



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

Alumno: Rubén Cubillo Berbel

OCTUBRE 2015



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	5
2. RESUMEN DEL PROYECTO	6
3. EQUIPO EMPRENDEDOR	7
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
4.1. Misión y Visión	8
4.2. Análisis externo	9
4.2.1. Análisis del entorno general	9
4.2.2. Análisis del entorno específico.....	10
4.3. Análisis interno	11
4.4. Matriz DAFO	12
4.5. Formulación de estrategias	13
5. PLAN DE OPERACIONES	14
5.1. Proceso de prestación de servicios.....	14
5.2. Tecnología utilizada.....	17
5.3. Gestión de proveedores.....	19
6. PLAN DE MARKETING	19
6.1. Marketing estratégico	19
6.1.1. Ventaja competitiva.....	19
6.1.2. Objetivos de mercado y ventas.....	21
6.1.3. Clientes potenciales	21
6.2. Marketing operativo.....	22
6.2.1. Producto.....	22
6.2.2. Precio	27

6.2.3.	Distribución	28
6.2.4.	Comunicación.....	29
7.	PLAN DE ORGANIZACIÓN	30
7.1.	Organigrama	30
7.2.	Plantilla y descripción de puestos de trabajo.	30
8.	ASPECTOS LEGALES	32
8.1.	Clasificación del establecimiento	32
8.2.	Forma jurídica.....	32
8.3.	Trámites legales y licencias	33
9.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	34
9.1.	Plan de inversiones	34
9.2.	Cuenta de explotación.....	38
9.3.	Análisis del punto de equilibrio ⁶	41
9.4.	Análisis de rentabilidad ⁶	43
10.	CONCLUSIONES.....	46
11.	BIBLIOGRAFÍA	47
12.	WEBGRAFIA	47

1. RESUMEN

Según la normativa y con el objetivo marcado por la Universidad de Jaén, fijado en el RD 1393/2007 de 29 de octubre, modificado por el RD 861/2010 de 2 de Julio, en el cual se recoge la obligación de realización y defensa de un Trabajo fin de Grado para finalizar las enseñanzas de Grado, y en este caso de Grado en Turismo, en la Universidad de Jaén, se realiza el siguiente proyecto.

Se trata de un plan de negocio se ha realizado siguiendo las bases marcadas por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, en su página web, las pautas marcadas por el programa Innova de la Universidad Politécnica de Catalunya, y por los conceptos adquiridos por el alumno durante su docencia en Grado en Turismo. La motivación principal del proyecto es la observación de una oportunidad de negocio en el ámbito turístico de la zona turística Sierra de Cazorla, en la cual no está suficientemente explotado un nicho de mercado el cual cada día toma mayor importancia, el concepto de “turismo ecológico”. En la actualidad hay un movimiento de tendencia ascendente de concienciación de la población con temas como la conservación del medio ambiente, el uso de energías renovables y la reducción de la contaminación.

Es por ello que se aprovecha este trabajo para diseñar un plan de actividad turística sostenible, en la Sierra de Cazorla, con el objetivo de empezar a poner en valor ahora estos nuevos movimientos que van a acompañar con toda seguridad a las generaciones futuras.

SUMMARY

This project is made according to the rules and with the target set by the University of Jaén, which are set in RD 1393/2007 of October 29, modified in RD 861/2010 of 2 July, in which the obligation of realization and defense of a project in order to finish the studies at University of Jaén, in this case the studies of Tourism.

This is a business plan has been made following the rules described by the Ministry of Industry, Energy and Tourism, on its website, the guidelines set by the Innova program at the Polytechnic University of Catalonia, and the knowledge acquired at University of Jaén the last five years.

The main motivation for making the project is the detection of a business opportunity, as ecological tourism is not sufficiently exploited in the zone. This type of tourism is increasingly important. Currently the movement of environment conservation is a trend in society, and it will be more important for futures generations. In this project, the opportunity is exploited, which according to studies and calculations, it provides an important benefit.

2. RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la construcción de un complejo rural en la Sierra de Cazorla, de una extensión de entre 4 y 5 hectáreas, compuesto por 40 cabañas de madera, un edificio principal con hall, restaurante, y salón multiusos, y un espacio abierto que cuenta con jardines, piscina, parque infantil, etc. Todo esto rodeado del paraje natural de la Sierra de Cazorla.

Hotel con dos características diferenciadoras. La primera es que se trata de un establecimiento ecológico certificado, de los cuales no hay ninguno en la zona. La construcción ecológica, las actividades gratuitas que se ofrecerán, los eventos relacionados con la conservación del medio ambiente y de los valores tradicionales. Este será la mayor característica diferenciadora del hotel. También se puede disfrutar de la oferta típica de Cazorla, turismo de aventura de naturaleza etc.

Por otro lado, el concepto del establecimiento es completamente innovador en la zona. Hotel que funciona como tal, cuyas unidades de alojamiento son cabañas de madera en un entorno se pretende resultará único y confortable.

La característica principal es que es un establecimiento ecológico, es decir, está construido con materiales ecológicos, posee sistemas sostenibles de obtención de energía (solar), reutilización de aguas pluviales y grises, e inculca los valores de protección con del medioambiente, conservación de la tradición, reciclaje.

Se ofrecerá el servicio de restauración de carta con una variedad tradicional y un estilo ecológico. Y el servicio de organización de eventos.

3. EQUIPO EMPRENDEDOR

NOMBRE: Rubén Cubillo Berbel

DNI: 77361670-C

FECHA DE NACIMIENTO: 31/07/1991

DIRECCIÓN: Avda. Andalucía nº69 Escalera 1 8º D

POBLACIÓN: Jaén

TELÉFONO: 627635654

ESTUDIOS: Grado en Turismo

Este primero soy yo, creador de este proyecto. Habiendo acabado los estudios de Grado en turismo, hice las prácticas en el hotel HO Ciudad de Jaén durante 3 meses, y posteriormente trabajé en el mismo durante 6 meses, lo cual me proporciona los conocimientos de cómo funciona un establecimiento hotelero por dentro. No solo en el departamento de recepción, que es donde trabajé la mayor parte del tiempo, sino en mucho otros aspectos. Durante las prácticas aprendí cómo funcionaba cada uno de los departamentos, comercial, dirección, cocina, restaurante, lavandería, limpieza, área deportiva, etc. Además, en dicho hotel se delegan muchas competencias al departamento de recepción, el cual está en constante comunicación con el resto de departamentos, lo cual proporciona una visión global de todo lo que ocurre en el establecimiento. Gracias a esto, tengo una experiencia que sin duda puede ser clave a la hora de poner en marcha dicho proyecto.

Además, todo lo aprendido en la carrera, en la cual el ámbito de administración de empresas siempre fue el que más me llamó la atención, y al que más tiempo le dediqué durante y después de la misma, me convierte en la persona adecuada para efectuar este proyecto.

Sin menospreciar las cualidades personales que considero tener, tales como ambición empresarial, constancia, seriedad, responsabilidad, capacidad de liderazgo y capacidad de resolución de problemas.

NOMBRE: Miriam Elvira Lendínez

DNI: 77458292-E

FECHA DE NACIMIENTO: 15/025/1993

DIRECCIÓN: Paseo España nº 32 3º C

POBLACIÓN: Jaén

TELÉFONO: 627283095

ESTUDIOS: Grado en Administración de Empresas

Sería el socio con el que llevaría a cabo el proyecto. Sin duda gracias a ella es la que ha dado lugar a que el proyecto se enfoque al ámbito del ecologismo, ya que, aparte de su pasión por el mismo, es activista en la asociación “ecologistas en acción”¹, lo cual la ha nutrido de conocimientos acerca de este sector, las preferencias de los usuarios del sector y está constantemente actualizada de las novedades en el tema ecológico.

Además, posee el título de administración y dirección de empresas en la universidad de Jaén, lo cual es un plus a favor para su capacidad de gestión empresarial, y en este caso de este proyecto.

Posee cualidades personales tales como el “don de gentes”, responsabilidad, inteligencia y capacidad de liderazgo.

También cabe destacar que forma parte de la empresa constructora Doyma Jaen SL, empresa familiar de la misma, muy importante en este proyecto por dos motivos. El primero, por ser la que va a realizar las construcciones del establecimiento, y esto permitirá una mayor flexibilidad con los plazos, teniendo mayor facilidad para su aplazamiento al principio de la actividad de la empresa, si así fuese necesario. También tendrá gran importancia como aval a la hora de conseguir un préstamo o crédito.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Misión y Visión

Misión: Sumergir a la gente en una atmósfera mágica donde la tradición, la naturaleza, y el respeto y conservación del medio ambiente se unen al confort, diversión y aventura.

Visión: Crecer sustentablemente gracias a suministrar una experiencia inolvidable a la persona que nos visita, dejando huella de nuestros valores para poder llevar estos mismos a nuevas fronteras, y así alcanzar nuestra realización personal y nuestro bienestar económico.

4.2. Análisis externo

4.2.1. Análisis del entorno general

En la dimensión política, hay cierta incertidumbre en el territorio Español, debido a factores como el fin del bipartidismo, con la inclusión de Podemos y Ciudadanos como fuerzas políticas emergentes.¹ También hay mucha incertidumbre con respecto al problema del independentismo catalán, ya que no se sabe cuáles van a ser las consecuencias del proceso o del intento del proceso soberanista.

En lo que a la dimensión económica se refiere, después de muchos años de recesión, llevamos bastantes meses de un crecimiento sostenido, y se prevé que este crecimiento siga en el tiempo. En 2015 se ha asistido a un aumento del 3.1 % del PIB del país, y se espera un crecimiento del 2.6 % en 2016.² La inflación permanece a 0. Se prevé un aumento del crédito de las entidades bancarias.³ Los salarios mínimos también permanecen bajos en una economía en expansión.

El paro sigue por encima del 20%, pero puede apreciarse una tendencia a la reducción del mismo en años próximos.⁴ No obstante, esta reducción se ve contrastada con el aumento de empleos precarios. Y mayormente hablando de los jóvenes.

Socialmente hablando, España y más concretamente Andalucía, si bien no posee el porcentaje de universitarios más elevado de la UE, tiene cada vez más jóvenes graduados en las Universidades, y en Ciclos formativos, que no encuentran una salida laboral a pesar de contar con una formación de alta cualificación para ejercer un puesto de trabajo.

La esperanza de vida ha aumentado a más de 82 años, y se ha producido una reducción paulatina del índice de natalidad.⁵

En lo que a tecnología respecta, la inversión del estado Español en materia de I + D es escasa, inferior al 1'5% del PIB, y se ha ido reduciendo los últimos años.⁶ Además, España está a la cola de la UE en este aspecto, situándose a la altura de países como Malta y Hungría.⁷

El sector turístico es una fuerza clave en la economía del país. Si bien hemos pasado una importante situación económica que parece revestir, el turismo parece haber sido uno de los sectores, habiéndose visto también afectado por la misma, mejor ha resistido el peso de la recesión. Concretamente en Andalucía, el sector turístico es una fuerza en expansión, si bien en la provincia de Jaén y más concretamente en la Sierra de

Cazorla se caracteriza por un público más nacional, se aprecia y vislumbra un aumento del mismo en años pasados y años venideros respectivamente.

En lo que al turismo ecológico se refiere, es un tipo de turismo cada vez más demandado, con unas expectativas de crecimiento altísimas.⁹ En Europa y Estados Unidos está empezando a tener una mayor fuerza relativa con respecto a otros tipos de turismo, aunque en España la población va un poco más atrasada en este tema que en otros lugares del mundo. Y esto teniendo en cuenta que España es el país europeo con mayor número de zonas ecológicas,¹⁰ que no de establecimientos ecológicos como se presenta en este proyecto, aspecto en el cual va igual de atrasada con respecto a Europa que su población. Actualmente en España son 42 los establecimientos que forman parte del turismo ecológico propiamente dicho, y se unen al sello Ceres Ecotur. En Andalucía solo hay 6 establecimientos, ninguno de ellos en la provincia de Jaén.¹¹

La diputación de Jaén está haciendo una fuerte inversión en la promoción de la marca Jaén Paraíso Interior, sobre todo a través de patrocinios de equipos y actividades deportivas, internet y televisión.¹²

4.2.2. Análisis del entorno específico

En la provincia de Jaén, la ocupación media registrada en los últimos años oscila alrededor del 40 % anual, y concretamente en la Sierra de Cazorla en torno a un 50%. La estancia media en la Sierra de Cazorla es de 2,8 días, y se estima que hay más de 150 establecimientos, en la totalidad del Parque Natural de Cazorla, Segura y Las Villas hay, que también pertenecen al mercado y a la competencia con la que compete la empresa. Si bien se mueven todos ellos en los mismos porcentajes de ocupación, sigue sin haber ninguno con las características de este establecimiento.

Esta competencia está dividida, de mayor a menor número de establecimientos, en hoteles de todas las categorías, casas rurales, apartamentos, hostales, casas chalets, campings resorts y campings. Hay un gran número y una gran concentración de ellos.

Existe un crecimiento paulatino del sector, debido a factores como la concienciación de la gente con el medio ambiente, el aumento de inversión en promoción turística de la zona por parte de la diputación de Jaén con la marca Jaén Paraíso Interior, el aumento de la importancia del turismo verde, del turismo activo, etc.

En este sector, las barreras de entrada de nuevas empresas son muy elevadas por varias razones. La primera de ellas es, debido a la saturación del turismo en la zona y a la protección que recae por parte de la administración sobre el mismo, resulta muy difícil encontrar un lugar óptimo en el que exista la posibilidad de llevar a cabo el proyecto. Por otro lado, aún encontrando dicho lugar, la inversión inicial de construcción de un establecimiento turístico, o la compra de uno ya existente más su

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

correspondiente adecuación, suponen un gasto muy elevado difícilmente sustentable sin una gestión más que profesional del mismo.

La diferenciación de todos los productos ofertados es mínima entre establecimientos de la misma categoría, a excepción de unos pocos, tales como hoteles-spa, campings de cabañas etc. El resto produce una oferta turística bastante homogénea.

Los accesos a los canales de distribución en el sector son prácticamente ilimitados, ya que principalmente se trabaja en este aspecto a través de internet, a través de páginas webs turísticas, agencias mayoristas, minoristas, etc. Y a través de tour operadores físicos, agencias de viaje, etc.

El efecto experiencia en el ámbito turístico puede que sea poco relevante, ya que se pueden adquirir los mismos estudiando y sentando unas bases de gestión y funcionamiento del establecimiento hotelero, debido a la relativa facilidad y simplicidad del proceso productivo, y la inexistencia de tecnología y métodos de trabajo punteros, que supone que la diferencia de productividad, eficacia y eficiencia entre una empresa de perfil experimentado y una empresa con menos experiencia sea muy escasa.

La reacción esperada de los competidores a la llegada de nuevas empresas es prácticamente nula, debido a la gran concentración de la competencia en el mercado. A excepción de que la nueva empresa llevara a cabo algún tipo de estrategia agresiva que supusiera la reacción necesaria del resto de empresas.

La amenaza de productos sustitutos es muy fuerte. Si consideramos un mercado nacional, España se caracteriza porque el turismo es su principal actividad económica, y esto se traduce en que hay una infinidad de destino perfectamente equipados y con atractivos suficientemente potentes para competir con la Sierra de Cazorla.

Si consideramos un mercado local, la amenaza sigue siendo igual de grande. Esto es debido a la poca diferenciación que existe entre los diferentes establecimientos, ya que aunque las características, prestaciones, situaciones de los mismos sean diferentes, las necesidades que cubren son muy parecidas entre ellos. Además de la gran aglomeración de establecimientos que sufre la zona.

El elevado grado de sustitución queda paliado por unos precios relativos casi nulos. Es decir, la ley de la oferta y la demanda en un destino turístico con tanta oferta actúa y produce unos precios prácticamente homogéneos.

Por último, el poder de negociación con proveedores y clientes es muy escaso, a pesar de la casi inexistencia de costes por cambio de proveedor y de amenaza de integración vertical. Sin embargo, la gran concentración de empresas en el mercado hace casi irrelevante la fuerza de negociación de una empresa en particular.

4.3. Análisis interno

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

Es establecimiento ofrece un producto innovador en varios aspectos. En primer lugar, su diseño es una mezcla de casas rurales y hotel. Esto es debido a que el establecimiento funciona y tiene las características y las prestaciones marcadas por la Ley 13/2011 de 23 de Diciembre, y sin embargo sus unidades de alojamiento son cabañas de madera, diseñadas con especial hincapié en la sensación de confort, y de crear una atmosfera mágica, diferente a la creada por otros competidores de solo naturaleza

El otro punto fuerte del hotel es que es un establecimiento turístico, estará incluido en la red Ceres Ecotur, ofrecerá una especialización en turismo ecológico inexistente en la zona, y no solo eso, sino que se especializara en realizar eventos ecológicos con activistas del sector, y con gente que no participe activamente en el tema en cuestión.

Los valores ecológicos de la empresa son un punto a favor para la imagen de la misma, no solo en lo relacionado con el medio ambiente, sino también por la conservación de la tradición, y sobre todo la inclusión de la población local en el proyecto, en la búsqueda de su bienestar.

La experiencia y la participación llevada a cabo por los promotores del proyecto, descrita en el punto 3 del plan de empresa, en ámbitos relacionados con la actividad del hotel, provee de un saber hacer a la dirección que puede ser clave. Además, cabe destacar que muchos de los establecimientos existentes en la zona son ya antiguos, y su obsolescencia está cada vez más próxima. Esta antigüedad de los mismo se traslada también en la manera de trabajar puede estar obsoleta en muchos de los mismos. En este caso, el hotel Ecocazor funciona con la última tecnología en el sector turístico, está completamente informatizado, interconectando entre sí todos sus departamentos por diferentes medios tales como teléfono, correo electrónico y lo que es más importante, mediante las aplicaciones informáticas utilizadas en la gestión del hotel que se describen más adelante en este proyecto.

También cabe citar la variedad de servicios ofrecidos por el establecimiento, no solo el de alojamiento, sino también restauración, organización de eventos, actividades con niños, bodas, bautizos y comuniones, etc. Lo cual abre un mayor número de posibilidades de que el cliente potencial elija este establecimiento.

4.4. Matriz DAFO

- **Oportunidades**

- Bajos salarios mínimos
- Mercado de trabajo
- Fortaleza del sector turístico ante adversidades económicas

- Salida de la recesión
- Auge del turismo ecológico
- Escasez de establecimientos ecológicos
- Promoción de Diputación a la marca Jaén Paraíso Interior
- Barreras de entrada
- Reacción competidores nula
- **Amenazas**
 - Incertidumbre política
 - Gran concentración de oferta turística
 - Dificultad de financiación
 - Baja diferenciación
 - Productos sustitutos
- **Fortalezas**
 - Amplio abanico de clientes
 - Profucto diferenciado
 - Concepto Hotel-Cabañas innovador.
 - Imagen de confort
 - Red Ceres Ecotur
 - Valores ecológicos
 - Restauración ecológica
 - Actividades gratuitas
 - Eficiencia del trabajo mediante informatización
 - Experiencia y estudios del gerente en establecimientos hoteleros
- **Debilidades**
 - Inexperiencia de la dirección en puestos directivos
 - Clasificación en hotel 2 estrellas
 - Ausencia de buffet libre
 - Ausencia de monitores propios para deportes de aventura
 - Ausencia de animales en propiedad
 - Posibles costes fuertes de averías de los sistemas de autoabastecimiento
 - Precios muy comunes.

4.5. Formulación de estrategias

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

Según el análisis del entorno, y de las capacidades de la empresa, las líneas estratégicas iniciales de la empresa que más adecuadas para la empresa, se pueden resumir en las siguientes.

- Estrategia de diferenciación: La diferenciación se busca debido al modelo de hotel de cabañas, establecimiento exclusivo en Sierra de Cazorla. Además, las actividades que se llevan a cabo en el hotel, las charlas, los valores ecológicos, etc. Suponen características que diferencian al hotel con respecto a la competencia
- Estrategia de enfoque: Se trata de centrarse en un segmento muy particular de clientes. Esto lo realiza el hotel aprovechando su carácter ecológico. Se buscará atraer a activistas, simpatizantes de la causa, asociaciones, se impartirán charlas, congresos, convivencias, etc.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Proceso de prestación de servicios

Servicio de alojamiento

Este proceso es llevado a cabo por el departamento de recepción, el cual trabajará bajo las guías del curso correspondiente del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, suministrado por el ministerio de educación, cultura y deporte, y más concretamente del Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero, actualizado por el Real Decreto 1700/2007, de 14 de diciembre. A continuación se ofrece la descripción del proceso productivo.

Cuando se realiza una reserva mediante internet o un intermediario, la misma llega al hotel mediante correo electrónico. Esta es impresa, y posteriormente se realiza una reserva en el programa informático del hotel, en este caso “Ofihotel”, y se especifica el nombre al que se halla hecho la reserva, el medio mediante el cual se haya realizado, la duración de la misma, la tarifa, número de tarjeta (se utiliza como garantía) y las observaciones oportunas. Esto mismo se hace en caso de reserva directa con el hotel. Posteriormente, la reserva impresa se archiva en un archivador/calendario, en el día que corresponda a la entrada al hotel. Se realizará el mismo proceso en caso de modificación o cancelación de una reserva ya existente, grapándose todas las actualizaciones a la reserva original. Incluso en caso de cancelación, la reserva debe permanecer almacenada tanto física como virtualmente.

En el turno de noche, se sacarán del archivador-calendario las reservas correspondientes al día siguiente, las cuales ya deberían estar marcadas informáticamente. No obstante, se comprueba por la noche que dichas reservas estén bien efectuadas. Posteriormente, se cargan a cada una de las tarjetas dadas como garantía (será un requisito del hotel) el importe total de la estancia. Si se ha podido

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

realizar con éxito esta acción, automáticamente se realiza una devolución con importe del mismo valor, almacenando dichos tickets junto a la reserva. Este trámite solo se efectúa para comprobar la validez de la tarjeta de crédito como garantía. Se almacenan todas las reservas en la carpeta diaria, y se imprime un resumen de las entradas del día. En caso de previsión de mucha actividad, entrada de un grupo grande, o cualquier situación que lo requiera, se preasignan también las reservas con habitaciones concretas, solo en casos puntuales.

Cuando se realiza la entrada o check – in del cliente al hotel, se le pide siempre el DNI, teléfono y correo electrónico, y se abre una ficha del mismo para posibles futuras visitas. En caso de facturas a nombre de empresa, se le abrirá ficha a dicha empresa, con su nombre, CIF y domicilio fiscal, y se vinculará a la ficha del cliente. Si por cualquier caso, en la reserva no apareciera número de tarjeta de crédito, o esta hubiera resultado no válida, se le requerirá al cliente también la tarjeta de crédito. En caso de no poder tener una tarjeta de crédito de garantía, se procede al cobro total de la habitación antes de darle la entrada. Una vez habiéndole dado entrada, se le da la llave y se le explica la situación de su cabaña.

Al realizar la salida o check - out, se le requerirá la llave, y se procederá al cargo completo de la estancia, y de los gastos ocasionados en el restaurante.

Posteriormente, se le podrá atender si se pone en contacto con el hotel le resulta cualquier tipo de problema tales como nueva expedición de facturas, pérdida de objetos, o cualquier otro tipo de problema que competa al hotel y se le intenta dar solución.

En la recepción del hotel, también se dará constante atención a las dudas de los clientes, y respuesta a las llamadas telefónicas y a los correos electrónicos.

La política de reservas del hotel será siempre la misma independientemente del medio utilizado para realizar la reserva. El pago se realizará directamente en el hotel, a la entrada o a la salida del mismo. La cancelación de la reserva será siempre gratuita si se realiza hasta un día antes de la entrada al hotel. En caso de clientes no-show, se le cargará la totalidad de la estancia a la tarjeta de crédito.

Por la noche, se manda el parte de alojamiento a la policía mediante el programa informático.

Servicio de restauración.

Las operaciones llevadas a cabo en restaurante y cocina estarán guiadas por el curso correspondiente del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, suministrado por el ministerio de educación, cultura y deporte, y más concretamente los Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero, modificada por la Orden PRE/1635/2015, de 23 de julio, y el Real Decreto 1700/2007, de 14 de diciembre. Que ambos encargados hayan cursado dichos cursos será requisito indispensable para entrar a trabajar a la

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

empresa. Será función de los jefes de ambos departamentos desde su especialización técnica de los mismos, ponerse de acuerdo con el director sobre los detalles del proceso de producción. A continuación se ofrece un resumen de la prestación de dicho servicio.

A la llegada del cliente, que tomará asiento en la mesa que guste sin necesidad de compañía del personal, se le toma la comanda.

Dicha comanda es tramitada directamente por el camarero en caso de bebidas, cafés, desayunos, meriendas, tapas frías, etc. O bien delegada a la cocina en el caso que así lo requiera, como platos de la carta, bocadillos calientes, etc. Posteriormente, una vez preparada la comanda, se le sirve al cliente en la mesa.

Todas las comandas tomadas al cliente, y todo lo que el cliente pida, será anotado en el programa informático Ofibarman. Una vez finalizado el servicio, se expende la factura con los elementos consumidos, el precio de los mismos, y el número de habitación. Posteriormente, se realiza un cargo por el valor de la factura a la habitación del huésped, el cual aparecerá reflejado en el ordenador de recepción, en el programa Ofihotel, y desde donde se le cobrará a la salida del cliente del hotel. En caso de que el cliente no tenga tarjeta de crédito como garantía apuntada en el hotel (en cuyo caso el programa no dejará cargarle nada a la habitación), el cliente así lo requiera o el cliente no sea huésped del hotel, se le cobrará directamente en el momento de la entrega de la factura.

Tras esto, se procede a la limpieza de utensilios de cocina y mesa, y se repite el proceso desde el principio.

Servicio de limpieza y lavandería

El servicio de limpieza se realizara por el departamento de pisos, en torno a las bases sentadas en el plan específico del Catálogo Nacional de Cualificación profesionales, y más concretamente bajo lo dictado por el Real Decreto 1700/2007, de 14 de diciembre, La gobernanta contratada en el hotel habrá que tenido pasar exitosamente el curso correspondiente como requisito indispensable. Un resumen de dicho servicio sería el siguiente.

El equipo de limpieza se desplaza por las habitaciones siguiendo el orden de las mismas, independientemente de que esté prevista la salida de las mismas o estén ocupadas. Cuando se entra en una habitación, se procede al cambio de todas las sábanas y toallas, y al cambio de amenities, si fuera necesario. En caso de salida de habitación, se comprueba que todo en la habitación está correcto, y en caso contrario se comunica a recepción. Todo comprobado, se procederá a un barrido y fregado más a fondo, incluyendo muebles.

Cada habitación que quede limpia, se marcará en el programa Ofihotel en el carrito de la gobernanta, para que así aparezca como limpia en el ordenador de la recepción.

Cuando se termina la limpieza de las habitaciones, se lleva toda la lencería a la lavandería, donde se procede a su lavado, secado y planchado.

En caso de que el cliente así lo solicitase, se procedería al lavado y/o planchado de cualquier prenda de ropa según las tarifas previstas.

Independientemente de las habitaciones, se procederá también al barrido, fregado y limpiado del resto del hotel.

Servicio de organización de eventos

La realización de eventos tales como conferencias, reuniones, convenciones, grupos de activistas, bautizos y comuniones, etc. Se realizarán desde la dirección y el departamento comercial. Se tratará de tratar personalmente con el cliente, ayudarlo a la organización de su evento, y de hacerle el presupuesto. Los presupuestos de los eventos no serán fijos, y dependiendo del volumen de participantes, del tipo de evento, de los accesorios necesitados para el mismo, variarán en su cuantía. Obviamente serán condiciones más beneficiosas que si el grupo fuera por separado, pero se reserva a la dirección y al departamento comercial la libre fijación de los presupuesto y de los criterios con los que se van a formular los mismos.

Se utilizará el programa Ofieventos para una mejor organización de los mismos.

Se pasará la planificación mensual y semanal de eventos desde la dirección a la recepción, para que estén informados de todo y poder asistir cualquier tipo de duda.

Sin embargo, es función del director recibir a la persona que contrata el evento con él, y acompañarlo, ayudarlo y proveerle de todo cuanto necesite durante la realización del mismo.

El evento en sí, y todos los gastos que el mismo conlleve, incluido el de restauración, será cargado por el director directamente, con posterioridad a la realización del mismo, siempre y cuando haya una tarjeta de crédito como garantía.

Si el servicio requiere de alojamiento, será al departamento de recepción al que se le delegará dicha función como la realiza con normalidad, con la diferencia que la tarifa será la establecida por el director.

5.2. Tecnología utilizada

El proceso productivo del hotel está caracterizado por la informatización del mismo. Y esto es gracias a los programas de Ofimática que estarán instalados en cada uno de los ordenadores de cada departamento, y mediante los cuales se llevará a cabo la gestión del proceso productivo.

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

En el caso de la recepción, se funcionará con el programa Ofihotel, un software que permite realizar absolutamente todas las funciones que se deben llevar a cabo en una recepción manualmente, a través del ordenador. Esto facilita y agiliza enormemente el trabajo. Es un programa intuitivo y fácil de aprender, que no necesita de excesivo tiempo invertido para su eficaz manejo.

Este programa será también utilizado por el servicio de pisos, para la gestión de la limpieza de las habitaciones, y el contacto constante con la recepción.

En restaurante y cocina, el proceso también estará informatizado a través del programa Ofibarman, mediante el cual se realizan todas acciones que se tendrían que realizar manualmente, y conecta ambos departamentos instantánea y constantemente.

En cuanto a la dirección, dispondrá de ambos elementos, para la gestión y control de los mismos. Y en el ámbito comercial, también utilizará el software Ofieventos, que permite gestionar de manera efectiva todo lo relacionado con la realización de eventos, calendarios, etc.

Cabe destacar que todos estos elementos están conectados entre sí, lo cual importantísimo no solo para un mayor rendimiento y un aumento de la eficiencia, sino que también sirve como elemento de cohesión, y facilita la función del establecimiento como unidad.

Además, los departamentos están conectados entre sí de las siguientes maneras:

- Teléfono: La centralita se encuentra en la recepción, y esta conecta el resto de departamentos entre sí, ya que tiene la capacidad de gestionar las llamadas tanto externas como internas y pasarlas a cada uno de los teléfonos existentes en cada departamento. Esto proporciona una mayor rapidez y efectividad en la solución de problemas.
- Correo electrónico: Cada departamento estará dotado de un correo electrónico propio mediante el cual se podrá relacionar tanto externa como internamente, lo cual facilita y dota de una mayor comodidad las relaciones diarias entre departamentos, además de una mayor sencillez en la gestión de documentos virtuales.

Cabe destacar que este proyecto se sustenta en la ventaja que le proporciona ser ecológico. Y esto es en parte y por lo tanto, cabe mencionarlos en este apartado, gracias a los sistemas de utilización de energías renovables, y el sistema de reutilización de aguas pluviales y aguas grises del hotel.

El primero de ellos se trata de un sistema de placas solares instalado sobre el edificio principal, y que aprovechará la energía fotovoltaica para proporcionar al hotel de energía eléctrica.

La segunda, será mediante un sistema que une la recogida de aguas pluviales y la reutilización de las aguas grises, mediante el siguiente esquema:



Imagen 1. Fuente: <http://www.dwc-water.co>

5.3. Gestión de proveedores

Los proveedores con los que se trabajará serán rigurosamente seleccionados, tanto en alimentación, como en amenities, material de oficina, material para el hotel, vinos, etc. Se optará por tener una cartera de proveedores local, fomentando el empleo de la zona y la puesta en valor de la misma.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Marketing estratégico

6.1.1. Ventaja competitiva

El éxito de este proyecto, además de en todos los aspectos que se describen a lo largo del plan de empresa, se basa principalmente en dos ventajas competitivas diferenciales del resto de la competencia.

La primera y más relevante, es la explotación y especialización del establecimiento en turismo ecológico, ofertando actividades, talleres, cursos, agroturismo, convivencias, todo relacionado con el mundo ecológico, y poniendo en valor la tradición y el valor cultural de la zona, además de ofrecer una alimentación también ecológica y tradicional. Esto se resume en la inclusión de la empresa en el proyecto de Ceres Ecotur, red de turismo ecológico Española que pone en valor la

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

conservación del medio ambiente, el agroturismo, el desarrollo turístico sostenible, la puesta en valor de la tradición y cultura local, etc. Pero en este aspecto no es solo esta distinción lo que nos diferencia de la competencia, sino el concepto de turismo ecológico que propone el hotel, sirviendo como “centro de actividades ecológicas”, al realizar multitud de eventos para la causa, tales como convivencias, reuniones, cursos, talleres, etc. No solo con grupos de activistas ecológicos y visitantes en general que se alojen en el hotel, que también, sino con toda la población de la zona que se preste a ello.

Otra es, sin duda, el concepto de hotel que se propone. Esto es, la mezcla de los conceptos casa rural y hotel. Esto es debido a, en primer lugar, el funcionamiento del establecimiento es el de un hotel, reconocido como tal según sus características y la legislación pertinente mencionada en otros puntos del proyecto, con todas las comodidades y servicios que ello supone. En segundo lugar, la apariencia del establecimiento es completamente diferente a cualquier hotel de la zona, ya que se trata de un recinto al aire libre, perfectamente integrado en la naturaleza, realizado de madera, cuyas unidades de alojamiento son cabañas (más similar a un camping, o a un conjunto de casas rurales). Esto resulta muy novedoso, y provee al cliente de una atmosfera de ensueño.

La última es menos relevante que las anteriores, y menos promocionada y conocida por la clientela. Se trata de la informatización total de cada uno de los departamentos del hotel, que cuentan con aplicaciones específicas para el desarrollo de su trabajo, y que le permiten estar constantemente conectados entre sí, facilitando y agilizando todos los trámites que se llevan a cabo en dichos departamentos. Se sabe, por sondeo telefónico, que la mayoría de establecimientos de la zona siguen funcionando y gestionando su producto de manera manual. Sin duda proporciona con respecto a muchos establecimientos de la competencia, un aumento de la eficacia y eficiencia, el almacenamiento y fácil acceso a datos, que puede ser clave a la hora de la satisfacción del cliente. Cabe citar, que debido a las características de la misma, es la menos importante, solo supone ventaja sobre cierto porcentaje de la competencia, y probablemente sea una ventaja exclusivamente en el corto plazo.

A continuación se presenta una tabla, detallando el grado de los valores y características de cada ventaja en muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto. Las calificaciones son orientativas, y realizadas bajo criterio personal del emprendedor.

Características	Oferta ecológica	Diseño del hotel	Informatización
Relevancia	Muy alta	Alta	Media
Escasez en el mercado	Muy alta	Muy alta	Media
Durabilidad	Alta	Muy alta	Alta
Complementariedad	Alta	Alta	Alta
Transferibilidad	Baja	Muy baja	Baja

Imitabilidad	Baja	Baja	Alta
Sustituibilidad	Media	Media	Alta

Tabla 1. Características de las ventajas competitivas

Siendo cada característica 4,5:

- Relevancia: Utilidad que tiene la ventaja competitiva para competir en el mercado y ser clave de éxito.
- Escasez en el mercado: La dificultad de encontrar dicho recurso en el mercado, e incluso la inexistencia del mismo.
- Durabilidad: Capacidad del recurso para mantener su potencial generador de ventaja competitiva en el tiempo.
- Complementariedad: Capacidad de los recursos de combinarse entre sí para desarrollar mejor la actividad empresarial.
- Transferibilidad: Existencia de mercado y de la posibilidad de transferencia entre empresas.
- Imitabilidad: Susceptibilidad de un recurso de ser replicado por la competencia.
- Sustituibilidad: Posibilidad de utilizar recursos y capacidades diferentes para producir ventajas similares

6.1.2. Objetivos de mercado y ventas

Según las estadísticas proporcionadas por los estudios de la junta de Andalucía, las expectativas reales de las empresas de ámbito hotelero que actúan en el mercado de Sierra de Cazorla, Segura, y las Villas, no son superiores a conseguir un 50 % de la ocupación del hotel.

Este proyecto sin embargo confía en la capacidad generadora de recurso de las ventajas que aporta al cliente descritas en este proyecto. Más adelante se describen 3 escenarios económicos, uno de ellos pesimista, suponiendo sólo un 40 % de ocupación. El segundo el escenario realista, acorde con las estadísticas de la Junta de Andalucía y el esperado por esta empresa, con una ocupación del 50 %. Y un tercer escenario, denominado escenario optimista, que se basa en una ocupación del 60 % del establecimiento.

Si bien cualquiera de los tres supuestos es rentable y aporta beneficio a la empresa, esta última es la cuota de mercado que se pretendería alcanzar en el medio, largo plazo.

6.1.3. Clientes potenciales

Este proyecto se caracteriza por su pluralidad a la hora de ofrecer servicios y satisfacer múltiples necesidades de la demanda turística. Esto se traduce en un amplio

espectro de clientela que potencialmente pueden usar el servicio que este establecimiento ofrece. Y no solo el establecimiento, sino el entorno en general. Por lo tanto se produce una segmentación de clientes atendiendo a criterios específicos objetivos, y también a factores psicograficos,¹⁴ y en este caso por el objetivo del viaje. No obstante, el establecimiento promocionará un producto global y unificado, que no mirará segmentos ni perfiles a la hora de su comunicación.

En primer lugar, el hotel atraerá al turismo ecológico. Asociaciones, organizaciones, ecologistas pasivos y activos, gente concienciada con el medio ambiente que quiera acercarse al mundo del ecologismo, gente que aunque no quiera realizar ninguna actividad ecológica decida este establecimiento por los valores que transmite y por sus características. En este aspecto no cabe destacar ningún tipo de especificaciones demográficas, sociales, etc. Ya que es un mercado capaz de satisfacer cualquier perfil personal.

Por otro lado, se encuentran el mercado de turismo natural, de deporte, de tranquilidad. En este aspecto, si bien también hay una amplio espectro de perfiles de clientes, cabe citar que se enfoca más en un aspecto más joven, suprimiendo la tercera edad. Por lo tanto los esfuerzos de promoción deberán ir enfocados a grupos de jóvenes y escolares, familias, parejas, etc.

6.2. Marketing operativo

6.2.1. Producto

El hotel Ecocazor se presenta como un producto integrado que se forma por la unión de sus diferentes elementos, tanto prestación de servicios (producto básico), las instalaciones y sus características (producto tangible), y las características adicionales de la prestación del servicio, tales como la amabilidad, el trato personal o el suministro de información (producto aumentado).²

El establecimiento tiene una estructura única en la provincia de Jaén, ya que mezcla los conceptos casa rural, camping y hotel. Su funcionamiento, y según los parámetros establecidos en la Ley 13/2011 de 23 de Diciembre, de turismo en Andalucía, el establecimiento es un hotel rural de 2 estrellas. Sin embargo, su apariencia no es ni mucho menos la de un hotel convencional, ya que la disposición de sus habitaciones como cabañas de madera, su situación en la Sierra de Cazorla junto al parque natural, su integración total en el entorno, lo harán un lugar único.

Las unidades de alojamiento serán 40 cabañas de madera oscura, con capacidad desde una hasta cuatro personas. Esto se traduce en que la capacidad máxima del hotel será de 160 personas. La cabaña constará con una sola planta, la cual constará de una habitación para dos personas, más un sofá cama para otras dos.

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL

ECOCAZOR

Todas las cabañas tendrán, además de los elementos citados anteriormente, la siguiente equipación:

- Mobiliario completo
- Salón común
- Baño
- Televisión
- Teléfono
- Calefacción
- Aire acondicionado

Debido a que una de las ventajas del establecimiento es su carácter ecológico, cabe citar que la construcción de las mismas será con materiales ecológicos, y su arquitectura será también de este carácter, desde su orientación, su estructura, etc. Para así poder reducir el gasto energético.

Una imagen que se asemeja bastante a lo que se quiere conseguir es la siguiente:



Imagen 2. Fuente: <http://www.posadadecortegana.es/posada-de-cortegana/>

Contará también con un edificio principal de una sola planta, que constará con los siguientes elementos:

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- Recepción
- Hall
- Salón multiusos
- Aseos
- Restaurante
- Cocina
- Almacén

Su decoración y arquitectura será acorde a la imagen acogedora, rústica, ecológica y de confort que se quiere proyectar en el establecimiento.

El restaurante constará con una capacidad máxima de hasta 160 personas, aunque en su desarrollo cotidiano no estará previsto de sus capacidades al completo. Únicamente lo hará en caso de previsión de gran demanda.

El hotel cuenta también con una zona al aire libre compuesta por:

- Jardín y zonas verdes
- Piscina con forma de aceituna
- Merendero
- Zona infantil

El establecimiento es parcialmente autosuficiente en varios aspectos, punto clave en uno de los mercados que vamos a movernos, y aspecto que será promocionado en la medida de lo posible por el hotel, y utilizado y explicado en las actividades y cursos que se desarrollen en el hotel.

En la parte superior del edificio principal, contará con un sistema de placas solares, perfectamente integrado en la construcción, que proporcionará energía eléctrica en la medida de lo posible al establecimiento completo, reduciendo en gasto energético en hasta un 40 %.¹⁶

Por otro lado, todo el establecimiento estará dotado de una red de aprovechamiento de aguas pluviales a través de una red de canalones, que estará conectados con un sistema de reciclaje de aguas grises procedentes de duchas y lavabos, lo que reducirá el consumo de agua potable en hasta un 70%.

En lo que al tema de servicios se refiere, el hotel proporciona los siguientes:

- **Servicio de alojamiento.** Actividad principal del hotel. Comienza desde que el cliente busca información del hotel hasta que lo abandona. Está perfectamente detallado en el punto 5.1.

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- **Servicio de restauración.** Actividad secundaria del hotel, tanto en importancia como en ingresos. Se caracterizará por ser un restaurante a la carta, compuesta en su mayoría por alimentos ecológicos, y platos típicos de la zona. Estará abierto de 8 de la mañana hasta las 11 de la noche. No será tipo buffet.
- **Servicio de actividades.** De vital importancia, no tanto en el ámbito económico, sino en lo que a elemento diferenciador se refiere. El hotel dispondrá de dos monitores procedentes de asociaciones ecologistas, los cuales llevarán a cabo actividades tales como:
 - Senderismo
 - Talleres manuales y de artesanía típica local.
 - Actividades de recreo y deportivas típicas de la zona.
 - Gymcanas infantiles.
 - Talleres ecológicos.
 - Actividades de agroturismo.
 - Charlas sobre ecología y concienciación con el medio ambiente.
 - Etc.

Si bien es cierto que el hotel no proporcionará directamente actividades de deporte de aventura o con animales, estas mismas se podrán reservar directamente en el hotel, que se encargará de efectuar la respectiva reserva en la correspondiente empresa. Entre ellas, cabe destacar:

- Paseos a caballo.
- Rafting
- Descenso de cañones.
- Rutas en bici.
- Piragua.
- Paintball.
- Etc.
- **Servicio de organización de eventos**

Otra gran fuente de ingresos será la organización de eventos de todo tipo:

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- Conveciones
- Reuniones empresariales
- Conferencias
- Comidas de empresa
- Combites de comuniones y bautizos, etc.

Bien es cierto que cabe mencionar que lo que más impulsará el establecimiento será la realización de eventos ecológicos, convivencias de organizaciones ecologistas, cursos ecológicos, etc.

Otras prestaciones que tendrá el establecimiento son:

- Wifi gratuito
- Adaptación para personas de movilidad reducida
- Recepción 24 h
- Pagina web
- Reserva directa
- Lavandería
- Información turística

El hotel entrará en el sistema Ceres Ecotur, inculcando a los clientes y llevando a cabo valores como:

- **Involucración de la sociedad local:** Hacer partícipe del proyecto a la población local, tanto a agricultores en la realización de agroturismo, como empleándola en la medida de lo posible, tanto en la plantilla del hotel como contando con ella para trabajos ocasionales en calidad de extras, como puede ser realización den convivencias, eventos como bodas, comuniones, etc.
- **Agricultura sostenible:** Promover el cultivo ecológico y la biodiversidad agrícola con productos autóctonos. Contribución activa en materia de agricultura sostenible. Ofrecer una gastronomía de calidad basada en alimentos de proximidad, de temporada y naturales.
- **Patrimonio cultural:** Sensibilidad y aprecio con respecto a las tradiciones y culturas locales y su conservación. Contribución activa en el desarrollo sostenible de la economía local.

- **Protección de la naturaleza:** Respeto con el entorno que le rodea y promoción de actividades de concienciación y/o educación medioambiental
- **Recursos naturales:** Gestión de los recursos naturales, tratamiento de residuos, y ahorro energético

6.2.2. Precio

Para los precios del establecimiento, se ha hecho un análisis de la competencia a través de llamadas telefónicas, investigación de páginas web, centrales de reserva y comparadores de precios. A partir de ellos, se han fijado unos precios bastante similares, los cuales suponen un margen de ingresos suficientemente elevado como para no tener que aumentarlo, y se ha detectado la imposibilidad de seguir una estrategia de bajos costes, debido al porcentaje de ocupación esperado, y a los gastos fijos con los que cargará la empresa.

Es importante especificar que dentro de los precios comparados, y teniendo en cuenta que este establecimiento será según la legislación un hotel de 2 estrellas, el del hotel se asemejará bastante más a los hoteles de 3 estrellas que a los hoteles de 2 estrellas y hostales, y estará por encima de los campings. Esto creemos que, junto a la imagen de que se pretende proyectar al cliente mediante el diseño y los servicios del mismo, supondrá al cliente una percepción de calidad extra al establecimiento, y lo proveerá de valor añadido sin necesidad de ofrecer un precio superior a la competencia. Esto es porque el hotel ofrece un servicio y establecimiento más similar a un 3 estrellas que a un 2 estrellas, pero que por especificaciones en tema dimensiones, señalización, y pequeños detalles técnicos, el hotel no puede optar a la categoría de tres estrellas legalmente.

Los precios de las cabañas por día serán los siguientes:

	Temporada baja	Temporada media	Temporada alta
Uso individual	40	50	65
Uso doble	55	60	75
Uso triple	75	90	100
Uso cuádruple	90	110	120

Tabla 2. Precios del establecimiento

- Temporada alta: puentes, Semana Santa y agosto.
- Temporada media: Abril, mayo, junio, julio, septiembre y octubre.

- Temporada baja: resto del año

Los precios dados en la tabla 2 se refieren a un régimen solo alojamiento. Existirá la posibilidad de contratar los regímenes de alojamiento y desayuno, media pensión y pensión completa, independientemente de la temporada, según los siguientes criterios:

- AD: tarifa solo alojamiento + 5 euros por persona
- MP: tarifa solo alojamiento + 15 euros por persona
- PC: tarifa solo alojamiento + 25 euros por persona

En cuanto al restaurante, contará con una carta de platos individuales, cuyo precio será del 300 % el coste de su escandallo en el caso de platos de carne y pescado, y de un 400 % en el resto de platos, salvo excepciones. Esto se traduce en un precio asequible y bastante similar al ofertado otros establecimientos similares, e incluso en ocasiones supondrá un precio inferior.

El precio de los eventos, como se detalla en el punto 5.1 del plan, será función del director detallarlo dependiendo de las características del evento, el número de asistentes, etc. Si bien se pueden dar las marcar las siguientes bases:

- Un evento que solicite el uso de la sala de usos múltiples del hotel, supondrá un coste de entre 40 y 50 euros por persona, dependiendo de la cuan numeroso sea el evento.
- Si el evento incluye comida contratada, el menú se ofrecerá con rendimiento con respecto al coste de su escandallo de entre el 200 y el 250 %.
- Si el evento incluye alojamiento, se podrá ofrecer la habitación con un ligero descuento del precio de la misma, que oscilará entre el 10 y el 15 %.
- Todos los accesorios extras necesarios para el evento, se incluirán en el precio, pero no supondrán beneficio alguno para la empresa, ya que serán contratados con un proveedor.

El director tendrá plena potestad para jugar con estos porcentajes, e incluso salir de los márgenes establecidos si fuese necesario.

6.2.3. Distribución

- Hotel: Mediante contacto por teléfono o por correo electrónico se podrá solicitar cualquier tipo de información, e incluso se podrá realizar la reserva de instalaciones y actividades.
- Página web: El hotel contará con una página web de gestión propia, la cual incluirá a parte de toda la información correspondiente al establecimiento, una plataforma de reserva online del alojamiento, además del contacto directo con el hotel.

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- Booking. Será la única agencia minorista con la que el establecimiento trabaje directamente. Debido a su relevancia global y peso en el sector. El coste de este canal será de una comisión del 18 % de los ingresos que provengan de este intermediario.
- Agencia mayorista: Keytel, Hotelbeds. El establecimiento pretende trabajar con las agencias distribuidoras Keytel y Hotelbeds, en un principio, las cuales cuenta con una amplia cartera de agencias online y físicas en España, y proporcionará economías de escala a la empresa debido a un fuerte poder de negociación que proviene del gran número de establecimientos hoteleros con los que operan. La comisión de estas agencias oscila entre el 15 y el 20 %.
- Agencias minoristas: No se trabajará directamente con ninguna aparte de Booking. Sin embargo, en caso de que cualquier agencia de viaje se ponga en contacto con el establecimiento, se podrá trabajar con ellos acordando los parámetros con el departamento de recepción, y más concretamente con el jefe de recepción, que dependiendo de la cuantía del servicio solicitado, la asiduidad del trabajo con una agencia específica, y otros factores puntuales, negociará las condiciones de la contratación del servicio con criterio y coherencia (en torno al 20 % de comisión)

6.2.4. Comunicación

La comunicación del producto que se lleva a cabo en el hotel se hará de diferentes maneras, atendiendo a los diferentes grupos de interés y clientes potenciales con los que cuenta el mismo. Los medios, sin embargo, serán los mismos.

- Página web. Página gestionada por el hotel directamente, en la que se ofrece todo tipo de promoción e información acerca del establecimiento.
- Redes sociales. Twitter, Facebook, Instagram. Sin duda el método de promoción hoy en día con una mayor número de alcance a un menor coste. Tiene el inconveniente de que su efectividad es relativa, ya que la gente no es muy receptiva a la publicidad por este medio. Se puede paliar este efecto llevando acciones tales como sorteos, concursos, premios, participación en grupos, etc.
- Agencias de viajes. Aunque no se trabajará directamente con ninguna, como se explica en el punto anterior, se puede lograr una mayor participación de las que se pongan en contacto con el hotel, y una mayor promoción de la misma a sus clientes, jugando con el valor de la comisión.
- Ferias de turismo y de ecologismo. El establecimiento intentará estar presente siempre que le sea posible en este tipo de acontecimientos.
- Páginas ecologistas. Muchas páginas sin ánimo de lucro se harán eco del funcionamiento del establecimiento publicarán acerca de él.
- Ecotur: La consecución del sello Eco Tour conlleva la promoción del establecimiento por parte de ellos.

- Jaén paraíso Interior. Si bien no se trata de comunicación del establecimiento propiamente dicha, cabe destacar la fuerte inversión que hace hoy día la diputación de Jaén para promocionar la marca en toda España, a través de internet, patrocinios a entidades deportivas, etc.
- Boca a boca. El método más barato y sin embargo más eficaz de comunicación. Aquí se incluyen no solo las conversaciones que tengan los clientes después de haberse alojado en el hotel, sino también los comentarios y opiniones que dejen en las páginas webs de esta índole. Por ellos es primordial trabajar para la satisfacción del cliente.

7. PLAN DE ORGANIZACIÓN

7.1. Organigrama



Tabla 3: Organigrama de la empresa

7.2. Plantilla y descripción de puestos de trabajo.

- Un director general: El director general será el máximo cargo en la jerarquía del hotel, y será Rubén Cubillo Berbel, socio capitalista de la empresa, descrito en el apartado 3. Sus principales funciones son las propiamente directivas. Se encarga de marcar las líneas a seguir en la organización, definir las estrategias a seguir, controlar el funcionamiento de cada uno de los departamentos, resolver cualquier tipo de duda de los empleados, atender los asuntos importantes que surgieran con los clientes en el caso de que fuera necesario, etc. La particularidad de este puesto es que también tendrá también una función comercial, ya que será el encargado de formular campañas publicitarias, organización de eventos tales como convenciones, bautizos, reuniones, etc.

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- Un subdirector y administrador: Será la otra socia capitalista, también descrita en el punto tres, Miriam Elvira Lendinez. Sus funciones son, por un lado, las relacionadas con el tema directivo, ya que en este puesto se delegarán muchas algunas de las funciones citadas en el punto anterior. También cumple funciones de administrador del hotel, como son contactos con proveedores, facturación, recepción de pedidos, solución de problemas técnicos, etc.

Recepción

- Un jefe de recepción:

Será el encargado de gestionar el departamento de recepción. Sus funciones específicas, a parte de las propias de recepcionista, será tales como organizar todos los asuntos relativos a la recepción, funcionar de enlace entre la dirección y los recepcionistas, contacto y negociación con agencias de viaje, realizar ofertas a grupos, ayudar al director a la organización de eventos, realización de los turnos semanales, etc.

- Cuatro recepcionistas, cuyas funciones principales serán las de atender el teléfono, atención al cliente, check-in y check-out, gestión de reservas, suministro de información, consigna, control de facturas, control de caja, centralita telefónica, etc.

Pisos y lavandería

- Una gobernanta: Será la jefa del departamento de pisos y lavandería. Sus funciones serán las de control de habitaciones, control de llaves, control de materiales en general, comunicación con la recepción y las propiamente de limpiadora.
- Dos limpiadoras. Su función será limpieza de habitaciones, cambio de sábanas, cambio de amenities, limpieza de pasillos, control de objetos perdidos, etc.

Restaurante

- Un metre: encargado del departamento de restauración, entre sus funciones se encuentran la de organización del departamento, realización de cuadrantes semanales, organización de eventos en restaurante, control de previsiones, y las de camarero propiamente dichas.
- Tres camareros, encargados del servicio de mesas, mantenimiento de las mismas, limpieza del restaurante, etc.

Cocina

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- Un jefe de cocina: Encargado del departamento de cocina, es su función la de organizar dicho departamento, realizar cuadrante de turnos, control de materiales, control de inventario, supervisión, realización de escandallos, diseño de la carta, etc. Además de las funciones de cocinero propiamente dichas.
- Tres cocineros, encargados de la elaboración de alimentos fríos y calientes, limpieza de utensilios, emplatado, mantenimiento de la cocina, etc.

Mantenimiento

- Una persona de mantenimiento, encargada de el buen funcionamiento de los aparatos electrónicos, estado de las instalaciones, jardinería, etc.

Actividades

Una persona encargada de realizar las actividades de animación, senderismos, juegos infantiles, charlas sobre ecologismo, etc.

8. ASPECTOS LEGALES

8.1. Clasificación del establecimiento

Según el Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros, y según los parámetros que en esta se describen para la clasificación de establecimientos de alojamiento turístico en la Comunidad Autónoma, el establecimiento se podría describir legalmente de la siguiente manera:

- Grupo: Hotel
- Categoría: Dos estrellas
- Modalidad: Rural
- Especialidad: Naturaleza

8.2. Forma jurídica

Según el Real decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la ley de Sociedad de Capital, y según las características de la empresa que se proponen en este proyecto, se opta por la forma jurídica de Sociedad Anónima. Estas son alguna de ellas.

- Dos socios capitalistas
- Inversión inicial superior a 60.000 € y siendo el mínimo desembolsado el 25% de las acciones
- Intención de tener una responsabilidad limitada al capital inicial aportado
- Posibilidad de libre transmisión de acciones

Los socios capitalistas de la empresa son:

- Rubén Cubillo Berbel
- Miriam Elvira Lendínez

8.3. Trámites legales y licencias

Según las guías marcadas por la cámara de comercio de Jaén, las licencias necesarias son:

Trámites mercantiles:

- Certificación negativa del nombre
- Otorgamiento de la escritura pública e inscripción en el registro mercantil
- Legalización de libros Obligatorios

Trámites fiscales:

- Solicitud del código de identificación fiscal
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos
- Declaración censal alta I.A.E.

Trámites laborales:

- Afiliación y alta en el régimen de autónomos
- Solicitud del nº de patronal o Código de Cuenta de Cotización
- Afiliación al régimen general de la Seguridad Social de los trabajadores contratados
- Alta en el INSS o MUTUA para la cobertura de riesgos de accidente de trabajo.
- Contratación de trabajadores
- Libro de visitas

Trámites administrativos:

- Comunicación y apertura del centro de trabajo
- Solicitud de la licencia de apertura y licencia de obras
- Libro de reclamaciones

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1. Plan de inversiones

Para la puesta en marcha de la empresa, es necesario realizar una serie de inversiones y desembolsos antes del inicio de la actividad del mismo.

Terreno

Se buscará un terreno de entre 4 y 5 hectáreas, calificado según la Ley 7/2002 de 17 de diciembre, de Ordenación Urbanística de Andalucía de tal manera que permite construir sobre él, y llevar a cabo la actividad turística, con el fin de llevar a cabo un contrato de leasing del mismo, existiendo la intención real de compra del terreno, situado junto a o en el interior de la Sierra de Cazorla. El precio anual del arrendamiento, según el mercado, será de:

- | | |
|------------|-----------|
| - Terreno: | 250.000 € |
|------------|-----------|

Construcción

La construcción del establecimiento e instalaciones del mismo será sin duda la parte más costosa del proyecto. Su construcción será llevada a cabo por la empresa jiennense DoyMa Jaén SL. A la cual se le ha pedido presupuesto de la construcción, y es el siguiente:

- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| - Cuarenta cabañas de madera | 160.000 € |
| - Construcción del edificio principal | 400.000 € |
| - Piscina | 20.000 € |
| - Acondicionamiento exterior | 60.000 € |
| TOTAL | 640.000 € |

Equipamiento y mobiliario

Será también suministrado por también suministrado por la empresa Doyma Jaén SL. Según el presupuesto proporcionado por la misma, este se compone de:

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- Energía solar térmica y fotovoltaica	200.000 €
- Sistema de reutilización de aguas de lluvia y grises	100.000 €
- Depuradora	10.000 €
- Cocina	30.000 €
- Mobiliario y decoración	60.000 €
- Aire acondicionado y calefacción	120.000 €
- Complementación interior	50.000 €
TOTAL	570.000 €

Equipos y aplicaciones informáticas

Se necesitará un equipamiento informático completo, con ordenadores, una red que los conecte, red wifi, impresora, fax, etc. También hay que instalar los programas de ofimática necesarios para llevar a cabo la actividad del hotel. Según los presupuestos pedidos a diferentes empresas del sector, el valor de los equipos informáticos y sus correspondientes aplicaciones es de:

- Equipos informáticos	15.000 €
- Aplicaciones informáticas	1.000 €
TOTAL	16.000 €

Stock inicial

Para el inicio de la actividad de la empresa, hay que tener una base de provisiones y de elementos necesarios para el correcto funcionamiento del establecimiento. En primer lugar, debe adquirirse todo lo relacionado con el servicio de alojamiento. Esto es sábanas, almohadas, amenities, etc. En segundo lugar hay que proveerse de material de trabajo, tal como material de limpieza, material de oficina, etc. Según los presupuestos proporcionados por los proveedores, estos están valorados en:

- Material de hotel	30 000 €
- Material de trabajo	3.000 €

También hay que considerar el stock inicial en el restaurante. Considerando que la ocupación inicial del hotel será del 50 % (80 huéspedes diarios), que cada huésped gastará entre 15 y 20 € en dicho servicio, ya sea directa o indirectamente (régimen de alojamiento), suponiendo el margen de beneficio que se obtiene de cada plato (aproximadamente el 300 %). Esto quiere decir que, de media, un cliente del hotel cuesta al restaurante 5,5 €. Según estos criterios, se realiza la siguiente inversión en alimentación, con vista a los tres primeros meses de actividad, por tratarse de productos consumibles y perecederos:

- Alimentación:	40.000 €
TOTAL	73.000 €

Coste de constitución y puesta en marcha

Según la regulación contenida en el Real Decreto Ley 13/2010, de 3 de Diciembre, y en las Leyes 14/2013, de 27 de Septiembre, y 25/2013, de 27 de Diciembre, y teniendo cuenta las características específicas de esta la empresa, los aranceles notariales y registrales no están limitados en cuantía fija, por eso lo que aquí se calcula es una estimación realizada por un notario, además de la contratación de compañías de teléfono, luz, agua, etc. Su estimación es la siguiente:

- Costes de constitución y puesta en marcha: 4.500 €

Fondo de maniobra

Se optará por financiar el fondo de maniobra para el correcto funcionamiento del establecimiento en los primeros meses de vida. Esta financiación será la aportación de fondos propios que los socios capitalistas aportarán inicialmente al proyecto. En este caso, supondrá una cantidad de 200.000 €, aportando cada uno el 50 % de la suma. En resumen, se financiará en gran parte con el capital social, en concepto de tesorería. Esto aportará mayor liquidez y margen para la puesta en marcha de la empresa.

Inversión inicial

- Terreno:	250.000 €
- Construcciones:	640.000 €
- Mobiliario y equipamiento:	570.000 €
- Equipos informáticos:	16.000 €
- Stock Inicial:	73.000 €
- Costes de constitución:	4.500 €
- Tesorería (fondo de maniobra)	200.000 €
TOTAL	1.753.500 €

Los costes de constitución de la empresa irán imputados directamente a la tesorería existente en la misma antes de que empiece su actividad.

Financiación

La financiación que se espera conseguir con este proyecto es la que soporte los gastos iniciales a excepción de la tesorería para el fondo de maniobra, los cuales serán aportados directamente por los socios, y de los costes de constitución, los cuales serán cargados a la tesorería de la empresa. El objetivo es conseguir financiación a corto, medio y largo plazo

El objetivo es conseguir uno o varios créditos por parte de bancos y proveedores, préstamos bancarios a corto, medio o largo plazo, financiación privada y subvenciones por el valor de 1.549.000 €. El punto a favor que tiene la empresa es que la constructora

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

que ha realizado las construcciones, Doyma Jaén SL, que es a la que mayor parte del dinero se le deberá, es la empresa familiar de uno de los socios capitalistas de la empresa, Miriam Elvira Lendínez. Esto supone dos aspectos importantes. El primero, es la posibilidad constitución de la deuda a largo plazo, e incluso realizar aplazamientos en la misma, pudiendo pagar la deuda mediante las mismas cuentas de explotación de la empresa en plazos futuros. En segundo lugar, la constructora servirá como aval de la empresa a la hora de recibir préstamos bancarios o privados.

No obstante, se va a presumir un préstamo a 10 años, con un tipo de interés del 6%, para la realización de los cálculos en este plan. Esto es debido a que, lo concedieran íntegro o no, es probable que el coste de la financiación de la empresa tenga unos costes similares, y es por ello que se va a utilizar este supuesto. En el anexo 1 se encuentra perfectamente detallada la amortización e intereses que el préstamo generaría.

El balance de situación inicial de la empresa sería el siguiente:

ACTIVO		PASIVO Y NETO	
Activo no corriente		Neto	
Terrenos	250.000,00 €	Capital social	200.000,00 €
Construcciones	640.000,00 €	Reservas voluntarias	-4.500,00 €
Mobiliario	60.000,00 €	Pasivo a largo plazo	
Maquinaria	30.000,00 €	Deudas a largo plazo con e. crédito	1.374.000,00 €
Equipos informáticos	15.000,00 €		
Aplicaciones informáticas	1.000,00 €		
Otro inmovilizado	480.000,00 €		
Activo corriente			
Materiales diversos	33.000,00 €		
Otros aprovisionamientos	40.000,00 €		
Tesorería	196.500,00 €		

Tabla 4. Balance de situación inicial

(*) Las reservas voluntarias son en concepto de gastos de constitución, ya que desde la reforma del nuevo plan general, no existe la cuenta gastos de constitución. A expensas de esto, teniendo en cuenta que no se abonará hasta 31 de diciembre, y para que el balance inicial cuadre y sea realista, se presenta en negativo en el patrimonio neto.

En cuanto al **fondo de maniobra**, se calcularía de la siguiente manera.

Fondo de maniobra = Capitales permanentes - Activo corriente

Fondo de maniobra = 1.744.500 € - 1.746.000 €

Fondo de maniobra = 268.500 €

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

Se espera que el primer año, los gastos totales asciendan a los 816.363,54 €, bien especificados en el siguiente punto. Esto supondría un gasto mensual de 68.300 €.

Esto se traduce en que el fondo de maniobra para la empresa tiene capacidad de financiar el pasivo exigible a corto plazo de la empresa por el periodo de casi cuatro meses, en el caso de que no se obtuviera ningún tipo de beneficio. Este colchón da un margen muy importante para su puesta en funcionamiento y el inicio de la obtención de beneficios. Si bien hay que tener en cuenta que en esos gastos van incluidos los gastos variables derivados de la prestación de la empresa, lo cual asegura aún más la situación.

Independientemente de esto, cabe destacar que el primer año, el establecimiento debería de hacer frente a la parte proporcional correspondiente del préstamo de inversión inicial. La amortización del mismo el primer año asciende a 116.596 € (Anexo 1). Esto significa que, sin tener en cuenta los ingresos procedentes de la actividad de la empresa, esta puede hacer frente a los cargos de dicha deuda a través del fondo de maniobra inicial, incluso exclusivamente a través de la tesorería.

9.2. Cuenta de explotación

Todo este plan se ha realizado con una estimación de ocupación del 50 %, que es la ocupación media del parque natural y alrededores de la Sierra de Cazorla, Segura y las Villas. No obstante, en este apartado se van a proponer varios escenarios económicos posibles en el desarrollo de la actividad de la empresa, lo cual hará tener una visión más global y realista de las posibilidades de beneficios de la empresa.

- Escenario pesimista: Se estima un 40 % de ocupación
- Escenario esperado: Se estima un 50 % de ocupación
- Escenario optimista: Se estima un 60 % de ocupación

A continuación se detallan los diferentes componentes de ingreso y gasto de la empresa.

Ingresos

- **Prestación de servicio de alojamiento:** El hotel cuenta con 40 cabañas de madera con capacidad todas ellas de entre 1 a 4 personas. Su capacidad de rendimiento máximo, con todas las cabañas ocupadas por 4 personas todos los días del año es de 1.606.000 €. Y su capacidad de ocupación máxima es de 54.800 personas. Para la realización de las cuentas de explotación, se va a considerar un 40, 50 y 60 % respectivamente de la cantidad máxima posible de visitantes. Esto es, 23.600, 29.200 y 35.040 respectivamente. También, teniendo en cuenta las tarifas, se va a suponer un precio medio por persona de 30 €.
- **Prestación del servicio de restauración:** Se realizará el cálculo proporcionalmente con la ocupación del hotel, solo que en este caso el cálculo

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

no se realiza por el número de habitaciones, sino por el número de personas alojadas. El máximo número de personas que pueden alojarse en el hotel a lo largo del año es de 58.400. Esto se traduce, en los diferentes escenarios, a 23.360, 29.200 y de 35.040 personas respectivamente. El gasto medio que se estima en restauración por persona es de aproximadamente 16,5 €. A partir de dichos resultados, se pueden calcular los ingresos que provienen de dicho departamento.

- **Prestación del servicio de eventos:** Los eventos realizados mediante grupos tales como reuniones de trabajo, conferencias, etc. En los diferentes escenarios, se calculará que el número de personas de las que visitan un hotel por motivos de este tipo, serán un 3, un 4 y un 5 % respectivamente. Esto es, se estimará que serán en torno a 1.752, 2.336 y 2.920 personas. El gasto por persona, como se detalla anteriormente, es de entre 40 y 50 €, en concepto de alquiler de Salón multiusos.

Gastos

- **Sueldos y salarios. Seguridad Social:** Según el Real Decreto 1106/2014, de 26 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2015, el Convenio Colectivo para la Industria de la Hostelería de Jaén, dictado el 27 de Junio de 2009 por la Unión General de Trabajadores, la Orden ESS/86/2015, de 30 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional, contenidas en la Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015, y las investigaciones pertinentes el mercado de trabajo local general y del sector específico, se realizan las estimaciones convenientes, y se desarrolla la siguiente tabla.

	Salario bruto	Número de trabajadores	Seguridad social	Salario neto
Dirección general	23.560,21 €	1	5.560,21 €	18.000,00 €
Administración	23.560,21 €	1	5.560,21 €	18.000,00 €
Jefe de recepción	18.062,83 €	1	4.262,83 €	13.800,00 €
Recepcionista	14.921,47 €	4	14.085,86 €	45.600,00 €
Jefe de cocina	18.848,17 €	1	4.448,17 €	14.400,00 €
Cocinero	16.492,15 €	3	11.676,44 €	37.800,00 €
Metre	20.418,85 €	1	4.818,85 €	15.600,00 €
Camarero	14.136,13 €	3	10.008,38 €	32.400,00 €
Mantenimiento	14.450,26 €	1	3.410,26 €	11.040,00 €
Animación	13.350,79 €	1	3.150,79 €	10.200,00 €

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

Gobernanta	17.670,16 €	1	4.170,16 €	13.500,00 €
Limpiadoras	12.879,58 €	2	6.079,16 €	19.680,00 €
TOTAL			77.231,31 €	250.020,00 €

Tabla 5. Salarios y Seguridad Social

- **Costes financieros:** Se trata de los intereses que provienen del supuesto préstamo con el que se está trabajando en este proyecto. Por valor de 1.549.000 €, a devolver en 10 años al 6% de interés. Está perfectamente detallado en el anexo 1.
- **Amortización del Inmovilizado:** Detallado a groso modo la cuota de amortización anual se ha calculado en base a la siguiente tabla.

ELEMENTO INMOVILIZADO	DE VALOR	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL
Construcciones	640.000 €	50	12.800 €
Mobiliario	60.000 €	20	3.000 €
Maquinaria	30.000 €	15	2.000 €
Equipos informáticos	15.000 €	10	1.500 €
Aplicaciones informáticas	1.000 €	10	100 €
Otro inmovilizado	480.000 €	20	24.000 €
Total			43.400 €

Tabla 6. Amortización anual

- **Seguros:** Importes de los seguros obligatorios legales anuales.

Costes Variables

- **Suministros diversos:** Estos gastos hacen referencia a la compra de materias para el servicio de restauración. Alimentación, bebidas, etc. Se calcula de manera similar al ingreso por prestación de servicios de restauración. Se supondrá una ocupación del 40, 50 y 60 % suponiendo que de media cada cliente gastará en el servicio de restauración 16.5 €. El rendimiento de los platos sería del 300 % en el caso de carnes y pescados, 400 % en el resto salvo excepciones, y de entre el 220 y el 250 % en el caso de eventos. Se presupondrá un beneficio medio por plato del 300 %. Teniendo en cuenta todos estos datos, se puede calcular que el coste que cada cliente supone al departamento de restauración es de 5.5 €, con lo que se calculan los suministros del restaurante.

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

- **Comisiones de distribución:** Se trata del coste de la distribución por parte de las agencias mayoristas, minoristas, etc. Esto es, la comisión por reserva realizada. Se supone que el 80 % de las reservas que llegarán serán a través de este medio. La comisión media que ofrecen los canales de distribución es del 18 %. Por ello, al ingreso por prestación de servicio de alojamiento, hay que hallarle el 80 %, y a este calcularle el 18 % de comisión

A estos gastos se le suma además, que por cada persona alojada en el hotel, el programa de ofimática de gestión hotelera Ofihotel cobra una comisión de 1 €. Esto es, en los diferentes escenarios, habrá que calcular 1 € por persona alojada.

Tras todos estos cálculos, y según los tres escenarios precisos, se desarrolla la siguiente tabla.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Sueldos y Salarios	250.020,00 €	250.020,00 €	250.020,00 €
Costes financieros	89.768,23 €	89.768,23 €	89.768,23 €
Amortización del inm.	43.400,00 €	43.400,00 €	43.400,00 €
Seguridad Social	77.231,31 €	77.231,31 €	77.231,31 €
Seguros	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Suministros Diversos	128.480,00 €	160.600,00 €	192.720,00 €
Comisiones de distribución	124.515,20 €	155.344,00 €	186.425,00 €
TOTAL GASTOS	753.414,74 €	816.363,54 €	879.564,54 €
INGRESOS			
Servicios: Alojamiento	700.800,00 €	876.000,00 €	1.051.200,00 €
Servicios: Restauración	385.440,00 €	481.800,00 €	578.160,00 €
Servicios: Eventos	78.840,00 €	105.120,00 €	131.400,00 €
TOTAL INGRESOS	1.165.080,00 €	1.462.920,00 €	1.760.760,00 €
RDO ANTES DE IMP.	411.665,26 €	646.556,46 €	881.195,46 €
Imp. sobre sociedades (30 %)	123.499,58 €	193.966,94 €	264.358,64 €
RESULTADO NETO	288.165,68 €	452.589,52 €	616.836,82 €

De esa tabla, y antes de realizar los cálculos de rentabilidad pertinentes, se vislumbra a primera vista la existencia de un resultado empresarial bastante elevado, incluso en la peor de las previsiones.

9.3. Análisis del punto de equilibrio⁶

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

Se trata de calcular el volumen de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costes de la empresa. Es decir, el punto donde la empresa empieza a obtener realmente beneficios. En análisis del punto muerto de una empresa de servicios es bastante complejo, ya que es difícil determinar los costes variables por unidad de producción.

Para el cálculo de esta variable se utiliza la siguiente fórmula:

$$Q_0 = \frac{Cf}{P - Cv} = \frac{Cf}{m}$$

Siendo Q_0 el punto muerto, Cf los costes fijos de la empresa, P el precio de la unidad de producto, Cv los costes variables unitarios y m el margen unitario obtenido en la venta del producto.

Sin embargo, en la empresa se detectan hasta tres productos (en este caso servicios) diferentes: Alojamiento, restauración y eventos. Para hallar el punto muerto de una empresa con estas características, se calcula de la siguiente manera:

$$Cf = \sum_{i=1}^n Q_i(P_i - Cv_i)$$

Donde Q_i es el volumen de producción correspondiente al punto muerto del producto i ($1, 2, \dots, n$), P_i y Cv_i son el precio y el coste variable unitario del producto, respectivamente.

Para simplificar la información necesaria, se elabora la siguiente tabla.

	Alojamiento	Restauración	Eventos
Ingresos	876.000,00	481.800,00	105.120,00
CV totales	155.344,00	160.600,00	0,00
% CV/Ingresos	17,73%	33,33%	0,00%
Margen de beneficio	760.368,00	321.200,00	105.120,00
Margen unitario (m)	24,68	11,00	45,00
Porcentaje del margen	82,27%	66,66%	0,00%
Proporción en resultado final (α)	59,88%	32,93%	7,18%

Tabla 7. Descripción costes de productos

Para despejar el punto muerto, debemos dividir los costes fijos de la empresa, entre la diferencia entre los precios variables unitarios totales, menos los costes variables unitarios totales.

$$Q_0 = \frac{CF}{\sum(\alpha \times m)}$$

$$Q_0 = \frac{500.419.54}{(24.68 \times 0.5988) + (11 \times 0.3293) + (45 \times 0.0718)}$$

Punto muerto = 23.134 unidades

A continuación se presenta una tabla que estima la proporción en la que cada servicio debería de proveer sus servicios.

	% (α)	Unidades
Alojamiento	59,88 %	23.853
Restauración	32,93 %	7.618
Eventos	7,18 %	1.661
Total	100 %	23.134

Tabla 8. Reparto proporcional de las unidades mínimas a producir

Por último, comparamos la producción esperada en todos los escenarios con el umbral de rentabilidad calculado.

	Punto muerto	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Alojamiento	23.853,00	23.360,00	29.200,00	35.040,00
Restauración	7.618,00	23.360,00	29.200,00	35.040,00
Eventos	1.661,00	1.752,00	2.336,00	2.920,00
Total	33.132,00	48.472,00	60.736,00	73.000,00

Tabla 9. Comparación de punto muerto con resultados con previsión de resultados

Como se puede apreciar, en todos los escenarios previstos, el umbral de rentabilidad es superado con creces, no solo en el total de los productos sino también cada uno de los productos individualmente obtiene un rendimiento óptimo hasta en el peor de los casos.

9.4. Análisis de rentabilidad⁶

Se va a realizar el cálculo de la rentabilidad en los tres escenarios que se ha detallado anteriormente, si bien es cierto que resulta un tanto irreal plantearse el hecho de que la oferta no varíe a lo largo del tiempo. No obstante, se opta por hacerlo de esta manera para evitar estimaciones a ojo y al azar, y así analizar un poco mejor las posibilidades de

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL ECOCAZOR

la empresa. La estimación se hará en 10 años, que es cuando cumpliría el préstamo con el que se ha desarrollado este trabajo.

Se comienza con el cálculo del flujo neto de caja.

Escenario 1

	Gastos	Ingresos	Rdo antes de im.	Amortizacion	Imp. Ben.	Rdo desp. Imp
AÑO 1	710014,74	1165080,00	455065,26	43400,00	0,30	331565,68
AÑO 2	702823,34	1165080,00	462256,66	43400,00	0,30	336599,66
AÑO 3	695188,37	1165080,00	469891,63	43400,00	0,30	341944,14
AÑO 4	687082,48	1165080,00	477997,52	43400,00	0,30	347618,26
AÑO 5	678476,63	1165080,00	486603,37	43400,00	0,30	353642,36
AÑO 6	669340,01	1165080,00	495739,99	43400,00	0,30	360037,99
AÑO 7	659639,86	1165080,00	505440,14	43400,00	0,30	366828,10
AÑO 8	674794,11	1165080,00	490285,89	43400,00	0,30	356220,12
AÑO 9	663860,49	1165080,00	501219,51	43400,00	0,30	363873,66
AÑO 10	652252,50	1165080,00	512827,50	43400,00	0,30	371999,25

Tabla 10. Flujo neto de caja escenario 1

Escenario 2

	Gastos	Ingresos	Rdo antes de im.	Amortizacion	Imp. Ben.	Rdo desp. Imp
AÑO 1	772963,54	1462920,00	689956,46	43400,00	0,30	495989,52
AÑO 2	765772,14	1462920,00	697147,86	43400,00	0,30	501023,50
AÑO 3	758137,17	1462920,00	704782,83	43400,00	0,30	506367,98
AÑO 4	750031,28	1462920,00	712888,72	43400,00	0,30	512042,10
AÑO 5	741425,43	1462920,00	721494,57	43400,00	0,30	518066,20
AÑO 6	732288,81	1462920,00	730631,19	43400,00	0,30	524461,83
AÑO 7	722588,66	1462920,00	740331,34	43400,00	0,30	531251,94
AÑO 8	737742,91	1462920,00	725177,09	43400,00	0,30	520643,96
AÑO 9	726809,29	1462920,00	736110,71	43400,00	0,30	528297,50
AÑO 10	715201,30	1462920,00	747718,70	43400,00	0,30	536423,09

Tabla 11. Flujo neto de caja escenario 2

Escenario 3

	Gastos	Ingresos	Rdo antes de imp.	Amortizacion	Imp. Ben.	Rdo desp. Imp
AÑO 1	836164,54	1760760,00	924595,46	43400,00	0,30	660236,8
AÑO 2	781306,54	1760760,00	979453,46	43400,00	0,30	698637,4
AÑO 3	773671,57	1760760,00	987088,43	43400,00	0,30	703981,9
AÑO 4	765565,68	1760760,00	995194,32	43400,00	0,30	709656,0
AÑO 5	756959,83	1760760,00	1003800,1	43400,00	0,30	715680,1
AÑO 6	747823,21	1760760,00	1012936,7	43400,00	0,30	722075,7

**PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL
ECOCAZOR**

AÑO 7	738123,06	1760760,00	1022636,9	43400,00	0,30	728865,8
AÑO 8	753277,31	1760760,00	1007482,6	43400,00	0,30	718257,8
AÑO 9	742343,69	1760760,00	1018416,3	43400,00	0,30	725911,4
AÑO 10	730735,70	1760760,00	1030024,3	43400,00	0,30	734037

Tabla 12. Flujo neto de caja del escenario 3

Por otro lado, el cálculo del tipo de descuento es el siguiente.

Fuente financiación	Cuántia	Ponderación	Coste	Coste ponderado
Prestamos	1.549.000	88.6 %	6%	5.31 %
Fondos propios	200.000	21.4 %	2%	0.428 %
Total	1.749.000	100 %		5.73%

Tabla 13. Cálculo de tipo de descuento

El tipo de descuento a utilizar es del 5.73 %. Cabe destacar que el coste de los fondos propios proviene del coste de oportunidad de invertir dichos fondo en una cuenta a plazo fijo, que supondría un 2 % de interés.

Teniendo en cuenta que la inversión inicial es de 1.749.000, y partir de este resultado, se procede mediante excel al cálculo del VAN y TIR en los 10 primeros años de actividad de la empresa, tomando como tipo de interés el 5.73 %

Escenario 1

VAN: 2.617.484,24 um. Positivo

TIR: 15 %

Escenario 2

VAN: 3.843.290,23 um. Positivo

TIR: 26 %

Escenario 3

VAN: 5.284.975,24 um. Positivo

TIR: 38 %

Podemos apreciar que en todos los casos el Valor actual neto es mayor a 0, y la Tasa Interna de Retorno es muy superior en los tres casos al tipo de descuento calculado con base en el tipo de interés al que se pagaría el préstamo, y con base también en la aportación de los socios, la cual tenía el coste de oportunidad de ser ingresada en un banco y recibir un rendimiento de en torno al 2%. Por lo tanto, se puede decir que, en lo que a la rentabilidad se refiere, es un proyecto en el que se debería de invertir, sin dudar.

10. CONCLUSIONES

Concluido el proyecto, cabe sacar algunas conclusiones.

En primer lugar, la idea de negocio de negocio sostenible se describe y argumenta como muy válida, debido al potencial mercado de turismo ecológico que según los datos será un futuro motor del turismo. Además de por la ventaja que por sí sola proporciona con respecto a la competencia.

La idea de hotel de cabañas, también innovadora pero menos diferenciadora, tiene potencial y aporta un valor añadido a la idea de negocio muy importante.

El mercado, si bien está muy saturado, es atractivo para competir, con las dificultades de encontrar un terreno adecuado y calificado para la actividad de la empresa, y la gran cantidad de competidores. Sin embargo el análisis DAFO aporta mayor número de motivos de peso a favor que en contra de competir en dicho mercado.

Hablando en números, los cálculos y estimaciones realizados a lo largo del proyecto son muy atractivos. Aunque se prevé un 50 %, es buena prueba del potencial éxito del mismo, que tomando como escenario el más pesimista de todos, suponiendo la ocupación del 40 %, es un escenario rentable para llevar a cabo la empresa. Resultados del ejercicio por encima de los 280.000 € trabajando muy por encima del Umbral de rentabilidad, con una Tasa Interna de Retorno altísima.

El mayor problema que ofrece este proyecto es encontrar la financiación adecuada. Tiene una alta inversión inicial, y si bien queda demostrado que es un proyecto más que viable, sería la mayor dificultad para su puesta en marcha.

Se puede concluir diciendo que, teniendo los medios adecuados, proyecto creado para triunfar.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. [Libro]: Iborra, M. (2007). Fundamentos de Dirección de Empresas.. Thomson.
2. [Libro]: ANTONI SERRA (2000), *Marketing Turístico*, Pirámide
3. [Libro]: PHILIP KOTLER (2003), *Marketing para turismo*, Pearson education
4. [Artículo]: BARNEY, JB. (1991), *Firm resources and competitive advantages*
5. [Libro]: R. AMIT, Y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993) *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management
6. [Libro]: MOYANO, J., BRUQUE, S. Y FIDALGO, F.A. (2002), *Prácticas de organización de empresas*, Prentice hall

12. WEBGRAFIA

1. <http://www.republica.com/2015/05/25/fin-del-bipartidismo-gran-fracaso-del-pp-de-rajoy-en-comunidades-y-alcaldias-aunque-gana-en-votos-al-psoe/>
2. http://economia.elpais.com/economia/2015/07/09/actualidad/1436434891_459136.html
3. <http://www.ine.es>
4. <http://www.elmundo.es/grafico/economia/2014/10/01/542c442a268e3ee96c8b457c.html>
5. <http://www.eae.es/news/2015/03/23/en-espana-se-invierten-13.000-millones-de-euros-en-actividades-de-i-d-i-un-1-24-del-pib>

6. <http://www.20minutos.es/noticia/298009/0/retraso/tecnologico/espanol/>
7. <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/detalleDatosDia.jsp?cod=43093&ram=D>
8. <http://www.biomanantial.com/boom-del-turismo-ecologico-a-679-es.html>
9. <http://www.ecoticias.com/naturaleza/69206/Espana-pais-europeo-mayor-numero-destinos-turisticos-ecologicos>
10. http://www.ecotur.es/ecoturismo-turismo-ecologico-y-responsable/menu/ecoturismo_2483_1_ap.html
11. <http://www.ecoviajeros.org/es/turismo>
12. <http://www.dipujaen.es/area-de-actualidad/detalles.html?uid=d8d75bcc-636f-11e5-9596-005056b0675f>
13. <http://paneles-fotovoltaicos.blogspot.com/>

Anexo 1. Tabla de amortización del Préstamo

Año	Mes	Cuota	Interes	Amortizacion
1	1	17197,07	7745,00	9452,07
1	2	17197,07	7697,74	9499,33
1	3	17197,07	7650,24	9546,83
1	4	17197,07	7602,51	9594,56
1	5	17197,07	7554,54	9642,53
1	6	17197,07	7506,32	9690,75
1	7	17197,07	7457,87	9739,20
1	8	17197,07	7409,17	9787,90
1	9	17197,07	7360,23	9836,84
1	10	17197,07	7311,05	9886,02
1	11	17197,07	7261,62	9935,45
1	12	17197,07	7211,94	9985,13
2	1	17197,07	7162,02	10035,05
2	2	17197,07	7111,84	10085,23
2	3	17197,07	7061,42	10135,65
2	4	17197,07	7010,74	10186,33
2	5	17197,07	6959,81	10237,26
2	6	17197,07	6908,62	10288,45
2	7	17197,07	6857,18	10339,89
2	8	17197,07	6805,48	10391,59
2	9	17197,07	6753,52	10443,55
2	10	17197,07	6701,30	10495,77
2	11	17197,07	6648,82	10548,25



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL

ECOCAZOR

2	12	17197,07	6596,08	10600,99
3	1	17197,07	6543,08	10653,99
3	2	17197,07	6489,81	10707,26
3	3	17197,07	6436,27	10760,80
3	4	17197,07	6382,47	10814,60
3	5	17197,07	6328,39	10868,68
3	6	17197,07	6274,05	10923,02
3	7	17197,07	6219,44	10977,63
3	8	17197,07	6164,55	11032,52
3	9	17197,07	6109,38	11087,69
3	10	17197,07	6053,95	11143,12
3	11	17197,07	5998,23	11198,84
3	12	17197,07	5942,24	11254,83
4	1	17197,07	5885,96	11311,11
4	2	17197,07	5829,41	11367,66
4	3	17197,07	5772,57	11424,50
4	4	17197,07	5715,45	11481,62
4	5	17197,07	5658,04	11539,03
4	6	17197,07	5600,34	11596,73
4	7	17197,07	5542,36	11654,71
4	8	17197,07	5484,09	11712,98
4	9	17197,07	5425,52	11771,55
4	10	17197,07	5366,66	11830,41
4	11	17197,07	5307,51	11889,56
4	12	17197,07	5248,06	11949,01
5	1	17197,07	5188,32	12008,75
5	2	17197,07	5128,27	12068,80
5	3	17197,07	5067,93	12129,14
5	4	17197,07	5007,28	12189,79
5	5	17197,07	4946,34	12250,73
5	6	17197,07	4885,08	12311,99
5	7	17197,07	4823,52	12373,55
5	8	17197,07	4761,65	12435,42
5	9	17197,07	4699,48	12497,59
5	10	17197,07	4636,99	12560,08
5	11	17197,07	4574,19	12622,88
5	12	17197,07	4511,07	12686,00
6	1	17197,07	4447,64	12749,43
6	2	17197,07	4383,90	12813,17
6	3	17197,07	4319,83	12877,24
6	4	17197,07	4255,44	12941,63



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL

ECOCAZOR

6	5	17197,07	4190,74	13006,33
6	6	17197,07	4125,71	13071,36
6	7	17197,07	4060,35	13136,72
6	8	17197,07	3994,66	13202,41
6	9	17197,07	3928,65	13268,42
6	10	17197,07	3862,31	13334,76
6	11	17197,07	3795,64	13401,43
6	12	17197,07	3728,63	13468,44
7	1	17197,07	3661,29	13535,78
7	2	17197,07	3593,61	13603,46
7	3	17197,07	3525,59	13671,48
7	4	17197,07	3457,23	13739,84
7	5	17197,07	3388,53	13808,54
7	6	17197,07	3319,49	13877,58
7	7	17197,07	3250,10	13946,97
7	8	17197,07	3180,37	14016,70
7	9	17197,07	3110,29	14086,78
7	10	17197,07	3039,85	14157,22
7	11	17197,07	2969,07	14228,00
7	12	17197,07	2897,93	14299,14
8	1	17197,07	2826,43	14370,64
8	2	17197,07	2754,58	14442,49
8	3	17197,07	2682,36	14514,71
8	4	17197,07	2609,79	14587,28
8	5	17197,07	2536,85	14660,22
8	6	17197,07	2463,55	14733,52
8	7	17197,07	2389,89	14807,18
8	8	17197,07	2315,85	14881,22
8	9	17197,07	2241,44	14955,63
8	10	17197,07	2166,67	15030,40
8	11	17197,07	2091,51	15105,56
8	12	17197,07	2015,99	15181,08
9	1	17197,07	1940,08	15256,99
9	2	17197,07	1863,80	15333,27
9	3	17197,07	1787,13	15409,94
9	4	17197,07	1710,08	15486,99
9	5	17197,07	1632,64	15564,43
9	6	17197,07	1554,82	15642,25
9	7	17197,07	1476,61	15720,46
9	8	17197,07	1398,01	15799,06
9	9	17197,07	1319,01	15878,06



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

PLAN DE EMPRESA: COMPLEJO RURAL

ECOCAZOR

9	10	17197,07	1239,62	15957,45
9	11	17197,07	1159,84	16037,23
9	12	17197,07	1079,65	16117,42
10	1	17197,07	999,06	16198,01
10	2	17197,07	918,07	16279,00
10	3	17197,07	836,68	16360,39
10	4	17197,07	754,88	16442,19
10	5	17197,07	672,66	16524,41
10	6	17197,07	590,04	16607,03
10	7	17197,07	507,01	16690,06
10	8	17197,07	423,56	16773,51
10	9	17197,07	339,69	16857,38
10	10	17197,07	255,40	16941,67
10	11	17197,07	170,69	17026,38
10	12	17198,03	85,56	17198,03