquisición y reforma de casas rurales para alquiler turístico, y el desarrollo de *boutique hotels* temáticos.

Ese mismo año, ARA adquiere una participación del 16% de la empresa Glampaoh, líder español en la creciente modalidad del *glamping*, fenómeno en auge que ofrece al comensal el alquiler de tiendas de acampada montadas en parajes naturales proporcionando el servicio y amenidades dignas de un hotel. La [Figura 21](#) expone cronograma de los inicios del Grupo GHA y las diversas iniciativas llevadas a cabo hasta el momento de plantearse EcoSenses AlUla.

Figura 21. Cronograma Grupo GHA y EcoSenses AlUla

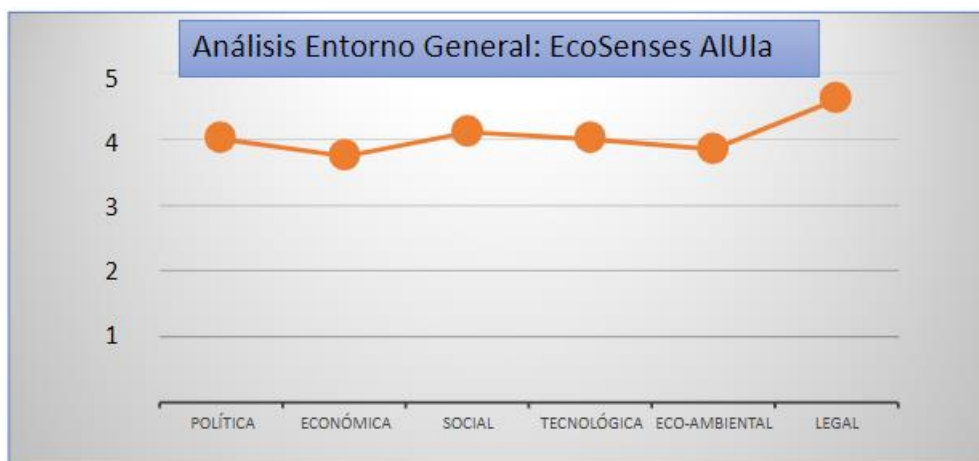


Fuente: elaboración propia

## Anexo B. Análisis Externo PESTEL

El presente análisis PESTEL estudia variables externas que no se pueden controlar, pero se deben tener en cuenta en la planificación estratégica de EcoSenses en AlUla. La favorabilidad de cada dimensión se representa en la [Figura 22](#) en una escala del 1 al 5, donde el 1 representa muy desfavorable y el 5 representa muy favorable. Para su evaluación se han detallado los factores y las tendencias más relevantes de cada dimensión (véase [Figura 23](#)) y se ha efectuado un estudio para poder asignar un valor a cada una de ellas, cuya media aritmética compone la puntuación final de cada dimensión.

*Figura 22. Gráfico Análisis PESTEL EcoSenses AlUla*



*Fuente: Elaboración Propia*

Figura 23. Puntuación de cada dimensión PESTEL y factores determinantes

FACTOR	PUNTUACIÓN
<b>DIMENSIÓN POLÍTICA</b>	<b>4</b>
Estabilidad política durante el reino de Mohammed Bin Salman	4,5
Otorgamientos de derecho/licencia de propiedad para el inversor extranjero	4,2
Violaciones de Derechos Humanos: repercusión mediática e imagen internacional ("World Report 2021: Rights Trends in Saudi Arabia", 2022)	2,5
Facilidades y visados para turistas ("Tourist visas", 2022)	4,5
Crisis en Yemen: escalada de la violencia, posibilidad de atentados en la península Árabe (Hubbard, 2022)	3,9
Cambios en la política comercial: incentivos a la inversión directa extranjera	4,6
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	<b>3,74</b>
Posibilidad de apreciación del SAR/EUR: encarecimiento para el público objetivo (Hayes, 2022)	4
Erosión del poder adquisitivo del turismo debido a escenario de inflación global	3
Niveles de impuestos corporativos ("Corporate Income Tax   The Embassy of The Kingdom of Saudi Arabia", 2022)	4
Evolución global de precios de las materias primas	3,5
Posible escalada de la Guerra de Ucrania: efecto en turismo Europeo	3,5
Economía de Arabia Saudita: poder adquisitivo público local, tasas de empleo, PIB per cápita, demanda interna (Saudi Arabia   Data, 2022)	4,2
Cambios en condiciones para la inversión directa extranjera ("Invest in Saudi Arabia", 2022)	4
<b>DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL</b>	<b>4,1</b>
Apertura de mercado turístico: aceptación por parte de la sociedad Islámica más conservadora	3,8
Nivel de educación y formación de profesionales disponibles en el sector de la hostelería de AlUla (Vision Realization Program, 2022)	4
Patrones de consumo entre público objetivo local: aumento de demanda de proyectos ecológicos (Jaafar, M., & Maideen, S. A., 2012)	4,5
Patrones de consumo en la hospitalidad a raíz de la pandemia: preferencia por espacios abiertos e intimidad ("2022 Top Hospitality Industry Trends", 2022)	4,1
Aumento del empleo de RRSS, en especial Instagram, en la planificación de viajes (Singh, S., 2018)	4,1
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>4</b>
Mejoras de eficiencia y coste de placas fotovoltaicas	4,2
Nivel de desarrollo tecnológico, acceso a recursos e infraestructura tecnológica	3,8
Resultados de posicionamiento de la página web	4
<b>DIMENSIÓN ENTORNO-AMBIENTAL</b>	<b>3,85</b>
Vision 2030: favorabilidad a proyectos ecológicos que empleen energías alternativas (Vision Realization Program, 2022)	5
Know-how específico de EcoSenses y modelo de negocio; contribución al medio ambiente, a la comunidad local, y a la economía local	5
Cambio climático: alza de temperaturas podía reducir aún más la estacionalidad en el desierto AlUla	2,7
Historial Saudí de éxito en proyectos de transformación medioambiental	2,7
<b>DIMENSIÓN LEGAL</b>	<b>4,6</b>
Cambios en las leyes para favorecer el FDI	5
Recalificación o posibilidad de denegación de permiso en el arrendamiento de terrenos desérticos en AlUla	4,6
Legislación Laboral y fiscal: cambios en la favorabilidad al emprendimiento y el FDI ("Saudi Arabia Ranks among the Top 25 Most Business-Friendly Economies in the World-Saudi Arabia", 2022)	4,2
Vision 2030: objetivo de neutralidad en emisiones de CO2 para 2030	4,6

Fuente: elaboración propia

## Anexo C. Análisis con Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Siguiendo el Modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Michael Porter en la década de los 70, se estudia el entorno específico del mercado en el que opera EcoSenses AlUla. Para ello se examina la dinámica de las interrelaciones entre los principales actores en el mercado y se determina su poder de negociación e influencia, a través de un modelo ilustrativo ([Figura 24](#)) y posteriormente un estudio detallado de cada una de las cinco fuerzas ([Figura 25](#)).

Figura 24. Modelo de Cinco Fuerzas de Porter adaptado a EcoSenses AlUla



Fuente: Elaboración Propia



Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla

Figura 25. Porter: Análisis detallado de cada una de las fuerzas

RIVALIDAD	NUEVOS ENTRANTES
Sector creciente, lejos de la madurez: AlUla es un destino turístico con potencial que está aún en la actualidad sin desarrollar. Competidores actuales más relevantes: Habitas AlUla, Sahary AlUla.	Barreras de entrada: altas debido a necesidad de fuerte inversión inicial, dificultad de obtención de permiso para ubicar un resort en un entorno natural protegido.
Alto grado de diferenciación del concepto de EcoSenses: la singular intersección de lujo y sostenibilidad del concepto permite una estrategia con escasa competencia directa	Los programas de desarrollo VISION2030 y la RCU están promocionando la inversión extranjera; por ejemplo el acuerdo de colaboración con el Gobierno Francés para el desarrollo turístico de AlUla AFALULA ("French Agency for AlUla development", 2022)
La industria del turismo en AlUla espera un fuerte crecimiento en la próxima década, por lo que no se presupone una competencia a coste	Barreras de salida: medias. Desinversión o reconversión de instalaciones en el modelo EcoSenses es menos costoso debido a una escasez de edificaciones y estructuras fijas.
AMENAZA DE SUSTITUTIVOS	CLIENTES
Alternativas de alojamiento en la misma ubicación: resorts de <i>glamping</i> , empresas profesionales de acampada	Existen alternativas de alojamiento en la región, pero en el desierto de AlUla escasean. Con promoción de la RCU se experimentará un crecimiento futuro de competidores (Vision Realization Program, 2022)
Alternativas de alojamiento en entornos cercanos: grandes cadenas hoteleras, propiedades individuales de AirBnB, y "eco-resorts" que no cumplan los principios del ecoturismo	Diferenciación del modelo de negocio: ventaja competitiva y fidelidad del cliente en EcoSenses
PROVEEDORES	
Proveedores de alojamiento: Booking.com proporciona un alto volumen de la clientela. Agencias de viajes generalizadas y especializadas proporcionan también reservas	Proveedores artesanos de diseño: alto debido a que son un colectivo reducido. Proporcionan el diseño artesanal de carpas beduinas y el interiorismo de las opciones alojativas
Proveedores de actividades y excursiones: bajo ya que existen varias empresas entre las que escoger.	Proveedores de Materia Prima: bajo. Comprende a los mayoristas de comidas y frescos.

Fuente: elaboración propia

## Anexo D. Análisis desde la Perspectiva de Recursos y Capacidades

Esta perspectiva, presentada en la [Figura 26](#), permite visualizar los recursos y capacidades únicos de una organización y su relación con la ventaja competitiva diferencial de la misma; los recursos se consideran activos empleados para desarrollar la operativa de la empresa, mientras que las capacidades son procesos operativos en los que se emplean los recursos. Existen estudios que demuestran que los recursos y capacidades intangibles están más directamente ligados con los resultados de una empresa *Kamasak, R., (2017)*.

Figura 26. Análisis de Recursos y Capacidades de EcoSenses AlUla

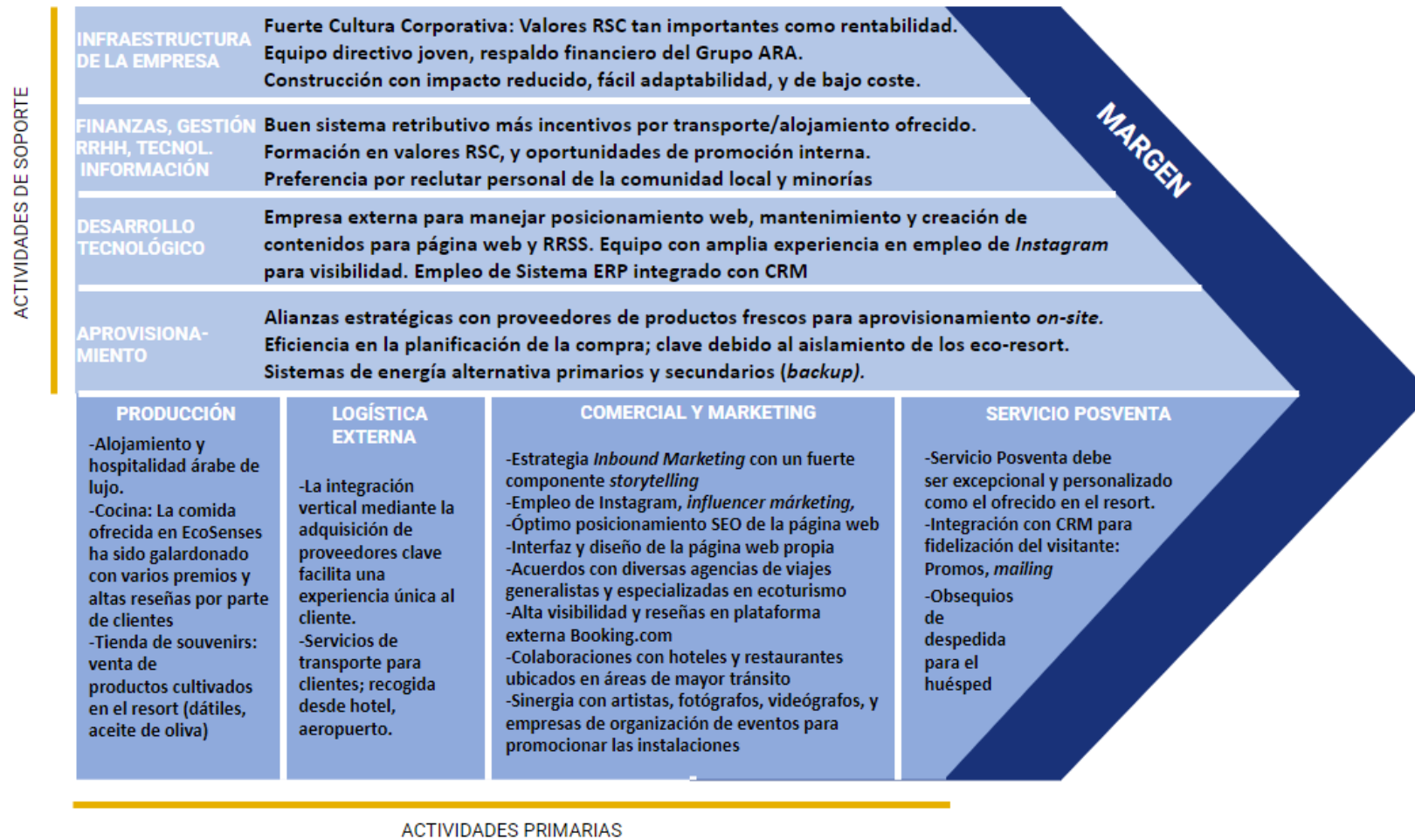
		Perspectiva	Factores detallados
RECURSOS	TANGIBLE	Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria relativa a energías alternativas: placas fotovoltaicas</li> <li>Instalaciones del resort: terrenos en cesión, recepción y cocina, carpas beduinas, cabañas deluxe, mobiliario y elementos de interiorismo, piscina natural, huerto y cultivos,</li> <li>Oficina deslocalizada: equipos informáticos y mobiliario</li> </ul>
		Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldo Financiero del Grupo ARA (GHA): tesorería empleable para expansión, adquisición de proveedores (integración vertical) o competidores</li> <li>Knowhow financiero del Grupo ARA: mitigación de riesgo de fluctuación de divisa (SAR/EUR) mediante el empleo de futuros y técnicas de <i>hedging</i></li> </ul>
	INTANGIBLES	Recursos Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de lujo al cliente mientras se respetan los principios del ecoturismo</li> <li>Conocimientos de mantenimiento del resort sin recurrir a la electricidad convencional, y mantenimiento del cultivos en el resort con técnicas ancestrales de la zona</li> <li>Atención personalizada al cliente en su idioma de preferencia, por personal nativo</li> <li>Oferta gastronómica empleando productos de la región, y del cultivo propio del resort</li> <li><i>Inbound marketing</i>: capacidad de hacer promoción del resort y crear demanda sin necesidad de publicidad directa</li> <li>Capacidad de atraer y mantener relación con clientela VIP y VVIP</li> <li>Crear contribuciones sociales, económicas, y ambientales de alto impacto en la región</li> <li>Alianzas con proveedores clave: capacidad logística para aprovisionamiento de productos frescos en medio del desierto, artesanos nativos que fabrican carpas beduinas localmente, construcción e interiorismo empleando materiales naturales de la zona (troncos de palmeras, piedra, etc), y proveedores de actividades y excursiones.</li> </ul>
		Recursos de Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputación: resort de lujo que se rige estrictamente por los principios del ecoturismo</li> <li>Marca: imagen de calidad en el servicio, gastronomía de lujo, y autenticidad de la experiencia. Adhesión estricta a las normas del ecoturismo</li> <li>Redes de cooperación: Hoteles externos, restaurantes de renombre, agencias de viajes generalizadas y especializadas en ecoturismo, plataformas de reserva,</li> <li>Investigación de mercado: constante para mantener capacidad innovadora proactiva ante tendencias</li> </ul>
		Recursos Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos: arrendamiento del terreno donde ubicar el eco-resort en paraje natural, gracias a relación interpersonal con altos mandos del STA (<i>Saudi Tourism Authority</i>)</li> <li>Gestión de contratos mercantiles y laborales mediante asesoría externa local</li> </ul>
		Capacidades Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de selección y formación de personal nativo con vistas a la atención al cliente de lujo</li> <li>Control de calidad: la comida, bebida, y la producción (aceites, productos elaborados con dátiles del huerto) debe ser de alta calidad y sufrir una baja variabilidad</li> <li>Mantenimiento de suministro energético suficiente empleando energías alternativas</li> <li>Métodos de repatriación de reservas extranjeras de divisa, <i>cash pooling</i> con empresas restantes del Grupo GHA</li> </ul>
CAPACIDADES	Capacidades Culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura corporativa con fuerte componente ligado a la contribución a la región y el servicio al cliente</li> <li>Valores compartidos y trabajo en equipo: el cliente y el ambiente son lo primero. Es una filosofía conjunta del equipo que se intenta contagiar a cada huésped, visitante, proveedores, y <i>stakeholder</i></li> <li>Capacidad innovadora: importante para proseguir en la senda de la diferenciación</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

## Anexo E. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis interno de la cadena de valor presentado en la [Figura 27](#), posibilita examinar las diferentes actividades de la organización y su relación con el valor añadido. Las actividades primarias se consideran que aportan valor para el producto (servicio en este caso) final, y las actividades de soporte aunque aparentemente sólo aporten coste, son auxiliares y esenciales para el funcionamiento de las primarias.

Figura 27. Análisis de Cadena de Valor para EcoSenses AIUla

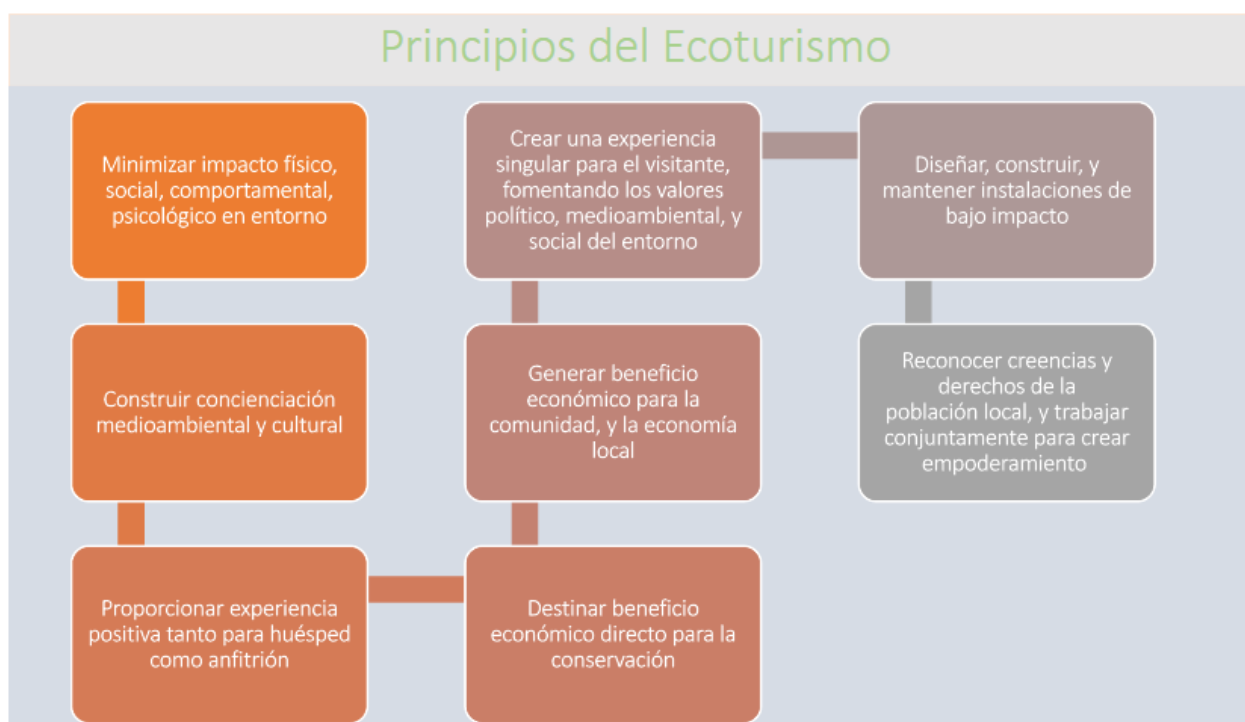


Fuente: Elaboración Propia

## Anexo F. Industria del Ecoturismo y Principios

El ecoturismo puede proporcionar un alto grado de impacto positivo en comunidades remotas, propiciando oportunidades económicas y fomentando la conservación del medioambiente y los recursos. Estudios de *Marin, K., et al (2019)* realizados en poblaciones rurales remotas han demostrado cómo pueblos agrícolas emplean el ecoturismo como fuente de ingresos secundaria, y a pesar de reticencias iniciales sobre la degradación de valores culturales, existe un consenso sobre un progreso del bienestar social, económico, y ecológico del entorno. Por ende, en EcoSenses AIUla se debe hacer hincapié en revisar anualmente el cumplimiento de cada uno de los principios del ecoturismo, presentados en la [Figura 28](#).

*Figura 28. Principios del Ecoturismo*

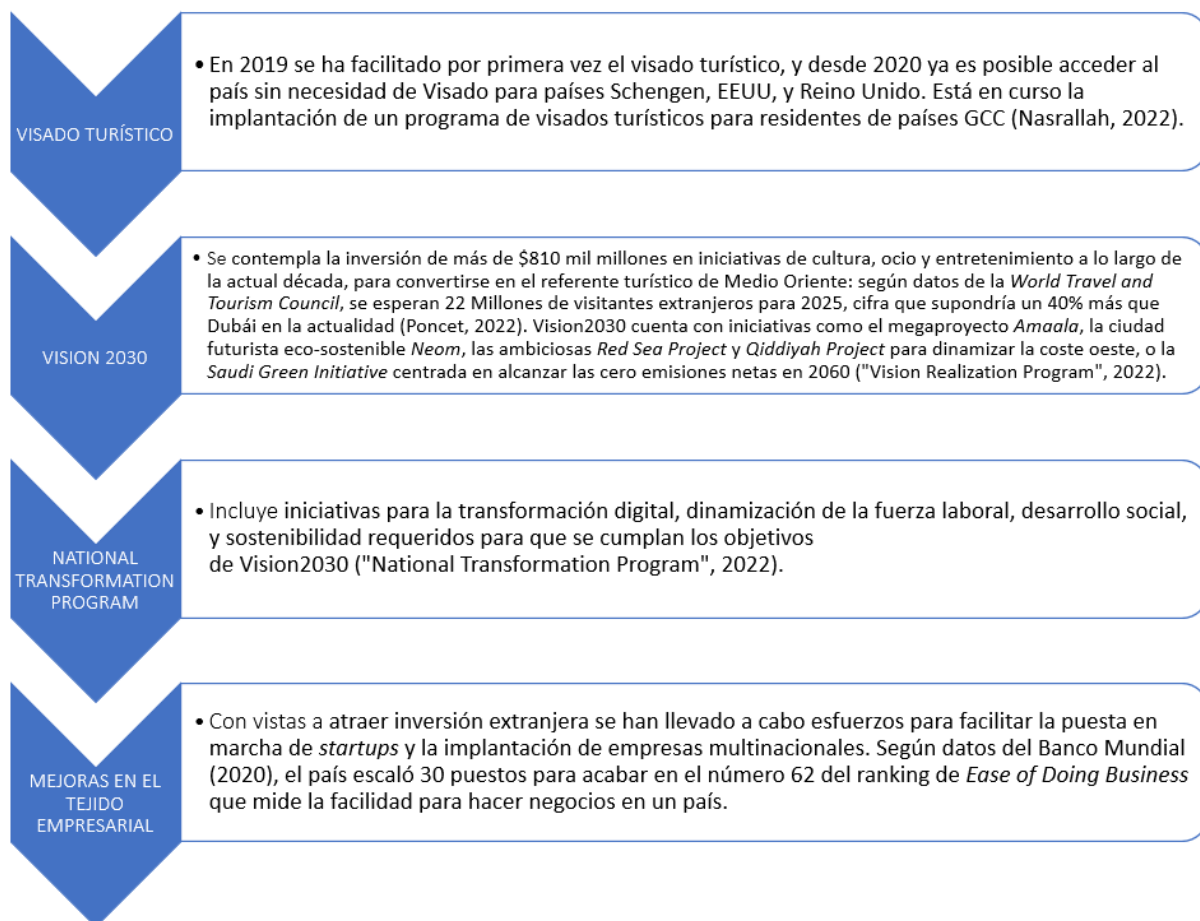


*Fuente: elaboración propia, adaptado de The International Ecotourism Society (2022)*

## Anexo G. Detalle de Iniciativas Saudíes para promocionar el turismo

En la [Figura 29](#) se explican los cuatro pilares de los esfuerzos estatales Saudíes por fomentar el turismo en el país.

*Figura 29. Detalle de programas para fomentar el turismo a Arabia Saudita*



*Fuente: elaboración propia*

En la [Figura 30](#) se detallan los programas que impulsan el turismo más específicamente a AIUla según la RCU y STA. La [Figura 31](#) adicionalmente contiene fotografías y descripciones de los principales reclamos turísticos de la zona.

Figura 30. Detalle de planes de desarrollo turístico de AlUla

<p><b>Planes de formación:</b> Se fomenta la formación en hospitalidad, idiomas, cultura e historia de más de 200 jóvenes locales con vistas a la promoción del legado histórico de la ciudad.</p>	<p><b>Capacidad Aeroportuaria:</b> El cercano aeropuerto Prince Abdul Majeed bin Abdulaziz ha sido aprobado para recibir vuelos internacionales, y su capacidad ha aumentado de 100.000 pasajeros a 400.000 por año (Abduljadayel, 2022).</p>
<p><b>Protección medioambiental:</b> Se establece la reserva natural de <i>Sharaan</i>, se fomenta la agricultura responsable, y se da visibilidad a la protección del Leopardo Árabe mediante el establecimiento del <i>Global Fund for the Arabian Leopard</i> ("AlUla   Journey Through Time Masterplan", 2022).</p>	<p><b>Infraestructura turística:</b> La RCU y la STA están actualmente fomentando la inversión en alojamiento para cubrir la incipiente demanda que se prevé experimentará la zona.</p>

Fuente: elaboración propia

Figura 31. Principales reclamos turístico de la región de AlUla

<p>A. Old Town</p> 	<p>B. Roca del Elefante, Jabal al Fil</p> 	<p>A. Al Ula Heritage Village contiene 800 casas hechas con ladrillo de barro y piedra, con más de 2000 años de antigüedad. El cercano Al Ula Museum es parada obligatoria</p> <p>B. Espectaculares formaciones geológicas adornan la estepa árida de Hejaz, entre Al Ula y Maida Saleh</p> <p>C. Con 200.000 de legado humano, este oasis proveía de sombra a peregrinos, comerciantes, y viajeros</p> <p>D. Primer lugar del país denominado Patrimonio de la Humanidad por UNESCO, consiste de tumbas con fachadas ornamentada de la civilización Nabatea, célebres por construir las Tumbas de Petra.</p>
<p>C. Valle del Oasis</p> 	<p>D. Qasr al Farid, Hegra</p> 	
<p>Imágenes: <a href="http://www.experiencealula.com">www.experiencealula.com</a>   <a href="http://www.visitsaudi.com">www.visitsaudi.com</a></p>		



Fuente: elaboración propia



## Anexo H. Análisis empleando la Matriz de Ansoff

La matriz de crecimiento de Ansoff es una herramienta para identificar la correlación entre diferentes modalidades de crecimiento en la empresa y el riesgo inherente de cada una de ellas. La [Figura 32](#) ilustra las diferentes casillas de la matriz adaptado a EcoSenses AlUla dentro del Grupo ARA, donde se puede observar el nivel de riesgo de cada alternativa según el color; rojo implica el máximo riesgo, amarillo indica un riesgo moderado, y verde representa la opción de menor riesgo.

*Figura 32. Matriz de Crecimiento de Ansoff para el Proyecto EcoSenses AlUla*

Matriz Ansoff		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de Mercados 	Desarrollo de producto o servicios
	Nuevos	Desarrollo de Mercados 	Diversificación

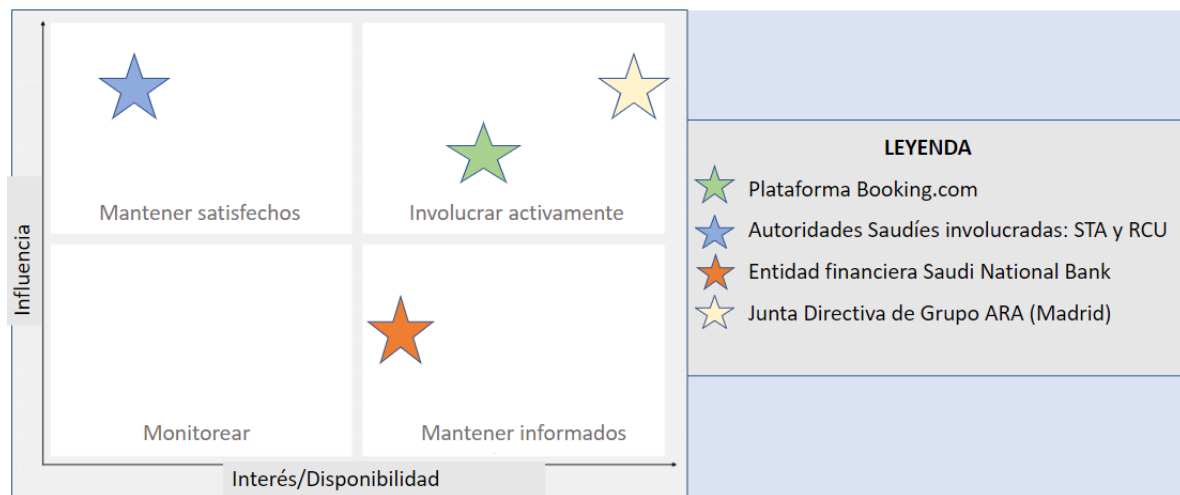
*Fuente: elaboración propia*

El proyecto EcoSenses AlUla consiste en un producto/servicio existente en Marruecos, a exportar a un mercado nuevo, por lo que según la Matriz de Ansoff consistiría en una estrategia de Desarrollo de Mercados que cuenta con un riesgo de nivel moderado. En esta estrategia se recomienda diversificar a mercados geográficos accesibles, y diseñar acciones de marketing para penetrar en nuevos nichos de clientes, identificados mediante el empleo de técnicas de investigación de mercado.

## Anexo I. Análisis de Grupos de Interés- Matriz de Mendelow

A continuación en la [Figura 33](#) se presenta un análisis para categorizar los diferentes Grupos de Interés mediante el empleo de la Matriz de Mendelow. Se clasifica a cada grupo de interés importante en función de la influencia o poder, y el interés que poseen.

*Figura 33. Análisis de los Grupos de Interés mediante el empleo de la Matriz de Mendelow*



*Fuente: elaboración propia*

Como resultado de este análisis, se destacan los siguientes grupos de interés:

- Las **autoridades Saudíes** (específicamente la RCU y STA), son *stakeholders* importantes debido a que tienen el poder de no extender la cesión de los terrenos a EcoSenses AlUla pasado el vencimiento del contrato, o de no conceder ciertas licencias de actividad. Es importante mantenerlos satisfechos e informados sobre los progresos, la evolución del complejo, y las contribuciones RSC a la comunidad.
- La **entidad financiera Saudi National Bank** es una importante fuente de fondos ajenos que aporta aproximadamente el 30% de financiación.
- La **Junta Directiva del Grupo ARA** en Madrid es una figura clave, accionista único y promotor del proyecto y por tanto hay que involucrarlos en todos los procesos y decisiones estratégicas.
- La **plataforma Booking.com**, debido al alto peso del número de reservas que provee a EcoSenses AlUla, es un proveedor vital cuya relación profesional hay que cultivar.

## Anexo J. Estética del complejo y Servicios Adicionales

La [Figura 34](#) muestra diferentes ejemplos, interiores y exteriores, de la estética buscada tanto en las cabañas como en las carpas beduinas, y las zonas comunes como la piscina y las carpas de uso común.

*Figura 34. Ejemplos de Alojamiento: Carpas Beduinas, Cabañas Deluxe, y Zonas Comunes*



*Fuente: Elaboración Propia*

A continuación se detallan los servicios adicionales ofrecidos al huésped:

### 1. Actividades y Excursiones

Se ofrecen de manera gratuita diversos espectáculos de entretenimiento en zonas comunes: actuaciones de danza tradicional árabe de la espada *AlArdha*, clases de danza del vientre, estudio de las estrellas, talleres de yoga, demostraciones de tatuado de henna, y música en vivo para animar las cenas de los fines de semana. Adicionalmente existen diferentes actividades y excursiones de pago, operados por el complejo o por proveedores externos, expuestos en la [Figura 35](#). El gasto medio estimado por huésped y estancia en actividades de pago asciende a 75€.

Figura 35. Detalle y precios de actividades y excursiones de pago para el visitante

	Actividad	Descripción	Tarifa (€/pp)
TERCERIZADO	<b>Vuelo en Globo</b>	Surcar los cielos del desierto en sesiones de unos 35 minutos de duración. Incluye transporte, seguro, y una comida. Disponible previa reserva y según inclemencias del tiempo	255
	<b>Paseo en Camellos</b>	Rutas predefinidas a lomos de camello y en grupos reducidos, con frecuencia diaria. El proveedor debe asegurar el trato digno a los animales para seguir trabajando con EcoSenses AlUla	22
	<b>Excursión en e-ATV</b>	Excursiones guiadas en <i>quads</i> 4x4 eléctricos. Incluye equipamiento, casco, seguro y transporte	50
	<b>Tour en helicóptero</b>	Sesiones de 30 o 60 minutos sobrevolando los principales atractivos turísticos desde una vista privilegiada. Disponibilidad sólo en temporada alta turística previa reserva	420/650
	<b>Taller de Cetrería</b>	Cacería ancestral Saudí con el empleo de halcones entrenados declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de La Humanidad en 2010. Sesiones de 45 minutos, con frecuencia bisemanal.	26
PROPIO	<b>Senderismo Guiado</b>	Sesiones diarias con grupos reducidos (máx. 12 personas), dos tipos de rutas guiadas diferentes: el <i>Hidden Valley hike</i> de 4 kilómetros de extensión, y el <i>Ridge Walk</i> de 5 kilómetros.	16
	<b>Ruta ciclista</b>	En bicicleta de montaña o e-MTB eléctrica, se ofrecen rutas guiadas aptas para principiantes por algunos de los caminos más pintorescos de los alrededores. Frecuencia diaria.	35/40
	<b>Hamam</b>	Baño de vapor ancestral típico del mundo islámico, con sesiones de 45 minutos de duración y masaje opcionales. Disponibilidad diaria, previa reserva	15

Fuente: elaboración propia

## 2. Comida y Bebida

El alojamiento en EcoSenses AlUla es en régimen de pensión completa; un desayuno tradicional árabe idéntico todos los días, y tres tipos de menú rotativos para almuerzos y cenas (la [Figura 36](#) contiene un ejemplar del menú previsto a servir), siempre incluyendo variaciones para evitar alérgenos o acomodar restricciones dietéticas. Adicionalmente al menú incluido, existe una carta complementaria de especialidades del día y coctelería no-alcohólica de pago. Para clientes visitantes que no se hospedan en el complejo y acudan al complejo sólo a comer, se establece una tarifa fija de 50€ por persona por menú, siempre previa reserva.

Una frase recurrente en la cocina es que "un restaurante sólo puede ser tan sostenible como sus ingredientes" *Kollenda, H., (2019)*, consiguientemente EcoSenses se esfuerza por utilizar ingredientes orgánicos frescos locales (*farm-to-table*) y cultivos propios del complejo como dátiles, olivos, naranjas y pomelos, y empleando recetas milenarias árabes. La disciplina del *Sustainable procurement* estudia las alianzas productivas con agricultores locales y concluye

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla que promueven la inclusión social y protegen la biodiversidad, aunque pueden acarrear desafíos logísticos.

Figura 36. Menú de EcoSenses AlUla

Menú de Desayuno	Menú de Almuerzo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qahwa Helw</li><li>• Té Moruno con Menta</li><li>• Zumo de frutas frescos</li><li>• Laban</li><li>• Ful Mudammos</li><li>• Balaleet</li><li>• Baid O Tomat</li><li>• Surtido de panes y crepes</li><li>• Plato de surtido de fruta fresca de temporada</li><li>• Miel, Mermelada, Mantequilla especiada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arabic Mezzeh</li><li>• Pastela de Pescado</li><li>• Ghuzi</li><li>• Mathrooba</li><li>• Koussa mahchi (Berenjena rellena de cordero a la parrilla )</li><li>• Tajine de pollo con limón en escabeche y aceitunas</li><li>• Panacotta de Naranja con fruta fresca</li></ul>
	Menú de Cena
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Shorba de tomate</li><li>• Surtido de ensaladas marroquies</li><li>• Fatayer con Wareq Enab</li><li>• Machbous Qatari</li><li>• Tajine de ternera con albaricoque, pasas y peras en escabeche</li><li>• Om Ali</li><li>• Sago</li><li>• Mahlabiya</li></ul>

Fuente: elaboración propia

### 3. Eventos y Celebraciones

El encargado del complejo está también capacitado para la organización de eventos en el recinto; se encarga de la decoración especializada, menús personalizados, entretenimiento, fotografía/videografía, transporte, alojamiento y servicios de peluquería y estética. Mayormente se esperan eventos como bodas, presentaciones de producto, y retiros corporativos, siempre que se respeten los valores del complejo, y las limitaciones de la capacidad energética de la que se dispone. Los ingresos medios por cada evento están estimados en 9.500€.

### 4. Venta Directa de Productos

Hay una pequeña tienda de souvenirs que colinda con recepción, en la que se venden diversos productos para complementar la estancia del cliente tales como:

- **Amenidades para la estancia:** sombreros de paja, alpargatas ecológicas, bolsos y toallas, camisas de lino ecológico
- **Recuerdos para los visitantes:** tazas de café con relieves del panorama desértico, teteras árabes, lienzos y pinturas realizadas por artistas locales, guantes de cetrería

Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla

- **Elaboración propia:** cultivos del complejo como cítricos deshidratados, aceite de oliva, postres y galletas hechas localmente con dátiles, mezclas de frutos secos regionales.

La facturación media de la tienda por huésped y estancia se estipula en 40€.

## Anexo K. Metodología *Inbound Marketing* adaptado por EcoSenses

A continuación en la [Figura 37](#) se presenta un diagrama que instruye en la aplicación del modelo *Inbound Marketing* para EcoSenses AlUla con vistas a maximizar su efecto publicitario.

*Figura 37. Proceso de Inbound Marketing adaptado a la estrategia de EcoSenses*



*Fuente: elaboración propia*

## Anexo L. Acuerdos promocionales con otras entidades

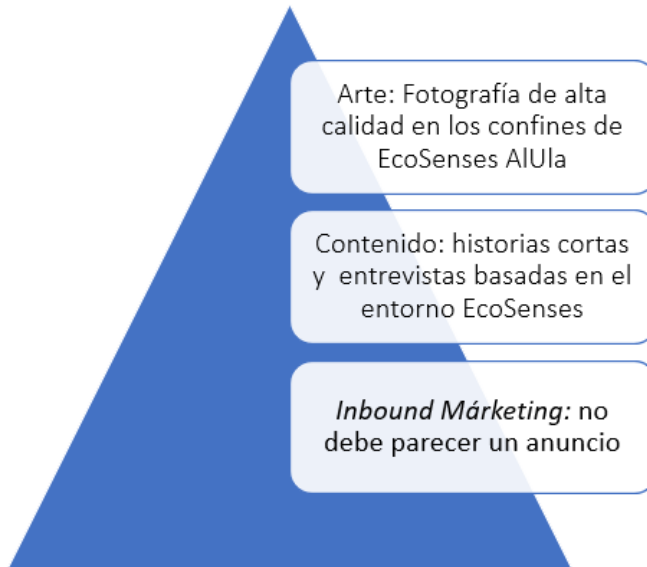
Adicionalmente a los esfuerzos promocionales mencionados anteriormente, EcoSenses AlUla pretende sostener acuerdos con diversas entidades:

- **Establecimientos Hoteleros:** se escogen hoteles situados en una variedad de ubicaciones a lo largo de la geografía Saudí, con valores y público objetivo similar. La publicidad de EcoSenses se mostraría en sistemas de señalización digital emplazadas en la recepción. Ejemplos de hoteles seleccionados para colaborar son el *Farasan Coral Resort*, el *Park Hyatt Jeddah*, o el *Makarem Annakheel Village*.
- **Restaurantes de renombre:** se han llegado a acuerdos con varios restaurantes importantes para la promoción conjunta. Por cuestiones de imagen se elude el empleo de *flyers*, y se coloca en los restaurantes la publicación propia "Dunes" (ver [Figura 38](#)).
- **Fotógrafos Profesionales:** Se aprueba la colaboración con algunos fotógrafos y videógrafos de la zona, para que puedan ubicar sus sesiones fotográficas en EcoSenses AlUla. Los alrededores de AlUla han sido escenario de varias películas, por lo que en un futuro se debería plantear la sinergia con la industria cinematográfica.
- **Artistas con proyección internacional:** El evento *Desert X*, originario en California y con frecuencia anual, se celebró en Marzo de 2002 en AlUla; se compone de una exhibición abierta donde artistas nacionales e internacionales emplean la naturaleza del desierto como lienzo para sus esculturas y artificios (se exponen ejemplares de exposiciones en la [Figura 39](#)). El evento refuerza la imagen de AlUla como escaparate cultural, y se puede ofrecer estancia o comidas gratuitas a artistas de proyección internacional a cambio de menciones en RRSS.
- **Publicaciones:** La [Figura 38](#) conceptualiza la publicación de la revista "Dunes" con frecuencia trimestral como parte de los esfuerzos promocionales de EcoSenses AlUla. Se concentra la distribución de la tirada entre las diferentes entidades colaboradoras mencionadas anteriormente.



Figura 38. Concepto y distribución de la revista "Dunes"

### Concepto de Publicación: Revista "Dunes"



- Colocación en puntos colaboradores (recepciones, lobbies)
- Imagen de exclusividad superior a *flyers*
- Reutilización de contenido publicado en página web y RRSS
- Fotografía: proporcionada gratuitamente por fotógrafos que realizan *photoshoots* en EcoSenses

Fuente: elaboración propia

Figura 39. Ejemplos de obras artísticas del certámen



Fuente: elaboración propia

## Anexo M. Procesos Estratégicos y de Soporte

### Procesos Estratégicos

El equipo directivo de EcoSenses AlUla debe coordinar y consensuar la dirección de los procesos estratégicos conjuntamente a la dirección de ARA en Madrid:

- **Dirección de Marketing:** actividades concernientes a la elaboración de campañas promocionales, optimización del *marketing mix*, recogida de *feedback* e investigación de mercado. Obtener esta información actualizada frecuentemente es imperante para poder tener la capacidad de respuesta y poder adaptar la oferta al tipo de turismo que se prevea.
- **Dirección financiera:** incluye la elaboración de informes de cierre mensuales, la evaluación de riesgos, el control presupuestario, y la relación con entidades bancarias. Se recalca la importancia de la gestión de la tesorería multidivisa; los ingresos son en EUR, USD, o SAR, mientras la mayoría de los gastos operativos se pagan en SAR.
- **Dirección estratégica:** clave para cerciorarse de que EcoSenses no navegue sin rumbo, se centra en la planificación del largo plazo de la estrategia tanto corporativa, como competitiva y funcional.
- **Dirección de la Innovación:** todas las empresas, incluidas las PYMES, se pueden beneficiar del fomento de un programa de I+D+i. "Algo que nos deja la pandemia es que la innovación tiene que ser esa punta de lanza para seguir siendo competitivos en cualquier sector" *Ecoturismo, confianza e innovación, receta para avivar el sector en Colombia, (2020)*
- **Cumplimiento RSC:** Con la especial importancia que se le da a este apartado en la organización, es vital no permitir que la persecución de rentabilidad económico-financiera prime sobre los valores de la firma.

## **Procesos de Soporte**

Los procesos de soporte son el engranaje que permiten el funcionamiento de los procesos vitales.

- **Gestión del Talento:** selección y contratación, programas de formación del personal, gestión de nóminas y salarios, evaluación del desempeño, programas de fomento del trabajo en equipo.
- **Gestión de Compras y Cadena de Suministro:** selección de proveedores, realización de pedidos, mantenimientos de inventario. *Mora García, L. A. (2021)* menciona el suministro estratégico alcanzable sólo tras una óptima integración con los proveedores; fundamental cuando se requiere un aprovisionamiento constante de productos perecederos para la cocina de EcoSenses en mitad del desierto.
- **Mantenimiento de la Infraestructura:** operatividad de cocina, mantenimiento de equipos de generación de energía alternativa, limpieza e higiene de las instalaciones, cuidado de los cultivos, cuidado de la piscina, mantenimiento de la infraestructura tecnológica
- **Gestión de alianzas:** cultivo de relaciones estratégicas, como los lazos con la STA o las agencias de viaje
- **Administración:** facturación y contabilidad, aspectos legales y cumplimiento con la ley, gestión de subvenciones y ayudas.

## Anexo N. Cuadro de Mando Integral EcoSenses AlUla

A continuación en la [Figura 40](#) se exhiben algunos de los indicadores más relevantes del Cuadro de Mando Integral cuya evolución favorable debe ser monitoreada por la directiva de EcoSenses AlUla.

*Figura 40. Indicadores y métricas relevantes a monitorear: EcoSenses AlUla*

Indicador	Fórmula de cálculo
Fidelidad de clientes	Cantidad de clientes que repiten/número de reservas anuales
Net Promoter Score (NPS)	$(\text{Reseñas positivas}/100) - (\text{reseñas negativas}/100)/12 \text{ meses}$
Tasa de ocupación	$(\text{Cantidad de habitaciones ocupadas}/\text{cantidad de habitaciones disponibles}) * 100$
Venta cruzada ( <i>cross-selling</i> )	Cantidad de servicios adicionales contratadas/número de huéspedes
Visibilidad en RRSS	$(\text{Cantidad de menciones en Instagram}/12 \text{ meses}) + (\text{Cantidad de visitas en página web de IPs diferentes}/12 \text{ meses}) / 2$
Contribución RSC	Impacto anual de contribuciones al entorno/facturación anual

*Fuente: elaboración propia*

## Anexo O. Equipo Directivo EcoSenses AlUla

### **Director Financiero, CFO**

El CFO se encargará de la planificación financiera y la supervisión del alcance de los objetivos económicos y financieros marcados por la empresa. Se valorará Máster en Dirección Financiera, la experiencia en el sector, la capacidad analítica, y las habilidades comunicativas.

### **Director de Operaciones, COO**

El COO debe asegurar el funcionamiento de la operativa diaria y los procesos ligados a la ventaja competitiva; desde supervisar los equipos de trabajo, hasta gestionar la logística y gestión de la CDS, y el control de calidad de las actividades y excursiones ofrecidos por terceros. Se valora la experiencia en el sector y es imprescindible el dominio de la lengua árabe, y se apreciará la atención al detalle, el compromiso medioambiental y la capacidad de rendimiento bajo presión.

### **Director de Marketing y Ventas, CMO**

El CMO se encarga principalmente de crear y gestionar la demanda alojativa a través del *marketing mix*, mediante el impulso de campañas promocionales, la creación de contenido, y determinación de la estrategia de precios. También se encargará de la gestión de las relaciones con Booking, agencias de viaje, y otros grupos de interés. Es ideal que tenga nociones de *community manager*, habilidades comunicativas y de persuasión, formación académica empresarial, y experiencia en el puesto.

### **Director de Recursos Humanos, HRM**

El Director de RRHH debe acompañar en todas las fases del ciclo de vida del empleado, desde el reclutamiento hasta la formación. Se valorará la experiencia en el campo, la empatía, y las habilidades comunicativas. Es esencial que aconseje al CEO y asegure que el tipo de liderazgo se asemeje menos a una jerarquía tradicional y más a métodos *coaching* para favorecer el desarrollo laboral del equipo humano a largo plazo *Peng, Z., et al, (2019)*; no se le debe instruir al personal sobre cómo realizar una tarea, se le debe proponer un problema y dejar que propongan soluciones.

**Director de Sostenibilidad, CSO**

Contar entre el Equipo Directivo con un CSO dedicado ha demostrado impactar positivamente en el rendimiento de las prácticas sostenibles *Velte, P., & Martin, S., (2020)*.

## Anexo P. Principios RSC aplicados y Plan de Concienciación

El propósito buscado por EcoSenses AlUla es, adicionalmente a ser un proyecto viable económicamente, promover el cambio a través de todos los grupos de interés con los que se interactúa, y no con el propósito cosmético o promocional del complejo; se hace con una intención genuina de inspirar en los demás la concienciación ambiental. La [Figura 41](#) esclarece cómo se promueve este cambio.

Figura 41. Diagrama del plan de concienciación a través de diferentes grupos de interés



Fuente: elaboración propia

- **Cientes:** se ofrece al huésped una experiencia inolvidable, sin el empleo de electricidad tradicional y en un complejo sostenible, causando una impresión que transmitirán a sus allegados.

- **Personal:** la formación incluye aspectos específicos de la sostenibilidad ambiental, que adicionalmente fomentan también el trabajo en equipo y la cultura corporativa *Yulianeu, A., et al (2021)*.
- **Proveedores:** Al consumir productos orgánicos y aumentar la demanda de productos con envases biodegradables, los proveedores de EcoSenses modificarán acordemente su cartera de productos.
- **Sociedad:** El mantra de EcoSenses es "dejar el entorno mejor de lo que lo encontramos", y el modelo de negocio aboga por preservar la cultura e historia árabe, evitando la degradación asociada al turismo masivo.
- **Sector:** El éxito de EcoSenses AlUla puede propiciar la aparición de más modelos de negocio ligados al ecoturismo. Siempre y cuando se adhieran a los principios del ecoturismo, esta imitación se vería como un logro.



## Anexo Q. Amortizaciones Acumuladas, Cuentas de PyG y Balance Previsional

En la [Figura 42](#) se presenta el cuadro de amortización de la financiación. En las [Figura 43](#) y [44](#) se detallan las Cuentas de PyG y los Balances, respectivamente, y en la [Figura 45](#) las dotaciones de las amortizaciones acumuladas.

*Figura 42: Detalle del cuadro de amortización de la financiación externa*

CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	790.000,00	655.339,40	509.905,95	352.837,83	183.204,26	
Préstamos año1						
Préstamos año2			261.770,00	179.545,47	92.387,48	
Préstamos año3						
Préstamos año4						
Préstamos año5						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>790.000,00</b>	<b>655.339,40</b>	<b>771.675,95</b>	<b>532.383,31</b>	<b>275.591,74</b>	
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		63.200,00	52.427,15	40.792,48	28.227,03	14.656,34
Préstamos año1						
Préstamos año2				15.706,20	10.772,73	5.543,25
Préstamos año3						
Préstamos año4						
<b>TOTAL Préstamos</b>		<b>63.200,00</b>	<b>52.427,15</b>	<b>56.498,68</b>	<b>38.999,75</b>	<b>20.199,59</b>
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		134.660,60	145.433,45	157.068,12	169.633,57	183.204,26
Préstamos año1						
Préstamos año2				82.224,53	87.158,00	92.387,48
Préstamos año3						
Préstamos año4						
<b>TOTAL Préstamos</b>		<b>134.660,60</b>	<b>145.433,45</b>	<b>239.292,65</b>	<b>256.791,57</b>	<b>275.591,74</b>

*Fuente: elaboración propia*

Figura 43. Cuentas de P&G de los tres primeros años de EcoSenses AlUla

CUENTA DE RESULTADOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas		623.532,50	1.783.434,00	2.373.881,20
Aprovisionamiento		63.895,80	173.738,36	250.178,84
Variación de existencias		16.750,00		
<b>Margen</b>		<b>576.386,70</b>	<b>1.609.695,64</b>	<b>2.123.702,36</b>
Gastos de personal		617.917,44	686.830,96	768.105,96
Alquileres		492.972,00	510.226,02	528.083,93
Otros gastos		126.382,82	189.841,34	223.656,79
<b>EBITDA</b>	?	<b>-660.885,56</b>	<b>222.797,32</b>	<b>603.855,69</b>
Amortizaciones		230.579,00	230.579,00	256.049,50
<b>EBIT</b>	?	<b>-891.464,56</b>	<b>-7.781,68</b>	<b>347.806,19</b>
Gastos financieros		63.200,00	52.427,15	56.498,68
<b>BAI</b>	?	<b>-954.664,56</b>	<b>-60.208,83</b>	<b>291.307,51</b>
Impuesto sobre beneficios		-190.932,91	-12.041,77	58.261,50
<b>Resultado</b>		<b>-763.731,65</b>	<b>-48.167,07</b>	<b>233.046,01</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>				
DIVIDENDO ESG				13.982,76
RESERVAS				219.063,25

Fuente: elaboración propia

Figura 44. Balance Previsional de los tres primeros años de EcoSenses AlUla

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>				
Inmovilizado	1.775.200,00	1.775.200,00	1.775.200,00	1.934.740,00
Amortizaciones		230.579,00	461.158,00	717.207,50
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.775.200,00</b>	<b>1.544.621,00</b>	<b>1.314.042,00</b>	<b>1.217.532,50</b>
Existencias	16.750,00			
Clientes		8.541,54	24.430,60	32.518,92
Tesorería	695.000,00	43.272,77	339.674,43	417.290,38
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>711.750,00</b>	<b>51.814,32</b>	<b>364.105,04</b>	<b>449.809,30</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.486.950,00</b>	<b>1.596.435,32</b>	<b>1.678.147,04</b>	<b>1.667.341,80</b>
<b>PASIVO</b>				
Recursos propios	1.696.950,00	1.696.950,00	1.696.950,00	1.696.950,00
Reservas				219.063,25
Resultados negativos		-763.731,65	-811.898,72	-811.898,72
Prestamos	790.000,00	655.339,40	771.675,95	532.383,31
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>2.486.950,00</b>	<b>1.588.557,75</b>	<b>1.656.727,24</b>	<b>1.636.497,84</b>
Proveedores		7.877,56	21.419,80	30.843,97
Tesorería negativa				
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>7.877,56</b>	<b>21.419,80</b>	<b>30.843,97</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.486.950,00</b>	<b>1.596.435,32</b>	<b>1.678.147,04</b>	<b>1.667.341,80</b>

Fuente: elaboración propia

Figura 45. Detalle de la dotación a las amortizaciones y amortizaciones acumuladas

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	165.000,00	165.000,00	165.000,00	182.500,00	182.500,00	190.080,00
Mobiliario y Construcciones	967.000,00	967.000,00	967.000,00	1.046.540,00	1.046.540,00	1.138.690,00
Equipos informáticos	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	8.700,00	8.700,00
Vehículos	157.000,00	157.000,00	157.000,00	219.500,00	219.500,00	219.500,00
Gastos de Constitución y Consultoría	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Fianzas Constituidas a L/P	420.000,00	420.000,00	420.000,00	420.000,00	420.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>1.775.200,00</b>	<b>1.775.200,00</b>	<b>1.775.200,00</b>	<b>1.934.740,00</b>	<b>1.937.240,00</b>	<b>1.616.970,00</b>
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria		16.500,00	16.500,00	18.250,00	18.250,00	19.008,00
Mobiliario y Construcciones		193.400,00	193.400,00	209.308,00	209.308,00	227.738,00
Equipos informáticos		1.054,00	1.054,00	1.054,00	1.479,00	1.479,00
Vehículos		19.625,00	19.625,00	27.437,50	27.437,50	27.437,50
Gastos de Constitución y Consultoría						
Fianzas Constituidas a L/P						
<b>TOTAL</b>		<b>230.579,00</b>	<b>230.579,00</b>	<b>256.049,50</b>	<b>256.474,50</b>	<b>275.662,50</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria		16.500,00	33.000,00	51.250,00	69.500,00	88.508,00
Mobiliario y Construcciones		193.400,00	386.800,00	596.108,00	805.416,00	1.033.154,00
Equipos informáticos		1.054,00	2.108,00	3.162,00	4.641,00	6.120,00
Vehículos		19.625,00	39.250,00	66.687,50	94.125,00	121.562,50
Gastos de Constitución y Consultoría						
Fianzas Constituidas a L/P						
<b>TOTAL</b>		<b>230.579,00</b>	<b>461.158,00</b>	<b>717.207,50</b>	<b>973.682,00</b>	<b>1.249.344,50</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo R. Ingresos y Gastos detallados

### 1. ESCENARIO REALISTA

Se emplean las cifras calculadas en la Previsión de Ventas del Plan de Marketing, y en la Estructura de Costes del Plan de Operaciones, para proporcionar el pronóstico más realista de la evolución del proyecto, pormenorizados en la [Figura 46](#) y [47](#). Adicionalmente la [Figura 48](#) presente la composición de Gastos más relevantes según un Análisis Vertical.

*Figura 46. Desglose de Ingresos y Aprovisionamiento*

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alojamiento: Carpas Beduinas y Cabañas Deluxe	unidades	2.790,00	6.480,00	7.758,00	7.915,00	7.935,00
	precio	169,75	188,40	203,40	219,00	239,00
	ingresos	473.602,50	1.220.832,00	1.577.977,20	1.733.385,00	1.896.465,00
Comida y Bebida: adicionales	ingresos	58.320,00	174.960,00	338.256,00	581.742,00	673.596,00
Excursiones y Actividades de Pago	ingresos	61.200,00	183.600,00	212.450,00	379.040,00	390.200,00
Venta Tienda de Regalos	ingresos	12.960,00	41.472,00	48.158,00	81.250,00	87.917,50
Organización de Eventos	ingresos	17.450,00	162.570,00	197.040,00	245.040,00	317.010,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>623.532,50</b>	<b>1.783.434,00</b>	<b>2.373.881,20</b>	<b>3.020.457,00</b>	<b>3.365.188,50</b>
Periodo medio de cobro (días)		5				
Crédito a clientes		8.541,54	24.430,60	32.518,92	41.376,12	46.098,47
COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alojamiento: Carpas Beduinas y Cabañas Deluxe	costes	24.000,00	20.000,00	28.800,00	24.000,00	31.200,00
Comida y Bebida: adicionales	costes	17.496,00	52.488,00	101.476,80	174.522,60	202.078,80
Excursiones y Actividades de Pago	costes	12.240,00	36.720,00	42.490,00	75.808,00	78.040,00
Venta Tienda de Regalos	costes	4.924,80	15.759,36	18.300,04	30.875,00	33.408,65
Organización de Eventos	costes	5.235,00	48.771,00	59.112,00	73.512,00	95.103,00
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>63.895,80</b>	<b>173.738,36</b>	<b>250.178,84</b>	<b>378.717,60</b>	<b>439.830,45</b>
Crédito de proveedores (días)		45				
Crédito de proveedores		7.877,56	21.419,80	30.843,97	46.691,21	54.225,67

*Fuente: elaboración propia*

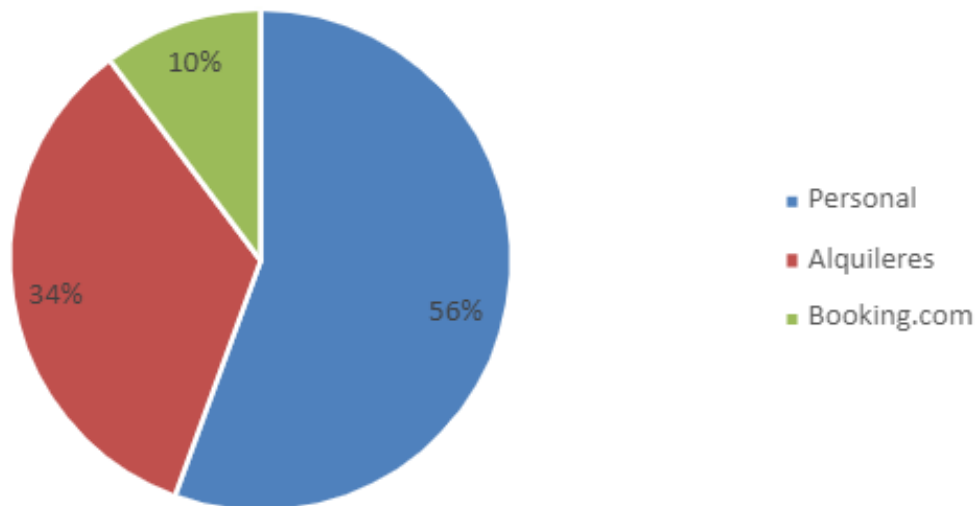
Implantación y Puesta en Marcha de un Eco-Resort de Lujo en el Desierto de AlUla

Figura 47. Desglose de Gastos

PERSONAL		CALCULOS INTERMEDIOS				
DATOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	821,00	551.712,00	613.241,93	685.808,89	728.418,98	822.584,76
Incremento salarial anual	4,50%					
Nº de empleados año 1	56					
Nº de empleados año 2	57					
Nº de empleados año 3	61					
Nº de empleados año 4	62					
Nº de empleados año 5	67					
% coste Seguridad Social	12,00%					
Total gastos de personal		66.205,44	73.589,03	82.297,07	87.410,28	98.710,17
		<b>617.917,44</b>	<b>686.830,96</b>	<b>768.105,96</b>	<b>815.829,26</b>	<b>921.294,93</b>
ALQUILER						
Alquiler mensual	41.081,00					
Subida anual prevista en %	3,50%					
		<b>492.972,00</b>	<b>510.226,02</b>	<b>528.083,93</b>	<b>546.566,87</b>	<b>565.696,71</b>
OTROS GASTOS						
Electricidad, Gas, Gasolina, Agua	3.275,00	39.300,00	41.068,50	42.916,58	44.847,83	46.865,98
Telefonía e Internet	387,00	4.644,00	4.852,98	5.071,36	5.299,58	5.538,06
Material de Oficina	27,00	324,00	338,58	353,82	369,74	386,38
Limpieza y Otros	79,00	948,00	990,66	1.035,24	1.081,83	1.130,51
Seguro Responsabilidad Civil	115,00	1.380,00	1.442,10	1.506,99	1.574,81	1.645,68
Bancos: Comisiones TPV, Operativa		1.870,60	5.350,30	7.121,64	9.061,37	10.095,57
Comisiones Booking y Agencias de Viaje		42.624,23	109.874,88	142.017,95	156.004,65	170.681,85
Licencias de Software	154,00	1.848,00	1.931,16	2.018,06	2.108,87	2.203,77
Gestoría Laboral/Fiscal/Contable/Legal	567,00	6.804,00	7.110,18	7.430,14	7.764,49	8.113,90
Campañas de Marketing		26.640,00	16.882,00	14.185,00	13.448,00	11.475,00
Subida media anual en %	4,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		<b>126.382,82</b>	<b>189.841,34</b>	<b>223.656,79</b>	<b>241.561,17</b>	<b>258.136,68</b>
TOTAL GASTOS		<b>1.237.272,26</b>	<b>1.386.898,32</b>	<b>1.519.846,67</b>	<b>1.603.957,29</b>	<b>1.745.128,32</b>

Fuente: elaboración propia

Figura 48. Gastos más relevantes según análisis vertical



Fuente: elaboración propia

## 2. ESCENARIO OPTIMISTA

Este escenario asume una exitosa promoción de *Vision2030* que despierta un creciente e inmediato interés turístico en AlUla, donde se rebasa la estimación original de ocupación en un 20%. La facturación por otros conceptos no se altera, y se presenta en la [Figura 49](#).

*Figura 49. Facturación en Escenario Optimista*

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alojamiento: Carpas Beduinas y Cabañas Deluxe	unidades	3.348,00	7.776,00	9.310,00	9.498,00	9.522,00
	precio	169,75	188,40	203,40	219,00	239,00
	ingresos	568.323,00	1.464.998,40	1.893.654,00	2.080.062,00	2.275.758,00
Comida y Bebida: adicionales	ingresos	58.320,00	174.960,00	338.256,00	581.742,00	673.596,00
Excursiones y Actividades de Pago	ingresos	61.200,00	183.600,00	212.450,00	379.040,00	390.200,00
Venta Tienda de Regalos	ingresos	12.960,00	41.472,00	48.158,00	81.250,00	87.917,50
Organización de Eventos	ingresos	17.450,00	162.570,00	197.040,00	245.040,00	317.010,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>718.253,00</b>	<b>2.027.600,40</b>	<b>2.689.558,00</b>	<b>3.367.134,00</b>	<b>3.744.481,50</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 3. ESCENARIO PESIMISTA

Este escenario asume que *Vision2030* fracasa debido a diversas cuestiones geopolíticas y problemas de imagen del Reino Saudí, por lo que el turismo en AlUla no termina por despegar; consiguientemente se trabaja con un público mayormente doméstico, y una tasa de ocupación un 20% menor de lo previsto inicialmente (véase [Figura 50](#)). La facturación por otros conceptos permanece igual.

*Figura 50. Facturación en Escenario Pesimista*

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alojamiento: Carpas Beduinas y Cabañas Deluxe	unidades	2.232,00	5.184,00	6.206,00	6.332,00	6.348,00
	precio	169,75	188,40	203,40	219,00	239,00
	ingresos	378.882,00	976.665,60	1.262.300,40	1.386.708,00	1.517.172,00
Comida y Bebida: adicionales	ingresos	58.320,00	174.960,00	338.256,00	581.742,00	673.596,00
Excursiones y Actividades de Pago	ingresos	61.200,00	183.600,00	212.450,00	379.040,00	390.200,00
Venta Tienda de Regalos	ingresos	12.960,00	41.472,00	48.158,00	81.250,00	87.917,50
Organización de Eventos	ingresos	17.450,00	162.570,00	197.040,00	245.040,00	317.010,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>528.812,00</b>	<b>1.539.267,60</b>	<b>2.058.204,40</b>	<b>2.673.780,00</b>	<b>2.985.895,50</b>

*Fuente: elaboración propia*

## Anexo S. Cuantificación de contribuciones RSC

A continuación se presenta en la [Figura 51](#) una previsión detallada de diferentes acciones que a lo largo de los cinco años estudiados, EcoSenses AlUla aportaría a la comunidad, economía, y el medioambiente de la zona, incluyendo lo que la firma denomina Dividendo ESG; un dividendo del 6% a repartir (el único accionista es el mismo Grupo ARA) cuya cantidad acumulada, tras el cumplimiento de ciertos criterios económico y financieros, se dona íntegramente a ONG's regionales.

*Figura 51. Cuantificación de las contribuciones RSC totales de los primeros 5 años*

Acción	Detalles	Valor
Planes de formación en sostenibilidad (# horas impartidas)	Total de horas de formación a personal de <u>EcoSenses</u> en materias medioambientales	288
Creación de empleo local (# contratos fijos a jornada completa)	Se prioriza la contratación en las zonas rurales aledañas, en especial de minorías	59
Superficie de árboles plantados (m <sup>2</sup> )	El objetivo es que para el Año 5, el 25% de la superficie del complejo sea vegetación	18.758
Materiales reciclados (toneladas)	Se afana por minimizar la cantidad de desechos y reciclar siempre que sea posible	22.993
Contribuciones directas: Dividendo ESG (€)	Si se cumplen las condiciones: <b>FM &gt; 350.000€</b> , <b>Ratio de Endeudamiento &lt; 0,35</b> , <b>ROE &gt; WACC</b> se contribuye el 100% del Dividendo ESG a acciones benéficas	92.063

*Fuente: elaboración propia*

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- **AAE:** *Aries Activities & Experiences*
- **ARA:** *Aries Resorts & Accommodation*
- **BAI:** Beneficio Antes de Impuestos
- **B2B:** *Business To Business*
- **B2C:** *Business To Consumer*
- **CDS:** Cadena de Suministro
- **CEO:** *Chief Executive Officer*
- **CFO:** *Chief Financial Officer*
- **CMO:** *Chief Marketing Officer*
- **COO:** *Chief Operations Officer*
- **CRM:** *Customer Relationship Management*
- **CSO:** *Chief Sustainability Officer*
- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
- **EBIT:** *Earnings Before Interest and Taxes*
- **EBITDA:** *Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization*
- **ERP:** *Enterprise Resource Planning*
- **ESG:** *Environmental, Social, and Governmental*
- **EUR:** Euro
- **FC:** Flujo de Caja
- **FDI:** *Foreign Direct Investment*
- **F&B:** *Food and Beverage*
- **GHA:** Grupo Hotelero Aries



- **GHRM:** *Green Human Resource Management*
- **G20:** *Grupo de los Veinte, foro internacional de gobernantes y bancos centrales*
- **HRM:** *Human Resource Management*
- **KPI:** *Key Performance Indicator*
- **L/P:** Largo Plazo
- **MBA:** *Master of Business Administration*
- **MBS:** Mohammed bin Salman
- **NTP:** *National Transformation Program*
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- **ONG:** Organización No Gubernamental
- **PESTEL:** Político, Económico, Sociedad, Tecnológico, Ambiental, Legal
- **PYMES:** Pequeña y Mediana Empresa
- **P&G:** Pérdidas y Ganancias
- **RCU:** *Royal Commission for AlUla*
- **ROE:** *Return on Equity*
- **ROA:** *Return on Assets*
- **RRHH:** Recursos Humanos
- **RRPP:** Relaciones Públicas
- **RRSS:** Redes Sociales
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- **SAR:** *Riyal Saudí*
- **SEM:** *Search Engine Marketing*
- **SEO:** *Search Engine Optimization*
- **STA:** *Saudi Tourism Authority*

- **TIR:** Tasa Interna de Rentabilidad
- **TIRm:** Tasa Interna de Rentabilidad modificada
- **TPV:** Terminal de Punto de Venta
- **UNESCO:** La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- **USD:** Dólar Norteamericano
- **VAN:** Valor Actual Neto
- **VIP:** *Very Important Person*
- **VUCA:** Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad
- **VVIP:** *Very Very Important People*
- **WACC:** *Weighted Average Cost of Capital*