



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO

FINCA LOS VIÑEDOS***

María del Carmen Burillo Lara

Julio, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

1	INTRODUCCIÓN	1
2	MARCO CONCEPTUAL.....	3
3	IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	6
3.1	EL PROYECTO	6
3.2	EL EQUIPO PROMOTOR	8
3.3	MODELO DE CANVAS	8
3.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	10
3.5	ESTRATEGIA.....	18
4	PLAN DE TECNOLOGÍAS APLICADAS AL NEGOCIO.....	19
5	PLAN DE MARKETING	20
5.1	MARKETING ESTRATÉGICO.....	20
5.1.1	PROPUESTA DE VALOR, VENTAJA COMPETITIVA Y POSICIONAMIENTO	21
5.2	MARKETING OPERATIVO.....	22
5.2.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	22
5.2.2	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	23
5.2.3	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	25
5.2.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	25
5.2.5	PREVISIÓN DE VENTAS	26
5.2.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	29
6	PLAN DE OPERACIONES	30
6.1	PRODUCTO.....	30
6.2	PROCESOS	31
7	PLAN FISCAL Y JURÍDICO	34
7.1	FORMA JURÍDICA DE LA FINCA LOS VIÑEDOS	34

7.2	TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.....	35
7.3	DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA EMPRESA.....	36
8	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	37
8.1	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL, PLAN DE CONTRATACIÓN Y POLÍTICA SALARIAL.....	37
9	PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN	40
9.1	LOCALIZACIÓN	41
9.2	INMOVILIZADO MATERIAL	43
9.3	INMOVILIZADO INTANGIBLE	44
9.4	PRESUPUESTO.....	44
10	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	45
10.1	NECESIDADES ECONÓMICAS DEL PROYECTO.....	45
10.2	OBTENCIÓN DE RECURSOS: FUENTES DE FINANCIACIÓN	47
10.3	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	48
10.3.1	GASTOS DE EXPLOTACIÓN	48
10.3.2	PREVISIÓN DE TESORERÍA.....	52
10.3.3	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES	53
10.3.4	BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL	54
10.4	«UMBRAL DE RENTABILIDAD» O <i>BREAK-EVEN POINT</i>	55
10.5	ANÁLISIS Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN (VAN Y TIR).....	55
11	CALENDARIO DE EJECUCIÓN.....	56
12	RESUMEN Y VALORACIÓN DEL PROYECTO.....	56
13	CONCLUSIONES	57
14	APÉNDICES Y ANEXOS.....	58
15	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

ÍNDICE DE FIGURAS:

Ilustración 1. Escala Likert Análisis PESTEL	11
Ilustración 2. Logo de la empresa	22
Ilustración 3. Mise-en-place	33
Ilustración 4. Localización geográfica	41
Ilustración 5. Localización ampliada	42
Ilustración 6. Plan de inversión inicial	46
Ilustración 7. Financiación por deuda	47
Ilustración 8. Escandallos.....	50
Ilustración 9. Movimientos de Tesorería.....	52
Ilustración 10. Cuenta de resultados previsional.....	53
Ilustración 11. Balance previsional	54
Ilustración 12. Calendario de ejecución	56

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Tabla de precios	24
Tabla 2. Ingresos por servicios.....	28
Tabla 3. Presupuesto de Marketing	29
Tabla 4. Presupuesto inicial inmovilizado	44
Tabla 5. Costes Fijos	49
Tabla 6. Costes Variables.....	51
Tabla 7. Punto Muerto.....	55

RESUMEN:

El presente Trabajo Fin de Grado consiste en la elaboración de un Plan de Negocio para un hotel rural situado en la localidad manchega de Tomelloso (Ciudad Real). Esta empresa no sólo ofrecerá el servicio de alojamiento sino que también abrirá sus puertas a la gastronomía de la tierra y a la celebración de bodas y eventos.

Para toda nueva empresa, es necesaria la realización de un estudio completo del entorno que rodea a la empresa, para posteriormente definir las diferentes líneas estratégicas, recursos humanos y procesos con las que la empresa entrará a formar parte del mercado turístico. Para la apertura al público de nuestra empresa será necesaria la elección de la forma jurídica de la misma. Finalmente, es de vital importancia la elaboración de un plan económico-financiero donde estudiaremos la viabilidad y rentabilidad económica, y así conocer si el negocio propuesto será rentable en el corto-medio plazo.

ABSTRACT:

The following Final Degree Project consists in the development of a Business Plan for a country hotel located in Tomelloso (Ciudad Real). This company not only offers the accommodation service, but it also offers typical gastronomy and holding wedding and events.

For all new companies, is necessary the development of a complete environmental study that surrounds the company for later identify different strategic lines, human resources and processes with which our company will be part of the tourism market. Is also necessary the election of the legal structure for the public opening of our company. Finally, it is vitally important the development of an economic and financial plan where we will study the economic viability and profitability, to know if the business is cost-effective in the short mid-term.

1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado trata sobre la elaboración de un plan de negocio de un hotel rural situado en la localidad de Tomelloso, situada al noreste de la provincia de Ciudad Real y la cual cuenta con recursos naturales y culturales que aún no son debidamente explotados, ya que se desconocen los distintos usos turísticos que ofrece.

Tomelloso cuenta con 35.873 habitantes en 2019, según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, siendo el tercer municipio con más habitantes de la provincia. Actualmente preside la alcaldía Dña. Inmaculada Jiménez, la cual ha sido la encargada de remodelar la ciudad y darle una nueva imagen a la misma a través de numerosas mejoras urbanas, de entre las que destaca la nueva plaza de España, donde encontramos el ayuntamiento de la localidad.

En primer lugar, el principal problema de esta ciudad es la poca variedad de empresas dedicadas al sector turístico y a la poca oferta turística que se ofrece en la localidad debido al desconocimiento de sus recursos, tanto enológicos como culturales por parte de la población y de los turistas. Se trata de un municipio dedicado casi en su totalidad a la actividad agrícola y por ello se desconoce el rendimiento turístico que se le puede dar.

Por tanto, los objetivos que persigo con este proyecto es por un lado, ofrecer hospedaje a distintos tipos de clientes que visiten la ciudad, principalmente por motivos de descanso / ocio y, por otro lado, dar a conocer la ciudad y sus recursos mediante una fuerte publicidad y hacerla más atractiva, para así atraer al público interesado y aportarle un plus económico a la localidad, consecuencia de un aumento del flujo turístico y del gasto del turista en la misma.

En cuanto a la metodología utilizada para alcanzar estos objetivos, me basaré en información recabada tanto en la Oficina de Turismo de Tomelloso y también en el Ayuntamiento, así como bibliografía, páginas web y cuestionarios realizados a una muestra a residentes y no residentes de la localidad.

Para alojar a estos turistas que se ven atraídos por la cultura y quieran disfrutar la experiencia de descanso en los alrededores de la ciudad, mi herramienta es la creación del Hotel – Finca Los Viñedos, el cuál ofrecerá otros servicios complementarios además del servicio básico de

alojamiento, como la celebración de eventos, venta de productos típicos manchegos, restauración, entre otros.

Todo ello se engloba dentro de un marco turístico rural, basado fundamentalmente en la principal actividad económica que abastece a la ciudad, que es la producción de vino y otros productos como el queso manchego.

Por otra parte, no sólo se trata de atraer turistas hacia esta ciudad manchega y de provocar un crecimiento económico de la misma, sino también de incrementar el turismo rural en sus alrededores y dar a conocer los parques naturales de la zona mediante una fuerte promoción, hasta ahora sólo visitados por los propios residentes y por la población cercana a los mismos, como las conocidas Lagunas de Ruidera o las Tablas de Daimiel.

Según Temiño (2014), “El Plan de Empresa es un documento que sirve de guía al emprendedor en el desarrollo de su idea empresarial. Este plan identifica, estudia y analiza el modelo de negocio, la oportunidad de la empresa, e indicará la viabilidad comercial, económica y financiera de la misma”

Para la realización de dicho plan, me basaré en el modelo de Plan de Empresa ofrecido por Ignacio Temiño Aguirre (2014) en su libro *‘El Plan de Empresa, La creación de empresas y el emprendimiento’*. Los apartados en los que dividiré el contenido de este plan será el siguiente:

1. Identificación del modelo de negocio
2. Plan de tecnologías aplicadas al negocio
3. Plan de Marketing
4. Plan de Operaciones
5. Plan Fiscal y Jurídico
6. Plan de Recursos Humanos
7. Plan de Inversiones y Ubicación
8. Plan Económico-Financiero

Por último, quiero también destacar con este proyecto la importancia de una buena organización empresarial, ya que esto influirá positivamente en la imagen turística de una ciudad y de sus recursos.

2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se muestra una lista con las principales definiciones de los conceptos más empleados a lo largo de este proyecto, todos ellos relacionados con el sector turístico y empresarial:

Turismo: “el turismo es la suma de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares diferentes a los de su residencia habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocio u otros motivos” (Organización Mundial del Turismo, 2020)

Servicio: “la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. A diferencia de un producto, un servicio se caracteriza por su intangibilidad y por el hecho de ser perecedero y no poderse almacenar” (Guinea de Toro, 2017).

Turistas: “Son todos aquellos que se desplazan fuera de su domicilio habitual común con intención de regresar” (Fernández Fúster, 1989).

Turismo rural: “Es el conjunto de actividades turísticas que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida en el campo y pequeñas poblaciones locales” (Cuesta Aguilar, 2016).

Ecoturismo: “es el viaje medioambiental responsable a áreas relativamente poco alteradas, para disfrutar y apreciar la naturaleza a la vez que se promueve la conservación, tiene un impacto ambiental y proporciona un beneficio socioeconómico a la población local” (Cuesta Aguilar, 2016).

Desarrollo sostenible: “supone la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987).

Turismo sostenible: “es el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2020).

Sector turístico: “el sector turístico, tal y como se contempla en la Cuenta Satélite de Turismo, es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan

las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa” (OMT, 2020).

Empresa turística: según la Ley 8/1999, de 26 de mayo, de Ordenación del Turismo de Castilla-La Mancha, son “aquellas que tienen por objeto de su actividad la prestación, mediante precio, de servicios de alojamiento, restauración, mediación entre los usuarios y los ofertantes de servicios turísticos o cualesquiera otras directamente relacionadas con el turismo que sean calificadas como tales”.

Además, “serán considerados establecimientos turísticos a los efectos de esta Ley, los locales e instalaciones, abiertos al público, temporalmente o de modo continuado, y acondicionados de conformidad con la normativa en su caso aplicable, en los que las empresas turísticas prestan al público sus servicios”.

Según esta misma Ley, las empresas turísticas pueden clasificarse en:

- a) De alojamiento turístico.
- b) De mediación entre usuario y ofertante del producto.
- c) De restauración.
- d) Las empresas turísticas de servicios complementarios.
- e) Cualesquiera otras que presten servicios relacionados con el turismo o que incluyan entre sus actividades servicios turísticos y que reglamentariamente se clasifiquen como tales.

Alojamiento turístico: según la Ley 8/1999, de 26 de mayo, de Ordenación del Turismo de Castilla-La Mancha, en su art. 14 del Capítulo II, afirma que “son empresas de alojamiento turístico aquellas que se dedican, de manera profesional y habitual, a proporcionar hospedaje o residencia, mediante precio, a las personas que lo demandan, con o sin prestación de otros servicios”.

Además, en el art. 15 del mismo capítulo, afirma que “las empresas a que se refiere el artículo anterior podrán serlo de alojamiento hotelero o de alojamiento extrahotelero. Las empresas de alojamiento hotelero serán los establecimientos hoteleros cuyos grupos de clasificación se determinarán reglamentariamente; mientras que dentro de los alojamientos turísticos

extrahoteleros estarán incluidos los campamentos públicos de turismo, los apartamentos turísticos, las casas rurales y cualesquiera otras que reglamentariamente se determinen”.

Hoteles: según el Real Decreto 1634/83 de 15 de junio, se definen como “aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada de éste, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos que establece la ley”.

Gasto turístico: “el gasto turístico hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos” (OMT, 2020).

Plan de empresa: “Documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto” (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

Emprendimiento: “Proceso de creación de algo nuevo, con valor, dedicando el tiempo necesario y el esfuerzo, asumiendo el acompañamiento de riesgos financieros, psíquicos y sociales y recibiendo como resultado una recompensa monetaria y personal e independencia” (Hisrich, Peters y Shepherd, 2005).

Rentabilidad: “Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados” (Sánchez, 2002).

3 IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1 EL PROYECTO

El hotel se identificará como Hotel – Finca Los Viñedos, con una clasificación de 3 estrellas y con denominación social formada por el nombre y los apellidos del socio promotor de la empresa más un código alfanumérico único, seguido de las siglas SLNE (Sociedad Limitada Nueva Empresa). Esta denominación social podrá verse modificada con posterioridad a su creación por la entrada de nuevos socios o el abandono de los ya integrados.

Para comenzar, delimitaremos la **identidad de la empresa**, para así determinar el tipo y características fundamentales de la misma:

El Hotel – Finca Los Viñedos es una PYME dedicada al alojamiento turístico y celebración de eventos, la cual se encuentra en una etapa emergente de introducción al mercado y es de tamaño pequeño, ya que cuenta con menos de 50 empleados.

Además, el campo de actividad en el que opera es en la prestación del servicio de alojamiento y otros servicios complementarios, su función principal es la de satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes.

Se trata de una propiedad privada y concentrada, ya que los propietarios del hotel son socios y por tanto no pertenece al Estado.

En cuanto al ámbito geográfico, dicho hotel tendrá un ámbito local, ya que operará únicamente en la localidad de Tomelloso y además se tratará de un edificio monopantalla, esto es, que sólo dispondrá de una instalación y no de varias.

Por último, la estructura jurídica o legal que adoptará nuestra empresa desde el momento de su creación será la de Sociedad Limitada Nueva Empresa, lo cual explicaré más detalladamente en el Plan Fiscal y Jurídico.

Misión:

El Hotel – Finca Los Viñedos ofrece a sus clientes una experiencia única con la posibilidad de dormir bajo las estrellas y dar a conocer la cultura manchega.

Visión:

Ser una de las empresas hoteleras pioneras a nivel rural en la ciudad de Tomelloso y dar a conocer su gastronomía, su cultura y las diferentes actividades disponibles en ella.

Objetivos:

- Obtener beneficios económicos a medio y largo plazo a través de un progresivo aumento del número de ventas.
- Fomentar el turismo rural y sostenible.
- Ofrecer un servicio de calidad y ser la primera opción de nuestros clientes potenciales para alojarse.

La idea de negocio surgió debido al rápido crecimiento del turismo rural en los últimos años y a la gran cantidad de recursos naturales que dispone la ciudad en sus alrededores. Por ello, he querido crear un lugar de descanso en el que principalmente parejas puedan vivir momentos románticos e inolvidables como pedidas de mano o celebraciones de aniversarios, así como escapadas de fin de semana para desconectar de la rutina y descansar en un paraje natural.

También cabe la posibilidad de poder realizar otras actividades como eventos, ocio y gastronomía aparte del servicio de alojamiento.

Por otra parte, el hotel funcionará como apoyo para la economía y la cultura de Tomelloso, ya que según Vogeler y Hernández (1995) “el turismo es un fenómeno social y cultural, y por tanto no debemos olvidar su efecto económico en el lugar donde se desarrolla, dada su repercusión directa e indirecta en la economía de un país”.

Por último, el tipo de turismo ideal para esta ciudad es un turismo responsable con el medio ambiente, lo cual es totalmente compatible con los recursos naturales de que dispone, consiguiendo así una puesta en valor de los mismos y aportando un plus económico para la población local. Además, nuestra empresa se caracteriza por tener un máximo respeto al medioambiente mediante la utilización de elementos biodegradables, todo ello sin renunciar a la calidad de los mismos. Finalmente, nuestro principal objetivo es enriquecer culturalmente al turista y que cuando abandone nuestras instalaciones quede tan satisfecho que se lleve una buena imagen de la ciudad y que además quiera volver a ella en futuras ocasiones.

3.2 EL EQUIPO PROMOTOR

A continuación, se muestra una descripción detallada de las características personales y la cualificación académica del equipo promotor de este proyecto, integrado inicialmente por una socia principal:

- M^a del Carmen Burillo Lara

Formación académica:

Graduada en Turismo por la Universidad de Jaén.

Certificado de Amadeus y en posesión de la licencia como Tripulante de Cabina de Pasajeros (auxiliar de vuelo).

Trayectoria profesional:

Experiencia en el front office en hoteles de 4 estrellas, entre los que destaca el Hotel NH Marbella y Hotel Exe Plaza Madrid.

Encargada de Coordinación de vuelos en la aerolínea Easyjet, en el aeropuerto de Madrid Barajas-Adolfo Suárez.

Nivel alto de inglés y francés.

Competencias en la empresa:

Es la principal diseñadora del proyecto, ya que es natal de la ciudad de Tomelloso, y por tanto, conoce de primera mano los recursos naturales y turísticos existentes en la misma, así como sus fortalezas y debilidades.

Además, debido a su formación en turismo es capaz de detectar oportunidades de negocio, así como también será la encargada de la dirección, gestión de la calidad, I+D y del reclutamiento de los empleados del hotel.

3.3 MODELO DE CANVAS

A continuación procederemos a describir todos los puntos principales que ha de abordar un plan de empresa. Utilizaré para ello un modelo general y de uso muy extendido, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), denominado Lienzo de Canvas:

1. **Red de asociados:** nuestros proveedores serán principalmente empresas de alimentación, lencería, limpieza y mantenimiento. Por otro lado también cabe destacar a nuestros principales aliados que serán agencias de viajes minoristas, las cuales ofrecerán también nuestros servicios a sus clientes. Tanto proveedores como aliados

no suponen una amenaza para nuestra empresa ya que no pueden convertirse en nuestros competidores, al tratarse de partes complementarias e independientes para que nuestra empresa funcione y lograr así que todas las partes se beneficien.

2. **Actividades clave:** las actividades que realizaremos a partir de nuestros recursos son la gestión de reservas, atención al cliente, nuestros empleados deben velar por la comodidad del cliente y ofrecerles un servicio de calidad, gestión y resolución eficaz de quejas, comunicación continua con proveedores y aliados, presencia continua en redes sociales e Internet y actualización de competencias, entre otras.
3. **Recursos clave:** desplegaremos una amplia red de recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros, que a su vez pueden ser propios, arrendados o adquiridos y lo cual detallaremos más en los apartados siguientes. Entre nuestros recursos clave encontramos: infraestructuras, servicio de lencería, mantenimiento, personal altamente cualificado, financiación propia y adquirida, software y hardware, inmovilizado material, etc.
4. **Proposición de valor:** la oferta del hotel se divide en tres partes diferenciadas y dirigidas a segmentos de clientes diferentes: por una parte disponemos de servicio de alojamiento (habitaciones “burbuja” dirigido principalmente a parejas y habitaciones estándar dirigido a cualquier tipo de cliente que quiera disfrutar de un fin de semana rural), servicio de celebración de eventos como bodas, comuniones, bautizos o cenas de empresa y servicio de restauración.
5. **Relación con los clientes:** la relación que mantendremos con nuestros clientes será personal y masiva, contando con líneas telefónicas directas así como portales web instantáneos y direcciones electrónicas o mail. Todos ellos estarán operativos y servirán al cliente desde el momento anterior a la adquisición del producto (preventa), durante (venta) y después de la misma (posventa). De la misma manera, comunicaremos ofertas y promociones periódicas a los clientes que así lo deseen.
6. **Canales de distribución:** para distribuir nuestra oferta dispondremos de puntos de venta autorizados en agencias minoristas o agencias virtuales como Booking, así como a través de nuestra página web y contratación directa en el mismo hotel vía presencial, telefónica o electrónica.
7. **Segmentos de clientes:** nuestra oferta irá dirigida por un lado a un segmento de la población específico; y por otro a un público más variado y heterogéneo. El segmento del primer grupo engloba a clientes de entre 18 y 50 años y que por lo tanto sean

parejas que quieran alojarse en nuestras instalaciones de ensueño o celebrar un evento importante en nuestro salón. En el segundo grupo de clientes englobamos a un público más general y variado que simplemente busquen el descanso y la desconexión en un entorno rural, tranquilo y en contacto con la naturaleza.

8. **Coste de la estructura:** tras su creación la empresa tendrá que hacer frente con unos costes tales como marketing, sueldos de personal, costes de nuestros proveedores (lencería y mantenimiento, proveedores de alimentación).
9. **Flujos de ingresos:** los beneficios económicos que obtendrá la empresa provienen fundamentalmente de las ventas obtenidas, lo cual dependerá a su vez de la publicidad que hagamos de nuestro hotel y su nivel de popularidad en la sociedad.

3.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado procederemos a realizar tanto un análisis externo (diferenciando entre entorno general y específico) como un análisis interno de la empresa. Tras la realización de estos dos análisis obtendremos un documento resumen de la situación en la que se encuentra la empresa para un posterior diseño de la estrategia que más se adapte a nuestras necesidades, denominado matriz D.A.F.O.

➤ ANÁLISIS EXTERNO:

En el análisis externo distinguiremos entre entorno general y entorno específico.

El **entorno general** es aquel que se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica y que deriva del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Para ello nos serviremos de un análisis PESTEL realizado mediante una escala Likert valorada de 1 a 5, donde 1 es muy negativo y 5 es muy positivo, tal y como muestra la figura 1:

Ilustración 1. Escala Likert Análisis PESTEL

	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN POLÍTICA				X	
DIMENSIÓN ECONÓMICA			X		
DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL					X
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					X
DIMENSIÓN ECOLÓGICA					X
DIMENSIÓN LEGAL				X	

Fuente: elaboración propia (2020)

- La **dimensión política** que engloba nuestro estado actual no se caracteriza por tener una total estabilidad, ya que problemas acontecidos recientemente en cuanto a políticas de gobierno nos conducen a la inestabilidad además de problemas derivados con la independencia de Cataluña, que hace más complicado la comercialización con esta región y que ha provocado la huida hacia otras regiones de cientos de sedes de las empresas más importantes de España, así como hostilidades hacia ciertos grupos sociales.
- La **dimensión económica** viene dada por los principales indicadores económicos, incluidos en los anexos finales de este proyecto, los cuales nos muestran que el PIB español experimentó un crecimiento económico en el año 2016 y que disminuyó en un

0,5% en 2017, manteniéndose desde ese momento y hasta hoy en unas cifras similares. A día de hoy la contribución del turismo al PIB en España se sitúa en unas cifras de 11,7% en 2017. Por lo tanto, este aumento del PIB unido a un aumento de la renta per cápita puede ser una oportunidad para la creación de nuevas empresas en el sector. Sucesos acontecidos recientemente debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 hace que España se sumerja en una gran crisis económica debido al alto desempleo (actualmente nos situamos con una cifra de casi 900.000 empleos perdidos y 3,5 millones de parados, según fuentes oficiales en El País), por lo que la creación del hotel se dará lugar una vez se esté recuperando la economía del país, para así fomentar los movimientos económicos de la ciudad.

- La **dimensión socio-cultural** hace referencia a las nuevas creencias, valores y formas de vida de la sociedad. En cuanto al sector turístico, que es el que engloba a nuestra empresa, las personas tienen una mayor inclinación a viajar y a hacer uso del turismo en su tiempo libre para descansar y desconectar de su vida diaria y del trabajo, por lo que también es un punto a favor para la creación de nuestro hotel. De esta forma, la mayoría de la población que vive en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona opta por viajar a lugares rurales para realizar actividades de ocio y descanso y de esta forma deshacerse del estrés diario y de la monotonía del día a día. Todo esto unido a un crecimiento de la población (46,7 millones de habitantes) favorece los movimientos turísticos entre las zonas urbanas y rurales.
- En cuanto a la **dimensión tecnológica**, cabe destacar que nuestro país tiene importantes industrias y se encuentra entre los países más avanzados en cuanto a avances tecnológicos y científicos e innovación. Por ello, nuestros trabajadores deberán tener unos conocimientos mínimos de ofimática para poder llevar a cabo las distintas tareas como la gestión de reservas y otros sistemas informáticos utilizados por la empresa. Además gracias al auge de las redes sociales nos publicitaremos y daremos a conocer en el medio tecnológico para llegar a un público más amplio.
- Por otra parte, la **dimensión ecológica** en España también tiene un papel fundamental debido a la implantación de numerosos criterios de sostenibilidad y a todo el trabajo que se está haciendo para paliar la huella ecológica en los últimos años, así como en la

protección de medios y entornos naturales para lograr su conservación a lo largo de los años y así fomentar un turismo sostenible sin renunciar a la calidad del mismo.

- En cuanto a la **dimensión legal**, ésta es muy completa en España debido a la cantidad de factores administrativos, legales y reguladores en materia de turismo que son los que afectan de primera mano a nuestro negocio. Además, gracias a la competencia adquirida por las comunidades autónomas en materia de turismo, podemos citar algunas normas reguladoras como la Ley 8/1999 de 26 de mayo sobre Ordenación del Turismo de Castilla-La Mancha o el Decreto 4/1989 de 16 de enero sobre Ordenación y Clasificación de establecimientos hoteleros.

A continuación, con la realización del análisis del **entorno específico** determinaremos el atractivo de la industria y todos los factores que afectan directamente a todas las empresas del sector turístico, algo fundamental para el beneficio de nuestra empresa. A su vez, la delimitación del entorno específico es fundamental a la hora de decantarnos por una estrategia u otra, para así obtener una mayor rentabilidad para nuestra empresa. Para ello, utilizaremos el Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (1979):

- Intensidad de la competencia actual:

Hay que tener en cuenta que a medida que la competencia aumenta, el atractivo de la industria es menor y por tanto la obtención de rentas también disminuye. En nuestro caso, no tenemos otro mismo hotel con características en la localidad pero sí en la localidad vecina de Villahermosa, a una hora y media aproximadamente de distancia, donde se encuentra el Hotel Zielo Las Beatas, cuyo complejo dispone de características similares a nuestro hotel. Además, también encontramos la Hacienda Albae, situada en la localidad de Argamasilla de Alba, la cual también se dedica al alojamiento, bodegas o celebración de eventos.

- Competidores potenciales:

En cuanto a las empresas que quieran entrar en la industria turística, cabe destacar que cuanto más atractiva sea nuestra industria, más competidores potenciales habrá, y en consecuencia de ello disminuirá su atractivo.

Por lo tanto, si nuestra empresa va a entrar a formar parte de una industria atractiva, debemos tener en cuenta las barreras de entrada que una empresa de nueva creación encontrará a su paso, como son las siguientes:

La adquisición de mobiliario, así como inmovilizado material, concesión de subvenciones para la construcción del edificio; la fidelización de los clientes a las empresas ya asentadas en la localidad o la falta de experiencia en el sector para una empresa de nueva creación.

También hay que destacar la reacción que tendrán nuestros competidores a nuestra entrada en la industria, que tratarán de defenderse en el mercado a través de una guerra de precios y fuertes campañas de publicidad u otras represalias.

- La existencia de productos sustitutivos:

A medida que aparezcan productos sustitutivos en nuestro sector, el atractivo de la industria comenzará a disminuir. Esto se debe a que el sector turístico es una empresa atractiva y que tiende a crear numerosos beneficios, lo que motiva que empresas de otro sector comiencen a ofrecer productos similares al nuestro.

En el caso de nuestra empresa no existe un alto riesgo de aparición de estos productos ya que al estar situado a las afueras de la ciudad no existen empresas competidoras que puedan ofrecer productos sustitutivos. Hay que tener en cuenta que operaremos en un entorno rural y que la existencia de empresas en los alrededores será casi inexistente, aunque sí existen empresas que ofrecen nuestra oferta de productos de forma dispersa en el centro de la localidad. Por ejemplo salones de bodas y eventos, centros de descanso y relajación, hoteles de ciudad... y nuestra ventaja, por lo tanto, es que reunimos todo eso en un mismo lugar.

- Poder negociador de los proveedores: toda empresa puede asumir el papel tanto de cliente como de proveedor, y por tanto el atractivo de la industria disminuirá a medida que este poder negociador aumente.

Desde el punto de vista de nuestro hotel, nuestros proveedores serán empresas de catering, lencería y servicios de lavandería, cooperativas de productos manchegos, etc. Por tanto el poder de negociación con estos proveedores será alto ya que tendremos la oportunidad de adquirir estos servicios a un precio menor al adquirirlos de manera masiva y continuada.

- Poder negociador de los clientes: el poder de negociación será medio-bajo ya que nuestros precios se adaptarán a nuestros costes y no deberán superar el precio de la competencia, para así poder fidelizar y atraer clientes a nuestro hotel.

➤ **ANÁLISIS INTERNO:**

El análisis interno nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades de nuestro hotel, para posteriormente adoptar la estrategia competitiva con la que nos introduciremos en el mercado y con la cual nos enfrentaremos a nuestros principales competidores.

Por una parte, desagregaremos la empresa en actividades básicas, las cuales son necesarias llevar a cabo la venta de nuestro producto o servicio, más conocido como la **cadena de valor** del Hotel-Finca Los Viñedos:

- Actividades primarias: son aquellas que forman parte del proceso productivo, desde que entran los factores a la empresa, hasta que salen de la misma. Nuestro hotel, a través del software de gestión de reservas SAP Logon 740, recibirá las reservas y peticiones de reservas. A la llegada del cliente al hotel se le pedirá su documento de identidad y una tarjeta de crédito a modo de garantía, y en el caso de estancias superiores a 150€ se le pedirá el pago total en el momento del check-in. Una vez finalizada la estancia y en el momento del check-out entregaremos al cliente una tarjeta de nuestro hotel en el que habrá un link para que nos envíe su nivel de satisfacción vía internet.

Este proceso incluye tanto los departamentos de alojamiento, restauración y mantenimiento.

- Actividades de apoyo: están divididas en los siguientes grupos:
 - Infraestructura de la empresa: incluimos la organización y los packs que ofreceremos a cada cliente según sus necesidades y demandas, así como la contabilidad, balances de situación, pérdidas, ganancias, así como los ingresos de la empresa.

- Administración de Recursos Humanos: será el departamento encargado de la selección del personal así como del mantenimiento de sus conocimientos y competencias dentro del hotel para favorecer los intereses de la empresa.

- Desarrollo de la tecnología: en el hotel haremos uso principalmente de uno o varios ordenadores para la gestión de las reservas así como un sistema operativo, el cual ya mencionamos anteriormente. Además, utilizaremos especialmente las redes sociales para publicitar nuestro hotel y darnos a conocer también mediante acuerdos con organizaciones e influencers del momento para que recomienden nuestro hotel.

- Aprovisionamiento: incluiremos todo el mobiliario de la empresa, tanto el utilizado por el personal como el ofrecido al cliente, así como la construcción en sí de las instalaciones.

Estas partes serán las responsables de la interrelación y la coordinación entre las actividades primarias para lograr un producto de calidad.

La optimización de estas actividades permitirá reducir costes, mientras que la coordinación nos posicionará en un lugar ventajoso respecto de otros hoteles que ofrecen el mismo producto o servicio.

➤ MATRIZ D.A.F.O

Tras el análisis del entorno externo e interno de nuestra empresa, es necesaria la realización de un análisis resumen, denominado DAFO, que consiste en tratar de aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades de nuestro entorno y tratar de corregir las debilidades y protegernos de las amenazas externas, para después diseñar la estrategia que más se adapte a nuestras necesidades:

Oportunidades:

- Mayores flujos turísticos entre regiones gracias a la disponibilidad de tiempo libre, nuevas tendencias hacia el turismo de descanso y de fin de semana.
- Turismo como motor de la economía española.
- Auge del turismo rural y la práctica de actividades ecológicas, dejando a un lado el típico turismo de sol y playa entre la población española.

- Número creciente de empresas que se dedican al sector turístico, en concreto la hostelería.
- Conciencia por la sostenibilidad y el respeto al medioambiente.
- Existencia de leyes que protegen nuestro planeta de la degradación.
- Multitud de subvenciones y ayudas a la creación de nuevas empresas turísticas.
- Importancia de las redes sociales y medios de publicidad para darnos a conocer entre la población y llegar más fácilmente a un amplio abanico de clientes.

Amenazas:

- Continuos cambios de gobierno pueden llegar a afectar al rendimiento y a la actividad normal de una empresa en cuanto a su funcionamiento y la adquisición de recursos para su puesta en marcha.
- Barreras de entrada existentes para una empresa turística de nueva creación y a las que nuestra empresa deberá hacer frente desde el primer momento.
- Competidores actuales.
- Al tratarse de una industria atractiva, esto puede favorecer la entrada de nuevas empresas competidoras.
- Profunda crisis sanitaria a la que actualmente se enfrenta la población, lo cual ralentizará considerablemente la recuperación económica.

Fortalezas:

- Personal altamente cualificado y formado, lo que se traducirá en una buena gestión de la empresa y por tanto una mejora de la calidad de los servicios ofrecidos percibido por el cliente, lo que se traduce en una magnífica relación calidad-precio.
- Operativa durante todo el año.
- Amplia variedad de servicios: alojamiento, restauración, eventos, venta de productos típicos manchegos. Además empleamos una tecnología innovadora en la construcción de nuestras habitaciones “burbuja” para una experiencia única.
- Fuerte publicidad inicial y periódica en redes sociales y medios de comunicación.
- Apostamos por la utilización de productos biodegradables y el máximo respeto al medio ambiente.

- Ausencia de empresas similares en la zona.

Debilidades:

- Insuficiencia de recursos financieros disponibles, ya que requerirá de una gran inversión inicial y necesitará después más recursos para su mantenimiento, por lo que deberá solicitar ayudas y subvenciones para su creación.
- Zona de difícil acceso mediante transporte público, ya que al tratarse de una zona rural sólo será posible acceder a ella mediante transporte privado.
- Poca experiencia en el sector por parte del socio principal.
- Precios competitivos frente a la empresa competidora.
-

3.5 ESTRATEGIA

Tras haber realizado un exhaustivo estudio del entorno de nuestra nueva empresa y de haber obtenido un diagnóstico del mismo, el próximo paso es la elección de las estrategias más adecuadas que llevaremos a cabo para el correcto funcionamiento del hotel, donde quede definida nuestra posición competitiva dentro del mercado y el tipo de negocio que queremos llegar a ser.

En primer lugar, a **nivel competitivo** adoptaremos una estrategia híbrida, siguiendo el modelo del reloj estratégico basado en el modelo matriz-cliente presentado por Bowman y Faulkner (1995). Bajo esta estrategia estaremos ofreciendo un producto/servicio con un alto valor percibido por el cliente a un precio relativamente bajo. Esta estrategia deriva de unos menores costes de fabricación, lo cual nos sitúa en una posición de ventaja con respecto a nuestros competidores.

A **nivel corporativo**, adoptaremos una estrategia de especialización, en la cual dividiremos el mercado de manera que las necesidades de cada grupo queden satisfechas. Así, nuestra oferta se adaptará al tipo de cliente que adquiera nuestros servicios.

En cuanto a la estrategia elegida a **nivel de marketing**, nuestra empresa adoptará una estrategia de posicionamiento de diferenciación del producto ofrecido para así conseguir tener el liderazgo en calidad, innovación y servicio, ya que nuestro objetivo es diferenciarnos en algo que nos haga únicos y que sea valorado por la totalidad del mercado.

4 PLAN DE TECNOLOGÍAS APLICADAS AL NEGOCIO

En la gestión de nuestra empresa tendrá vital importancia el modelo de gestión e-Business o modelos de negocio electrónico, de entre los que cabe destacar principalmente dos:

1. B2B o negocio entre empresas. Bajo este modelo mantendremos transacciones comerciales electrónicas con nuestros proveedores y aliados, de tal manera que se agilicen las compras y/o ventas en un momento dado o que necesitemos recurrir a ellos de manera urgente.
2. B2C o comercio entre empresa y consumidor. Mediante este modelo de venta pondremos nuestra oferta a disposición de los consumidores para que, a través de medios electrónicos como Internet, puedan adquirir nuestros servicios. De esta manera estaremos ofreciendo una comunicación directa, facilidad para que realicen sus compras y llegar a clientes de cualquier punto geográfico.

Por lo tanto, estaríamos estrechamente ligados al e-commerce o venta vía Internet. Es una forma de reducir nuestros costes y además se trata de un servicio que ofrece al cliente disponibilidad de adquirir nuestra oferta en cualquier momento los 365 días del año.

En cuanto al pago que el cliente realiza por Internet en el momento de realizar su compra, podrá hacerlo de dos formas:

- Métodos off-line: el pago lo efectúa a la llegada al hotel, para compras inferiores a 200 euros.
- Métodos on-line: el pago se efectúa en el momento de la adquisición vía Internet a través de una pasarela digital directa mediante tarjeta de crédito o débito para compras superiores a 200 euros.

En cuanto a la tecnología aplicada en nuestras instalaciones, contaremos con un sistema de gestión de reservas avanzado como lo es el SAP Logon 740 y además pondremos a disposición de nuestros huéspedes y clientes una rápida conexión de fibra Wi-Fi para que puedan navegar por Internet y estar conectados a una red de datos en todo el hotel.

5 PLAN DE MARKETING

En el siguiente apartado realizaré el Plan de Marketing de la empresa, el cual refleja toda la información acerca de los productos/servicios ofrecidos por la Finca Los Viñedos, las principales líneas estratégicas con las que nos introduciremos en el mercado, los canales de distribución, así como los clientes reales y potenciales a los que dirigirá su oferta además de un presupuesto económico del mismo.

El Plan de Marketing es una herramienta funcional que hemos de llevar a cabo tras haber elaborado el análisis estratégico de nuestra empresa, lo cual nos ha permitido conocer con anterioridad los posibles cambios en el entorno y también la forma en que seremos recibidos en el mercado por parte de nuestros clientes potenciales como de la competencia.

En primer lugar, las principales líneas estratégicas del negocio son las siguientes:

- Desarrollo sostenible y equilibrado del medio natural.
- Auge del turismo enológico y gastronómico.
- Creación de valor para la ciudad y para la empresa.

Así mismo, el éxito que está teniendo el turismo cultural y gastronómico en el medio rural en los últimos años (en el caso de los españoles, se registraron 7.339 millones de euros, un 9,9% más que en 2015, mientras que el gasto de los turistas internacionales llegaron a los 8.567,1 millones), unido al aumento de la renta nacional por habitante (la renta nacional bruta se situó en 1,20 billones de euros en 2018, un 3,7% más que en 2017) son factores claves en la implantación de un negocio de estas dimensiones y que hacen que la población tenga más medios para poder desplazarse, provocando así un aumento del flujo turístico.

También la política económica actual favorece a los nuevos empresarios concediendo ayudas y subvenciones para la creación de nuevos negocios, además de instituciones y asociaciones hoteleras que brindan su apoyo a jóvenes emprendedores de este sector en crecimiento.

5.1 MARKETING ESTRATÉGICO

Una vez realizado el análisis estratégico y definido las líneas estratégicas a seguir en el momento de penetración en el mercado, es momento de elaborar la puesta en valor de nuestros servicios, así como las ventajas frente a nuestros competidores y el posicionamiento que ocuparemos en el mercado.

5.1.1 PROPUESTA DE VALOR, VENTAJA COMPETITIVA Y POSICIONAMIENTO

En este apartado describiremos la propuesta de valor de nuestra empresa, esto es, la experiencia que obtendrá el consumidor al adquirir nuestros servicios.

Para ello, diferenciaremos nuestra oferta en tres departamentos y definiremos la propuesta de valor para cada uno de ellos:

1. Alojamiento estándar y habitaciones “burbuja”: dirigido a un público general y especialmente a parejas que quieran vivir una experiencia única en un entorno natural. Ofreceremos la posibilidad de que nuestros clientes contemplen y duerman bajo la luz de la luna y las estrellas, lo cual se traduce en una experiencia inolvidable para la celebración de momentos especiales como pedidas de mano, aniversarios o simplemente para pasar un fin de semana de ensueño a un precio económico.
2. Salón de eventos: también queremos acompañar a nuestros clientes un paso más allá de esta experiencia en la celebración de su boda, bautizos o comuniones. El cliente no tendrá que preocuparse por nada, ya que nosotros organizaremos el evento para que no falte ningún detalle y tanto clientes como invitados queden satisfechos.
3. Restaurante: con nuestra oferta en restauración buscamos que el cliente se acerque un poco más a la cultura gastronómica manchega y conozca los gustos y productos típicos de la región. Además gracias a nuestra amplia y variada oferta gastronómica nos adaptaremos a multitud de gustos para que el cliente tenga una experiencia positiva de nuestra empresa.

En resumen, según las cuatro grandes clases de propuestas de valor expuestas por Kaplan y Norton (2016), nosotros nos situaremos en una clase mixta entre dos de ellas:

- Mejor compra o menor costo total.
- Liderazgo de producto e innovación.

Por otro lado, nuestra ventaja competitiva estará en que ofrecemos servicios más económicos que la competencia; nuestra posición geográfica, ya que estaremos localizados a menos de 5 minutos de la ciudad de Tomelloso y nuestros clientes tendrán acceso a otros comercios como farmacias, hospitales y lugares de ocio.

Además, fidelizaremos a nuestros clientes mediante futuras ofertas y promociones, lo cual hará que nuestros clientes sean cada vez mayores.

En cuanto al posicionamiento, como empresa turística que somos, daremos a conocer la gastronomía y cultura manchega para que sea conocida en cualquier punto de la geografía española.

5.2 MARKETING OPERATIVO

Una vez realizado el marketing estratégico, es momento de elaborar el marketing operativo o de acción que llevará a cabo nuestra empresa.

Para ello, partiremos de las 4P del marketing mix establecidas por McCarthy (1967), bajo el principio: “Putting the right Product in the right Place, at the right Price and at the right Time”.

5.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Llegados a este punto, haremos una descripción de nuestro producto desde un punto de vista comercial.

En primer lugar, hemos fijado la denominación comercial para nuestra empresa en Finca Los Viñedos S.L tras haber consultado su disponibilidad en la Oficina Española de Patentes y Marcas (www.oepm.es).

También es necesario la creación de un logo, el sello de nuestra empresa para que sea más fácil de identificar y nuestros clientes puedan tener una imagen mental rápida de nuestra empresa. El logo de la Finca Los Viñedos es el que se muestra continuación:

Ilustración 2. Logo de la empresa



Fuente: elaboración propia (2020)

Además cabe destacar, que nuestra empresa cumple con lo dispuesto en el Decreto 4/1989 de 16 de enero sobre ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros de Castilla-La Mancha.

Tal y como hemos dicho anteriormente, somos una empresa hotelera que operamos en un entorno rural y que, por naturaleza, ofrecemos servicios de alojamiento, restauración y celebración de eventos. Por ello lo que nos define como empresa turística es el máximo respeto y nuestro compromiso con el medioambiente. En cuanto a la descripción técnica de los servicios que ofrecemos, hablaremos con más detalle en el Plan de Operaciones.

La Finca Los Viñedos consta de un edificio monoplantado donde se encuentra el hotel principal y el salón de eventos, separado a pocos metros de las cuatro parcelas “burbuja” y la piscina. Sin olvidar que, al encontrarnos en un espacio fuera de la ciudad, dispondremos de parking gratuito con capacidad máxima de 50 plazas.

Desde un punto de vista comercial, ofrecemos un servicio innovador y sostenible, apoyando el crecimiento del turismo rural y fomentando la cultura manchega, con el fin de atraer a miles de turistas procedentes de distintos puntos de la geografía española.

5.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

A la hora de fijar un precio para nuestros servicios, tendremos en cuenta tres cuestiones básicas:

1. Los costes fijos y variables que tendrá la producción de los mismos (ver epígrafe 10.3.1). En todo caso, llevaremos una estrategia híbrida con un alto valor percibido por el cliente a un precio económico debido a la reducción en costes.
2. Llevaremos a cabo una investigación demográfica y realizaremos una encuesta a una muestra de la población para conocer la opinión de estos clientes acerca de nuestra oferta y el precio que estarían dispuestos a pagar por ellos (esta encuesta está incluida en los documentos anexos al plan).
3. Por último, es importante conocer los precios de la competencia y compararnos con ellos ya que nos situaremos en un nivel por debajo de los mismos.

Por tanto, la estrategia de precio que aplicaremos durante la fase inicial de nuestra empresa será la de máxima penetración en el mercado, esto es, renunciaremos a una parte de nuestros beneficios o los conseguiremos en un mayor plazo de precio, ya que lo que más nos interesa en una primera fase es ganar cuota de mercado y atraer clientes a un precio inferior al de la competencia.

El sistema de descuentos lo llevaremos a cabo mediante sorteos y códigos promocionales en redes sociales como Instagram o Facebook de forma periódica, así como beneficios para clientes que dejen reseñas positivas en Internet o traigan a un amigo.

En cuanto al sistema de cobros, el cliente podrá pagar de forma presencial en el hotel, en metálico o en tarjeta de crédito para estancias inferiores a 200 euros y en ningún caso podrá abandonar el hotel sin haber abonado previamente la totalidad del pago; o bien en Internet mediante pasarelas seguras de pago o PayPal para estancias superiores a 200 euros.

Por tanto, los precios fijados para nuestra oferta de servicios y los fijados por los competidores se muestran a continuación en la tabla 1:

Tabla 1. Tabla de precios

SERVICIO	PRECIOS FINCA LOS VIÑEDOS	PRECIOS COMPETIDOR 1: ZIELO LAS BEATAS	PRECIOS COMPETIDOR 2: HACIENDA ALBAE
HABITACIÓN DOBLE	70€/noche	Desde 85€ a 90€/noche	Desde 195€ a 185€/noche
HABITACIÓN SUPERIOR	120€/noche	150€/noche	Desde 195€ a 198€/noche
HABITACIONES BURBUJA	250€/noche	290€ a 365€/noche	N/A
RESTAURANTE	17€/menú	15€ a 25€/menú	35€/menú

Fuente: elaboración propia (2020)

De esta manera, para fijar el precio por menú tendremos un margen de beneficio del 116% sobre el coste total que a nosotros nos costaría producir cada unidad (véase Ilustración 8. Escandallos).

5.2.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de nuestros servicios la llevaremos a cabo mediante la distribución directa y distribución indirecta a través de agencias de viaje minoristas.

La distribución directa se limita a contratación de nuestros servicios de forma presencial en nuestras instalaciones físicas, siempre y cuando exista disponibilidad de servicios para las fechas solicitadas, además de poder hacerse también mediante vía telefónica llamando al (+34) 926.513.050 o mediante vía email en infoyreservas@fincalosvinedos.es.

Dada la importancia que está teniendo Internet en los últimos años, el cliente también podrá adquirir los servicios visitando nuestra página web en www.fincalosvinedos.es, lo cual supone una forma inmediata y sencilla de poder realizar una reserva, una reducción de costes para nuestra empresa y una expansión de la demanda.

Por último, dispondremos de acuerdos con agencias de viajes minoristas para expandir nuestra oferta hacia distintos territorios de la geografía española. También a través de agencias virtuales como Booking.com, ya que al operar a nivel internacional conseguiremos llegar a un público más amplio.

5.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En nuestra estrategia de comunicación tendremos como objetivo principal dar a conocer nuestros servicios y convencer al cliente para que lo adquiera. Para ello, nuestra característica será redactar el mensaje de la manera más sencilla posible, ya que al tratarse de una empresa de nueva creación necesitaremos una fuerte promoción inicial para darnos a conocer.

Para ello utilizaremos las siguientes herramientas, cada una de ellas distribuidas geográficamente:

- **Folletos y flyers:** este medio de promoción será utilizado en las ciudades cercanas a la ciudad, ya que no sería rentable desplazarse largas distancias para repartir estos folletos. Aunque sea un medio que está cayendo en desuso conseguiremos que la población cercana nos conozca más fácilmente. Abarcaremos los principales negocios y pequeños comercios de la ciudad así como domicilios.
- **Radio:** de igual manera ampliaremos nuestro rango publicitándonos en la cadena de radio regional Cadena SER Castilla-La Mancha, con el que abarcaremos un público mayor en las provincias de Albacete, Toledo, Guadalajara, Cuenca y Ciudad Real.
- **Página web y redes sociales:** una de las ventajas del creciente uso de Internet es que conseguiremos llegar a cualquier cliente potencial independientemente del punto geográfico donde se encuentre. En la actualidad es el mejor medio de promoción ya que también ahorraremos en costes, debido a su carácter global e inmediato. Estos medios incluyen nuestra página web y redes sociales como Instagram y Facebook.
- **Ferias y congresos:** instalaremos nuestro stand en las principales ferias de turismo como FITUR en Madrid dentro de la sección de alojamientos turísticos rurales, donde también ofreceremos productos denominación de origen de la tierra para su degustación.

5.2.5 PREVISIÓN DE VENTAS

Para establecer un número aproximado de ventas, he realizado un análisis comparativo previo sobre datos turísticos en la modalidad de alojamiento rural en la provincia de Ciudad Real durante el ejercicio de 2018 y 2019. Para ello, me he basado en dos documentos principales: IMPACTUR 2016 y el Plan Estratégico de Turismo 2020-2023 de CLM y en datos estadísticos del INE, y he obtenido los siguientes resultados incluidos como documentos anexos al final de este trabajo:

1. Ciudad Real ocupa el cuarto puesto de la región por volumen de pernoctaciones, con 71.425 durante 2018 y 87.763 durante 2019 (+22,8%).
2. La provincia cuenta con 307 alojamientos rurales en 2018 y 319 en 2019.
3. Dicha provincia recibió 30.306 viajeros en 2018 y 39.627 en 2019 (+30,76%).
4. En cuanto a origen de los viajeros hacia esta provincia tenemos principalmente los de la Comunidad de Madrid (27%), residentes de la propia región (16,6%) y Andalucía (16,6%).

5. Las modalidades de turismo más demandadas son actividades culturales (91%), de naturaleza (55,6%) y gastronómicas (47,4%).

Hay que destacar también que los meses de mayor demanda turística en la región son los meses de primavera y verano coincidiendo con puentes y fiestas locales mientras que los de menor demanda son los de otoño e invierno, según datos oficiales del INE incluidos en los anexos. De esta manera, estimamos una ocupación aproximada del 85% en temporada alta y del 50% en temporada baja para el primer año, con un aumento progresivo del 5% año tras año debido a la fuerte inversión que haremos en publicidad para darnos a conocer y a las recomendaciones que hagan nuestros clientes a familiares y amigos.

También tras haber superado la crisis sanitaria, la OMT prevé que sea el turismo rural y de naturaleza el primero en recuperarse dado que las personas buscarán la tranquilidad y el aislamiento para sus vacaciones.

En cuanto a las ventas estimadas para restauración, nos basaremos en las variables Viajeros-Turismo gastronómico para hacer una estimada del número de viajeros que acuden por motivos de gastronomía, tal y como muestra la tabla 2:

Tabla 2. Ingresos por servicios

Ingresos

Ingresos por Servicios

Restauración				
Conceptos\ años	2021	2022	2023	2024
Unidades	20.000	21.000	22.050	23.152
Precio (€)	17,00	17,00	18,00	19,00
Royalties (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Habitación doble				
Conceptos\ años	2021	2022	2023	2024
Unidades	1.620	1.740	1.833	1.927
Precio (€)	70,00	70,00	75,00	75,00
Royalties (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Habitación Superior				
Conceptos\ años	2021	2022	2023	2024
Unidades	1.620	1.740	1.833	1.927
Precio (€)	120,00	120,00	125,00	125,00
Royalties (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Habitación Burbuja				
Conceptos\ años	2021	2022	2023	2024
Unidades	1.620	1.740	1.833	1.927
Precio (€)	250,00	250,00	260,00	260,00
Royalties (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Totales	2021	2022	2023	2024
Ventas (unidades)	24.860,00€	26.220,00€	27.549,00€	28.933,00€
Ventas (€)	1.052.800,00	1.122.600,00	1.240.080,00	1.326.308,00
Royalties(€)	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia (2020)

5.2.6 PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación, detallaremos los costes en los que incurrirá nuestra empresa para los diferentes elementos de marketing que utilizaremos en la fase inicial de nuestra empresa. Para ello, me he informado en diferentes empresas especializadas, tanto de forma presencial como en Internet:

Para los folletos hemos obtenido presupuesto de la empresa Vistaprint de 1.000 folletos, con un coste de 33,34€.

El anuncio en radio tendrá un coste de 120€ mensuales en Cadena SER Castilla-La Mancha, según Pepe Sánchez, interlocutor de radio de Tomelloso.

En cuanto a nuestra presencia en la web, la adquisición de un dominio web asciende a 14,95€ anuales y el mismo importe de renovación con la empresa Webnode.

Por último, el coste de nuestra participación en ferias y congresos tendrá un coste aproximado de 150€/m² por un total de 16 metros contratados según Juan Manuel Pérez, director general de Expomedia. El stand solicitado será automontable formado por tótems y mostradores con frontales intercambiables.

En la siguiente tabla se detalla el total de costes de marketing en los que incurre nuestra empresa:

Tabla 3. Presupuesto de Marketing

MEDIO DE PROMOCIÓN	COSTE ANUAL
FOLLETOS Y FLYERS	33,34€
RADIO	1.440€
DOMINIO WEB	14,95€
FERIAS Y CONGRESOS	2.400€
TOTAL	3.888,29€

Fuente: elaboración propia (2020)

6 PLAN DE OPERACIONES

“El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios” (Temño, 2014).

La administración de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones” (Heizer y Render, 2009).

Por ello, en el plan de operaciones o plan de producción voy a definir los procesos productivos que vamos a emplear en la prestación de los diferentes servicios que ofrece el hotel.

6.1 PRODUCTO

A continuación voy a hacer una descripción técnica de los servicios ofertados por la empresa, atendiendo a sus características fundamentales.

En cuanto a los servicios ofertados, destacamos por dar alojamiento en dos modalidades de habitaciones, cada una de ellas destinado a un público diferente: por un lado encontramos el edificio principal del hotel, donde se albergan 10 habitaciones dobles y 5 superiores. Las primeras de ellas están equipadas con todo lo necesario como baño privado con ducha, TV, mini bar, caja fuerte y aire acondicionado; en cambio, las habitaciones superiores disponen además de otras comodidades como jacuzzi, iluminación especial regulable, decoración más lujosa o detalles de bienvenida.

Por otro lado, disponemos de 5 habitaciones “burbuja”, las cuales están dirigidas especialmente a parejas que quieran vivir una velada romántica o que acudan a celebrar algún evento importante, como pedidas de mano o aniversarios. Se trata de habitaciones que, como su nombre indica, tienen forma de burbuja y por tanto la habitación está envuelta en una infraestructura presostática inflable de PVC reciclado resistente a roturas y desgarros completamente transparente que deja ver el exterior de la misma. De esta forma nuestros clientes podrán dormir bajo las estrellas, experimentar fenómenos naturales desde dentro como la lluvia o despertar bajo los rayos del sol. Estas habitaciones disponen de aire acondicionado, cama king size con dosel, baño privado, decoración romántica, terraza y

solárium, ya que se tratan de parcelas individuales por habitación garantizando la privacidad de nuestros huéspedes. Anexo a las parcelas y al edificio principal tenemos una piscina exterior a disposición de nuestra clientela, únicamente durante los meses de verano.

Además, ofrecemos a nuestros clientes un excelente servicio de restauración, basado principalmente en productos y comidas típicas de la región. Cabe destacar que, inicialmente únicamente ofreceremos el servicio de desayunos y almuerzos, ya que el servicio de cenas lo iremos introduciendo paulatinamente en función de las demandas. De esta manera, estaremos ayudando también al fomento de los bares y restaurantes de la localidad y estaremos promocionando la cultura de la misma. Por otra parte, implantaremos un recinto en el edificio principal destinados a la celebración de eventos al aire libre en los meses de verano, mientras que el resto del año tendrá lugar en el interior del mismo edificio. Esta sala, con capacidad de hasta 250 personas, estará insonorizada para no molestar a los clientes que estén alojados en el mismo. Este tipo de celebraciones puede variar, desde bodas, comuniones y bautizos hasta cenas de empresa o celebraciones de año nuevo.

6.2 PROCESOS

Tal y como hemos descrito anteriormente, nuestra empresa va a ofrecer tres servicios principales: alojamiento, restauración y eventos.

En primer lugar no tenemos que olvidar que somos una empresa proveedora de servicios y que nuestros principales clientes son, por un lado, los consumidores finales y por otro, las distintas agencias que comercialicen nuestro producto en el caso del alojamiento.

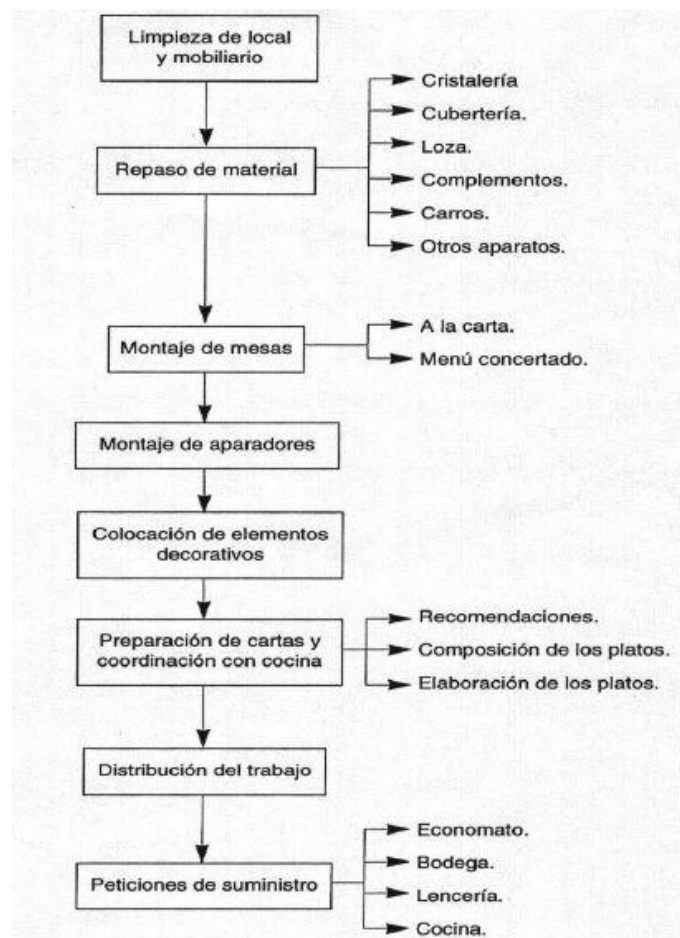
1. **Servicio de alojamiento:** el servicio de alojamiento, se prestará desde que el cliente realiza su reserva a través de los distintos medios que ofrece la empresa, hasta que abandona el hotel, con un posterior servicio posventa de calidad.
 - En primer lugar, recibiremos directamente la solicitud de reserva en nuestro sistema de reservas SAP LOGON 740 en el caso de que la reserva se haya efectuado por agencia de viaje o a través de nuestra web. En el caso de que la reserva sea telefónica crearemos la reserva de forma manual en el sistema. Al entrar en la reserva, nos aparecerán los datos de la reserva: el total de noches, el importe a cobrar, el número de huéspedes y si se ha cobrado previamente una parte del pago para estancias superiores a 200€.

- **Check-in:** A la llegada del cliente al hotel, les daremos la bienvenida en recepción, pediremos y escanearemos su DNI y localizaremos su reserva en el sistema informático. Confirmaremos los datos de reserva e informaremos al cliente de la totalidad del importe a la vez que les daremos flexibilidad para abonar el pago en el check-in o en el check-out. Además les haremos entrega de dos documentos principales para su firma: documento de registro para la policía y el acuerdo de prestación de servicios empresa-cliente. Informaremos también de la hora de limpieza de las habitaciones que, por norma general, se realizará a las 11 de la mañana salvo excepciones, así como la hora del desayuno y la hora de check-out que será a las 12 de la mañana. A continuación haremos entrega a nuestros huéspedes de las llaves de la habitación y les indicaremos cómo llegar hasta la misma.
- Durante la estancia de nuestros huéspedes atendremos a cualquier duda, problemas con la habitación o servicio que puedan requerir, tal como proveerles de toallas para la piscina o darles información acerca de la ciudad en el caso de que quieran visitarla. Como ya he dicho anteriormente, la limpieza de las habitaciones se dará generalmente a las 11 de la mañana, siempre y cuando el cliente no se encuentre dentro de la habitación, en cuyo caso y pasadas las 14:00pm no se realizará limpieza en esa habitación en ese día. El servicio de limpieza tendrá una duración estandarizada de 20 minutos por habitación e incluirá el cambio de sábanas y toallas, limpieza de todas las zonas y reposición de amenities.
- **Check-out:** Llegada la hora de salida de nuestros huéspedes, que será a las 12 de la mañana salvo petición del cliente, en cuyo caso, se cobrará un suplemento de 20€ y como máximo podrá estar alojado hasta las 15:00h de la tarde. Llegado este momento, le cobraremos al cliente la totalidad del pago en caso de no haber sido abonado anteriormente y le ofreceremos dos medios diferentes de pago: mediante pago en efectivo o pago con tarjeta de crédito en terminal punto de venta (TPV). Seguidamente le preguntaremos por la calidad del servicio recibida y le animaremos a que nos siga en redes sociales y nos escriba una reseña positiva en nuestra página web, de tal manera que sirva de ayuda para otros clientes que vayan a visitar nuestro hotel.

2. **Servicio de restauración y eventos:** para la descripción de los procesos productivos de nuestro restaurante nos basaremos en los apuntes de Dirección de Operaciones de la UJA.

- *Mise-en-place*: ejecutaremos las tareas llevadas antes de la prestación del servicio, así como limpieza, puesta a punto de maquinaria, mobiliario y útiles necesarios. En la siguiente figura se muestra dicho proceso de forma resumida:

Ilustración 3. Mise-en-place



Fuente: *Mise-en-place*. (Grande Torraleja, F.A, 2017)

- **Prestación del servicio:** tendrá lugar desde la entrada del cliente hasta la salida del mismo del establecimiento. Lo dividiremos en cuatro etapas principales:
Recepción del cliente: el maître dará la bienvenida y acompañará a los clientes a la mesa asignada. En el caso de celebración de un evento, la asignación de mesas estará a disposición de los comensales a la entrada al salón, de forma que cada uno de ellos sepa qué lugar le ha sido asignado.

Toma de la comanda: tras haber entregado la carta al cliente el maître tomará nota de los alimentos y bebidas que consumirán los clientes. Este paso no será necesario en el caso de bodas, bautizos y comuniones ya que el menú habrá sido preseleccionado por el/los clientes contratantes.

Servicio al cliente: el maître hace marchar la comanda en cocina, y los camareros servirán las comidas al cliente atendiendo a las peticiones de los mismos y solucionando, en su caso, cualquier problema que pueda surgir durante la prestación del servicio.

Presentación de factura y despedida: el maître será el responsable de entregar la factura al cliente (en el caso de bodas, bautizos o comuniones la factura se entregará al cliente contratante por la totalidad de todos los comensales) y se le informará de los modos de pago disponibles, que podrán ser en metálico o mediante tarjeta de crédito/débito. Seguidamente, preguntará al cliente si ha quedado satisfecho con el servicio y lo despedirá agradeciéndole su visita e invitándole a volver de nuevo.

7 PLAN FISCAL Y JURÍDICO

En el presente Plan Fiscal y Jurídico estableceré la forma jurídica elegida para la constitución de nuestra empresa y sus características, así como los trámites administrativos necesarios para su constitución y puesta en marcha, y el tipo de fiscalidad a la que está sometida dicho tipo de sociedad.

7.1 FORMA JURÍDICA DE LA FINCA LOS VIÑEDOS

A la hora de establecer una forma jurídica, hemos tenido en cuenta diferentes factores como el número de socios, cantidad de capital social aportado, el nivel de responsabilidad ante terceros, requisitos legales de constitución y obligaciones fiscales entre otros.

Tal y como dijimos al principio de este trabajo, la Finca Los viñedos será una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), y por ello hay que tener en cuenta que se cumplen los factores mencionados anteriormente:

- Nuestra empresa estará formada inicialmente por un único socio, es decir, unipersonal. Esta forma podrá verse modificada y este número podrá verse modificado con la entrada de nuevos socios hasta un máximo de cinco.

- En cuanto a aspectos de seguridad social, cabe destacar que el socio promotor cotizará en régimen general, aun tratándose de una sociedad. Por ello, y según las bases y tipos de cotización del año 2019, dicho socio estará dentro del grupo 3 de cotización y deberá cotizar un mínimo de 1.057,80€ y un máximo de 4.070,10€, siendo el tipo de cotización de contingencias comunes de un 23,60% para la empresa y un 4,70% para el trabajador.
- La responsabilidad frente a terceros se limita al capital aportado por el socio principal, por lo que dicho capital social se divide en participaciones sociales.
- En cuanto al capital aportado por el socio principal, éste deberá estar comprendido entre 3.000€ y un máximo de 120.000€ de acuerdo con el artículo 4 del Real Decreto Ley 1/2010 de la Ley de Sociedades de Capital.
- La denominación social de nuestra empresa se compone de los apellidos y nombre del socio más un código alfanumérico único, seguido de la abreviación «SLNE».
- Dispondremos de un modelo contable adaptado como herramienta de gestión.
- En cuanto a la fiscalidad, al tratarse de una sociedad mercantil llevaremos aparejado el Impuesto sobre Sociedades (IS).

7.2 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Para el desarrollo de este apartado, dividiremos los trámites en dos partes: trámites de constitución y trámites para la puesta en marcha de nuestra empresa.

Trámites de constitución:

1. Registro Mercantil Central para realizar la certificación negativa del nombre de la empresa, y asegurarnos de que el nombre elegido no está siendo utilizado por otra empresa.
2. Notaría: realización de escritura pública de la empresa. Para ello, deberemos definir previamente los estatutos de la empresa y acudir a notaría con el certificado del capital aportado, DNI de la promotora y el certificado de negatividad del nombre.
3. Consejería de Hacienda: solicitaremos el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Se trata de un impuesto donde tendremos que pagar el 1% del capital social aportado y deberemos presentar además el modelo 600, la escritura pública y el CIF provisional.

4. Agencia Tributaria: solicitaremos el código de identificación fiscal de la empresa (CIF) provisional, y además presentaremos la escritura pública y el DNI de la promotora.

Trámites para ejercer la actividad:

1. Agencia Tributaria: haremos la declaración de alta en el censo de empresarios y también en el impuesto sobre actividades económicas, presentando el modelo 840 relleno con la clasificación IAE del hotel, en nuestro caso Grupo I-5510 dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE-2018.
2. Ayuntamientos: obtendremos la licencia de actividad y nos daremos de alta en el impuesto sobre bienes inmuebles.
3. Tesorería territorial de la Seguridad Social: realizaremos la inscripción de nuestra empresa en la misma y además daremos de alta tanto a nuestros socios trabajadores, administrativos y contratos de trabajo de los empleados en el régimen general.
4. Consejerías de Trabajo de las CC.AA: comunicaremos la apertura del centro de trabajo.
5. Inspección provincial: obtención y legalización del libro de visitas y obtención del calendario laboral.

7.3 DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA EMPRESA

Una vez finalizado el proceso de constitución de nuestra y su consiguiente puesta en marcha, los datos con los que se identifica nuestra empresa son los siguientes:

- ✓ Razón social: Finca los Viñedos S.L
- ✓ CIF: B06149004
- ✓ Forma Jurídica: Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE).
- ✓ Domicilio Social: Carretera Tomelloso a Alcázar de San Juan CM-400 Km.163, Campo de Criptana.
- ✓ Capital Social: 30.000€
- ✓ Relación de socios: sociedad unipersonal. María del Carmen Burillo Lara.
- ✓ Objeto social: alojamiento turístico rural, restauración y celebración de eventos.
- ✓ Tamaño: pequeña empresa (menos de 50 empleados).

§ PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el Plan de Recursos Humanos definiré los diferentes niveles departamentales en los que estará compuesta la empresa, así como las necesidades de personal que requeriremos para llevar a cabo la prestación de los diferentes servicios ofertados por la empresa. Además estableceré el tipo de contrato y la política salarial correspondiente a cada categoría de trabajadores.

8.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL, PLAN DE CONTRATACIÓN Y POLÍTICA SALARIAL

La empresa estará compuesta por diferentes departamentos, cada uno de ellos integrado por uno o más empleados y los cuales desempeñarán unas tareas concretas en coordinación con el resto de departamentos para lograr así una correcta calidad del servicio prestado.

Hay que destacar que al tratarse de una empresa de servicios, es fundamental contar con una plantilla de trabajadores cualificados y motivados en su trabajo, ya que esto se reflejará positivamente en la calidad del servicio y quedará transmitido a nuestro cliente. Por tanto, un cliente satisfecho significará que se ha prestado un servicio de calidad y, por tanto, el trabajador habrá desempeñado con éxito su labor. Por ello en nuestra empresa velamos por mantener esa motivación entre nuestros empleados en un ambiente agradable de compañerismo y por mantener una continua formación de sus conocimientos periódicamente. A continuación procederé a realizar un análisis de cada uno de estos departamentos siguiendo un orden jerárquico. Además, haré una descripción de la jornada de trabajo, los costes de personal y los tipos de contrato que serán asignados a cada categoría de trabajador.

En cuanto a los salarios asignados a cada categoría de trabajador nos regiremos en todo momento a la división por niveles retributivos de acuerdo al Convenio Colectivo de Sector de HOSTELERIA (13000215011982) de Ciudad Real. Cabe destacar que en los salarios base están incluidos las dietas y el plus de distancia a los departamentos que correspondan.

Departamento de dirección:

Es el puesto de mayor rango en la pirámide de jerarquía dentro del hotel. Esta figura estará encabezada por la socia principal del proyecto, María del Carmen Burillo, ya que además de

ser la diseñadora principal de la empresa, posee conocimientos y experiencia laboral en el sector turístico y hotelero.

Entre las funciones principales que desempeñará destacan:

- Reclutamiento y formación del personal.
- Elaboración y seguimiento de informes de calidad.
- Es la figura que representa de forma corporativa la imagen del hotel.
- Responsable de firmar contratos con los proveedores.
- Se encargará de la asignación de la forma de trabajo y los procesos a utilizar.
- Realizará tareas del front-office según el turno laboral designado.

El horario laboral asignado para este puesto será de jornada completa a turnos rotativo de mañana o tarde de 8:00h a 16:00h o de 16:00h a 24:00h de lunes a domingo y el tipo de contrato será indefinido a tiempo completo.

En cuanto al salario base, éste será aproximadamente de 1.115,63€ mensuales dentro del nivel retributivo 1.

Departamento de Alojamiento:

Este departamento está conformado tanto por los empleados de recepción como por los empleados de limpieza.

En cuanto al departamento de recepción, contaremos con 2 recepcionistas y los requisitos exigidos para el desempeño de este puesto son:

- Formación Superior o Grado en Turismo.
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
- Nivel medio/alto de inglés.
- Don de gentes y sociable.
- Capacidad de resolver problemas y quejas.

Por otro lado, las tareas principales a desempeñar por los recepcionistas son recibir y dar la bienvenida a nuestros huéspedes, cobro de pagos, arqueo de caja, supervisión de las zonas comunes, controlar el estado de las habitaciones y coordinarse con los empleados de limpieza y resolución de quejas y reclamaciones, entre otras.

En cuanto al horario laboral para estos dos trabajadores, será turnos rotativos de mañana de 8:00h a 16:00h y el turno de tarde de 16:00h a 24:00h de lunes a domingo. Los días libres se establecerán según operativa en coordinación con la directora del hotel y serán dos a la semana por cada trabajador. Por otra parte, se habilitará un teléfono únicamente para emergencias durante el periodo nocturno (de 24:00h a 8:00h) a cargo de la directora, ya que tiene su domicilio en las inmediaciones al hotel.

El tipo de contrato será temporal a tiempo completo, con una duración inicial de 6 meses, que luego podrá prolongarse otros 6 meses más. Pasado el año de contrato el empleado deberá pasar 6 meses fuera de la empresa o bien pasará a un tipo de contrato indefinido dependiendo del grado de desempeño que haya tenido y siempre bajo decisión de la directiva del hotel.

El salario base será aproximadamente de 974,22€ mensuales dentro del nivel retributivo 3.

En cuanto al departamento de limpieza o housekeeping, se contratarán inicialmente 3 empleados de acuerdo con la capacidad y dimensiones del hotel.

Los requisitos exigidos para el desempeño del puesto son:

- Estudios mínimos requeridos, ESO o equivalente.
- Afán por el orden y la limpieza.
- Puntualidad.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Valorable conocimiento en idiomas.

Las tareas a llevar a cabo por el personal de limpieza a lo largo de la jornada laboral cabe destacar garantizar la máxima limpieza e higiene de todas las habitaciones, del restaurante y de todas las zonas comunes del hotel, ya que esto influirá de manera considerable en la imagen de nuestra empresa.

El horario laboral de este grupo será de 10:00h de la mañana hasta las 16:00h de la tarde.

El tipo del contrato será temporal a tiempo completo con una duración inicial de 6 meses y prolongable otros 6 meses más al igual que el contrato de los recepcionistas.

El salario base será aproximadamente de 944,98€ mensuales dentro del nivel retributivo 4.

Departamento de restauración:

La composición de los trabajadores de este departamento está formada inicialmente por un cocinero, dos camareros de sala y un barman. De la misma manera, esta composición podrá verse modificada en función de las necesidades de personal en cada momento o cuando la situación así lo requiera (ejemplo festividades o eventos especiales).

Los requisitos mínimos exigidos a este personal serán:

- Estudios mínimos obligatorios, ESO o equivalente.
- Certificado homologado de manipulador de alimentos y se valorarán otra formación o cursos relacionados con el puesto a cubrir.
- Actitud sociable y capacidad de relacionarse con los clientes.
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

En segundo lugar, nuestros empleados de restaurante deberán velar siempre por ofrecer un servicio inmejorable en calidad, higiene y servicio de las comidas, así como también tendrán que atender las dudas o quejas de nuestros clientes y solucionarlas en la medida de lo posible. Deberán coordinarse con cocina y tener un control del tiempo en que son servidos los distintos alimentos.

El horario fijado tanto para el personal de cocina como para el de sala es de 8:00h a 16:00h, ya que, como hemos dicho anteriormente, el servicio de cenas no estará disponible en el momento de la apertura del negocio.

En cuanto al tipo de contrato y salario, será temporal a tiempo completo con una duración de 6 meses prolongable 6 meses más. Por otro lado, el salario estará fijado en 974,22€ para el personal de cocina (nivel retributivo 3) y de 944,98€ para los camareros de sala y barman (nivel retributivo 4).

9 PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN

En el Plan de Inversiones y Ubicación haré una descripción detallada de la ubicación geográfica del hotel, así como de los aspectos más destacados del inmovilizado material e inmaterial y un presupuesto de los mismos.

9.1 LOCALIZACIÓN

El Hotel Finca Los Viñedos estará ubicado en las cercanías de la localidad de Tomelloso, aunque legalmente estamos ubicados en términos municipales de Campo de Criptana. Por ello, todos los trámites fiscales y jurídicos tales como solicitud de licencia de obra, licencia de apertura y licencia de actividad se solicitarán a dicho ayuntamiento.

En cuanto a ciudades importantes a nuestro alrededor nos encontramos a 5km de Tomelloso, a 30km de Campo de Criptana, a 29km de Alcázar de San Juan y a 10km de Argamasilla de Alba, todas ellas importantes ciudades conocidas por su interés turístico cultural como “la tierra del Quijote”.

Por tanto las indicaciones para llegar hasta la finca serán:

Carretera de Tomelloso a Alcázar de San Juan

CM-400a Km.119

13610 Campo de Criptana (Ciudad Real, España)

En las ilustraciones 4 y 5 podemos visualizar la ubicación exacta del hotel y observar su cercanía con la localidad:

Ilustración 4. Localización geográfica

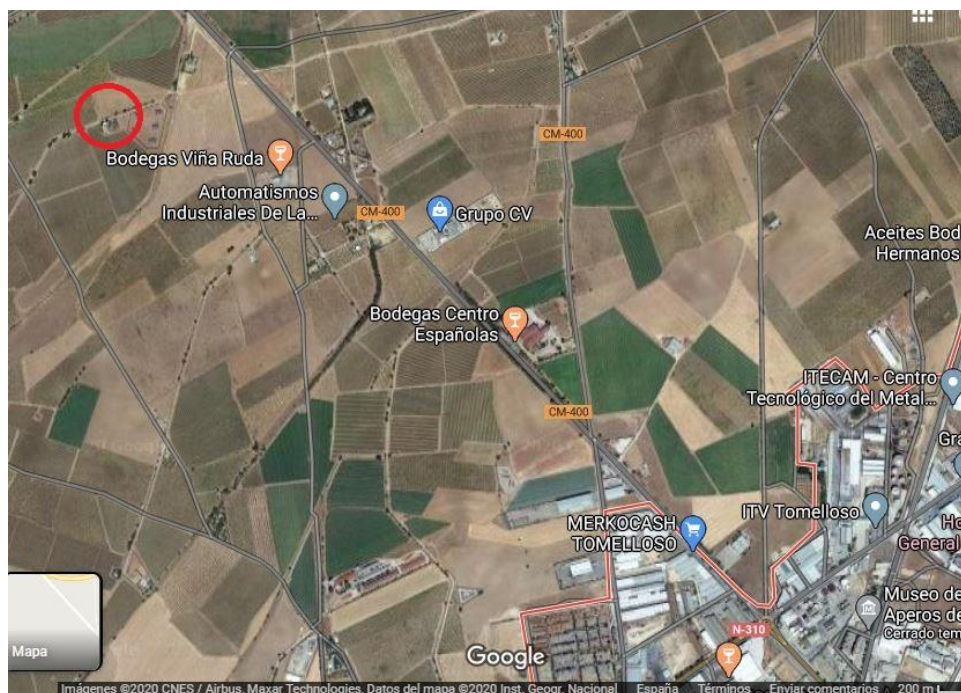


Ilustración 5. Localización ampliada



Fuente: Google Maps (2020)

A continuación, realizaremos un análisis tanto de las ventajas como de los inconvenientes de la ubicación de nuestra empresa:

Ventajas:

- Situación geográfica muy cercana a Tomelloso.
- A menos de 5 minutos en coche de tiendas, comercios, farmacias y hospitales.
- Al estar situados en un entorno rural, nuestros huéspedes podrán disfrutar de la naturaleza, respirar un aire fresco y un paisaje rodeado de viñedos y campos de almendros.
- Fácil acceso mediante vehículo propio, con alta visibilidad desde la carretera.
- Ahorraremos en luz y energía al estar situados al lado de placas solares, que serán las encargadas de suministrarnos la energía necesaria de bajo consumo y con ello minimizaremos el impacto medioambiental.
- Nuestros clientes tendrán la máxima privacidad.

Inconvenientes:

- Dificil acceso mediante transporte público. Sólo será posible acceder mediante transporte privado.
- Plazas de parking limitadas.

- Al tratarse de una zona rural, es posible encontrarse con animales de campo como el conejo o aves, por lo que se llevarán a cabo medidas de acondicionamiento de la zona.
- Es posible la falta de cobertura móvil, y para ello hemos intentado solventar este problema con la instalación de red Wi-Fi con cobertura en todo el hotel.

9.2 INMOVILIZADO MATERIAL

En el inmovilizado material haremos una descripción de todo el material tangible necesario para la puesta en marcha de la empresa tales como:

- Terreno: el terreno será propiedad de la socia de la empresa, el cual le ha sido donado por su padre, por tanto no supondrá un coste para el desarrollo de la actividad. Contamos con un total de 4 hectáreas de terreno, de los cuales 1.000 metros estarán destinados a la construcción de las instalaciones y el resto se trata de plantaciones de viñedo.
- Edificios y construcciones: será necesaria la construcción y remodelación de la zona. Las áreas a construir son el edificio principal, 5 parcelas para las habitaciones burbuja, parking, hormigonado y enarenado de todo el terreno y acondicionamiento del salón exterior en césped natural. Todo ello a cargo de la empresa Construcciones A.Lara S.L y Ana Palacios Arquitectura.
- Maquinaria: será necesaria la adquisición de un congelador con capacidad de 560L, un armario expositor refrigerado de 360L y una cocina de gas con seis fogones y horno.
- Bienes de equipo y mobiliario: adquiriremos tres equipos informáticos HP All in One en Media Markt, uno para el uso del personal de recepción, otro para el personal de restaurante y otro para la dirección del hotel. Por otra parte, tendremos que comprar todo el mobiliario de las habitaciones, baños, zonas comunes, recepción, mesas, sillas, todo adquirido en Ikea. Cabe destacar que el mobiliario será de baja calidad para ahorrar en costes los primeros años de ejercicio, y se irán reemplazando por otros de mayor calidad conforme la empresa vaya dando beneficios.
- Instalaciones: en cuanto a las instalaciones de la finca, la de luz será suministrada la empresa Naturgy a través de placas solares, lo cual será más barato que la energía común. En cuanto a la instalación higiénico-sanitaria correrá a cargo de Roca Tomelloso y la instalación de climatización marca LG y cinco aires acondicionados portátiles marca Cecotec para las habitaciones burbuja, adquirido en Media Markt.

9.3 INMOVILIZADO INTANGIBLE

Para la puesta en marcha de nuestro negocio será necesaria la instalación de un software eficaz adecuado para la recepción y gestión de reservas. Para ello, contaremos con uno de los sistemas más avanzados como el SAP Logon 740, lo cual nos permitirá de forma sencilla y rápida la gestión de las reservas de nuestro hotel. El coste de esta herramienta será mensual y por tanto un coste fijo para nuestra empresa.

9.4 PRESUPUESTO

Una vez que hemos descrito los diferentes elementos del inmovilizado que necesitará nuestra empresa para su puesta en marcha, es momento de contabilizar los mismos en unidades monetarias tal y como se describe en la siguiente tabla. Para ello nos hemos servido de presupuestos suministrados por diferentes empresas locales y tiendas online:

Tabla 4. Presupuesto inicial inmovilizado

INMOVILIZADO MATERIAL/INTANGIBLE	COSTE PRIMER AÑO
CONSTRUCCIONES	50.000€ aprox.
3 x ORDENADORES	1.947€ (649€/unidad)
INSTALACIÓN ELÉCTRICA	2.500€ aprox.
INSTALACIÓN HIGIÉNICO-SANITARIA	10.000€ aprox.
16 x AIRE ACONDICIONADO FIJO	9.584€ (599€/unidad)
6 x AIRE ACONDICIONADO PORTÁTIL	1.050€ (175€/unidad)
MOBILIARIO	16.164€ aprox.
MAQUINARIA	2.699€
SOFTWARE SAP LOGON 740	360€ (30€/mes)
TOTAL	94.304,00€

Fuente: elaboración propia (2020)

10 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El Plan Económico-Financiero tiene como objetivo conocer la viabilidad económica del proyecto a corto-medio plazo mediante la identificación de fuentes de financiación, el cálculo de los gastos de explotación y la realización de un análisis del umbral de rentabilidad de la empresa.

10.1 NECESIDADES ECONÓMICAS DEL PROYECTO

Una vez descritas las necesidades en inmovilizado material e intangible de la empresa durante el primer año, a continuación reflejaré un documento-resumen de dichas necesidades para el primer año y para los 3 años siguientes.

De este modo, previsiblemente serán necesaria la adquisición de inmovilizado material en los próximos años siguientes de:

- Un equipo informático más en los tres años siguientes para la posible avería de los ya adquiridos, ya que nuestra principal herramienta de gestión serán los equipos informáticos sin los cuales sería imposible la gestión del hotel.
- Adquisición de mobiliario en los dos años siguientes para las posibles roturas o daños en el mobiliario ya existente.
- Pagos de licencia de software SAP Logon 740 que se realizarán mensualmente durante todo el periodo de actividad de la empresa.

En la ilustración 6 podemos observar un resumen del plan de inversión inicial para los primeros cuatro años de actividad:

Ilustración 6. Plan de inversión inicial

Inversiones

Inversiones en inmovilizados materiales

Conceptos\Años	2021	2022	2023	2024
Edificaciones (€)	50.000,00	0,00	0,00	0,00
Amortización (%)	2,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de transporte (€)	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos Informáticos (€)	1.947,00	0,00	0,00	649,00
Amortización (%)	10,00	0,00	0,00	10,00
Instalaciones (€)	23.134,00	0,00	0,00	0,00
Amortización (%)	6,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria y Herramientas (€)	2.699,00	0,00	499,00	0,00
Amortización (%)	5,00	0,00	5,00	0,00
Mobiliario (€)	16.164,00	0,00	5.000,00	0,00
Amortización (%)	5,00	0,00	5,00	0,00
Otros (€)	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrenos (€)	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Total materiales	2021	2022	2023	2024
Inversión	93.944,00	0,00	5.499,00	649,00
Amortización	3.525,89	0,00	274,95	64,90

Inversiones en inmovilizados intangibles

Conceptos\Años	2021	2022	2023	2024
Gastos I+D	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización (%)	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	360,00	360,00	360,00	360,00
Amortización (%)	6,00	6,00	6,00	6,00
Total inmateriales	2021	2022	2023	2024
Inversión	360,00	360,00	360,00	360,00
Amortización	21,60	21,60	21,60	21,60

Fuente: elaboración propia (2020)

10.2 OBTENCIÓN DE RECURSOS: FUENTES DE FINANCIACIÓN

En este apartado haremos referencia a las fuentes de financiación que dispondrá nuestra empresa, refiriéndonos por estas tanto a la financiación por deuda como a la financiación con recursos propios del socio principal, ya que actualmente y debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 no existen subvenciones convocadas por la Comunidad de Castilla-La Mancha ni por el Estado para la creación de nuevas empresas, por lo que inicialmente haremos frente a nuestros costes con recursos propios y bancarios.

En primer lugar, nos acogemos al programa Financiación Sostenible – Sector Hotelero ofrecido por la entidad bancaria Bankia, con un importe solicitado de 140.000€ con un interés del 2,64%, amortizado a 24.000 euros anuales, tal y como muestra la ilustración 7:

Ilustración 7. Financiación por deuda

Financiación				
Prestamos				
BANKIA				
Conceptos/años	2021	2022	2023	2024
Largo plazo (€)	116.000	92.000	68.000	44.000
Corto plazo (€)	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Interés(%)	2,64	2,64	2,64	2,64
Total Financiación	2021	2022	2023	2024
Principal (€)	140.000,00	116.000,00	92.000,00	68.000,00
Amortización (€)	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Intereses (€)	1.848,00	3.379,20	2.745,60	2.112,00
Saldo (€)	116.000,00	92.000,00	68.000,00	44.000,00

Fuente: elaboración propia (2020)

Por otro lado, contamos con un capital social de 30.000€ por aportación del socio principal de la empresa, lo cual nos servirá como fondos para cualquier gasto extra que pudiera ocasionar de forma imprevisible la puesta en marcha o para el futuro de la empresa.

En total, nos posicionáramos con una cantidad de 170.000€ tanto para la puesta en marcha como para los primeros años de ejercicio del hotel, con lo cual cubriremos la inversión inicial y los costes fijos y variables de los primeros meses hasta que la empresa empiece a generar beneficios.

10.3 PLAN DE FINANCIACIÓN

En este apartado expondré los gastos de explotación a los que tendrá que hacer frente el hotel para la prestación de los diferentes servicios, así como la previsión de tesorería, cuentas de pérdidas y ganancias y un balance previsional de la empresa.

10.3.1 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Definiremos los costes fijos y variables imputables a la elaboración del servicio de alojamiento y de restauración:

En primer lugar, los **costes fijos** son aquellos que nuestra empresa deberá pagar independientemente del nivel de producción, como son:

- Seguro de Responsabilidad Civil para Pymes con Seguros Zurich, con un coste de 320€/año.
- Gastos de teléfono e Internet, contratados a la compañía telefónica Orange y con un coste de 30,95€/mes.
- Software informático de gestión de reservas SAP Logon 740 con un coste licencia de 250€ anuales.
- Publicidad: 3.888,29€ anuales, tal y como hemos visto anteriormente en el Plan de Marketing.
- Suministro de agua y electricidad: contratados a las empresas Aqualia y Naturgy respectivamente. Los costes fijos derivados del suministro eléctrico corresponden a alquiler de contadores con un valor aproximado de 2,62€, impuesto de electricidad por 10,36€ y término de potencia contratada de 6,926kW con un precio de 0,127€/kW, todo ello pagado cada dos meses.

En cuanto a los costes fijos del suministro de agua pagaremos una cuota fija de 4,50€ cada tres meses correspondientes al alquiler de contador.

- Seguridad Social: deberemos pagar un total de 2.291,14€/mes a la Seguridad Social por contingencias comunes de los trabajadores, que sería un 23,60% sobre el salario base de cada trabajador.

- Salarios: con un coste total de 9.708,17€ por la contratación de 10 empleados en total incluida la directora del hotel. En el caso de contrataciones eventuales derivadas de un aumento de las ventas, esas se imputarían a costes variables de la empresa.

La siguiente tabla muestra un resumen de los costes fijos aproximados para los cuatro primeros años de ejercicio:

Tabla 5. Costes Fijos

	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Seguro Resp.Civil	320€	320€	320€	320€
Teléfono e Internet	371,40€	371,40€	371,40€	371,40€
SAP Logon 740	250€	250€	250€	250€
Publicidad	3.888,29€	3.888,29€	2.500€	2.000€
Suministro eléctrico	25,96€	25,96€	25,96€	25,96€
Suministro agua	18€	18€	18€	18€
Seguridad Social	27.493,68€	27.493,68€	27.493,68€	27.493,68€
Salarios	116.498,04€	116.498,04€	116.498,04€	116.498,04€
TOTAL	148.865,37€	148.865,37€	148.365,37€	147.865,37€

Fuente: elaboración propia (2020)

A continuación, haré una descripción de los **costes variables** imputables a la producción de servicios. En este caso, tendremos dos tipos de gastos variables: el consumo energético y agua, y además el departamento de restauración tendría costes asociados a la adquisición de materias primas para la elaboración de los menús.

En primer lugar haré un escandallo de un menú a modo de ejemplo compuesto por un primer plato, un segundo y postre, para conocer el coste aproximado que tendremos en adquisición de materias primas (food cost) y después elaboraré una tabla resumen de todos los costes variables:

Ilustración 8. Escandallos

ESCANDALLO GAZPACHO 10 pax						
PRODUCTO	UDS	Kg	Litros	Cte unitario	Cte total	Cte/pax
Tomate		2		1,09 €	2,18 €	0,27 €
Pepino		0,06		3,76 €	0,23 €	0,03 €
Pimiento verde		0,12		3,00 €	0,36 €	0,05 €
Cebolla		0,2		0,79 €	0,16 €	0,02 €
Pan	1			0,25 €	0,25 €	0,03 €
Ajo		0,01		12,99 €	0,13 €	0,02 €
Aceite Oliva			0,09	5,32 €	0,48 €	0,06 €
Vinagre de vino blanco			0,09	3,68 €	0,33 €	0,00 €
Sal		0,01		0,31 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL					3,89 €	0,49 €

ESCANDALLO TARTAR DE SOLOMILLO 10 pax						
PRODUCTO	Uds	Kg	Litros	Cte unitario	Cte total	Cte/pax
Solomillo		1,8		29,50 €	53,10 €	5,31 €
Cebollete		0,1		0,95 €	0,10 €	0,01 €
Pepinillo		0,1		2,26 €	0,23 €	0,02 €
Alcaparras		1,1		8,70 €	0,87 €	0,09 €
Huevos	10			0,45 €	4,50 €	0,45 €
Patatas fritas		2		2,00 €	4,00 €	0,40 €
Aceite			0,4	0,40 €	1,60 €	0,16 €
TOTAL					64,40 €	6,44 €

ESCANDALLO DE PUDIN DE QUESO Y NUECES 10 pax						
PRODUCTO	Uds	Kg	Litros	Cte unitario	Cte total	Cte/pax
Mantequilla		0,5		1,48 €	0,74 €	0,07 €
Azúcar		0,5		0,97 €	0,49 €	0,05 €
Huevos	10	0,45		0,45 €	0,20 €	0,02 €
Leche			0,5	0,89 €	0,00 €	0,00 €
Queso manchego		0,5		12,90 €	6,45 €	0,65 €
Nueces peladas		0,5		1,98 €	0,99 €	0,10 €
Harina		0,3		0,95 €	0,29 €	0,03 €
Levadura química		0,04		1,24 €	0,05 €	0,00 €
TOTAL					9,20 €	0,92 €

COSTE TOTAL	77,49 €
COSTE/pax	7,85 €
PRECIO VENTA	17,00 €
MARGEN Bº	116%

Fuente: elaboración propia (2020)

A continuación se muestra una tabla-resumen de los costes variables en los que incurriremos desde 2021 a 2024. En cuanto al consumo energético, se estima un gasto de 250€ mensuales por la utilización de equipos informáticos, aire acondicionado y consumo de luz en las habitaciones, zonas comunes y cocina. Dichas previsiones se estiman constantes debido a una bajada en el precio de la luz debido a la crisis sanitaria del Covid-19.

Dado que el turismo gastronómico representa un 47,4% del total del turismo que recibe la provincia, nos basaremos en los datos estimados en el plan de ventas para establecer el coste de materias primas que tendríamos en restauración:

Tabla 6. Costes Variables

	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
CONSUMO ENERGÉTICO	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€
CONSUMO DE AGUA	1.200€	1.200€	1.200€	1.200€
MATERIAS PRIMAS RESTAURANTE	157.000€	164.850€	173.092€	181.747€
TOTAL	161.200€	169.050€	177.292€	185.947€

Fuente: elaboración propia (2020)

10.3.2 PREVISIÓN DE TESORERÍA

En este apartado haremos una previsión de los movimientos de entrada y salida de dinero que experimentará la caja de nuestra empresa en un momento dado:

Ilustración 9. Movimientos de Tesorería

Estado de movimientos de tesorería				
(cantidades en €)				
Conceptos\Años	2021	2022	2023	2024
NECESIDADES DE FONDOS				
Recursos aplicados en operaciones	0	0	0	0
Inversión inmovilizado intangible	360	360	360	360
Inversión inmovilizado material	93.944	0	5.499	649
Inversión inmovilizado financiero	0	0	0	0
Total inversión inmovilizado	94.304	360	5.859	1.009
Inversión Fondo de Maniobra	0	0	0	0
Disminución deuda financiera	0	24.000	24.000	24.000
TOTAL NECESIDADES	94.304	24.360	29.859	25.009
ORÍGENES DE FONDOS				
Recursos generados	789.101	840.308	928.967	994.135
Incremento de capital + prima	30.000	0	0	0
Subvenciones de capital	0	0	0	0
Aumento deuda financiera	140.000	0	0	0
Aumento deuda circulante	0	0	0	0
Disminución fondo de maniobra	0	0	0	0
TOTAL ORÍGENES	959.101	840.308	928.967	994.135
Exceso - Necesidades de fondos	864.797	815.948	899.108	969.126
EFFECTIVO Y ACTIVOS LIQUIDOS	864.797	1.680.745	2.579.853	3.548.979

Fuente: elaboración propia (2020)

10.3.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES

Ilustración 10. Cuenta de resultados previsional

Cuenta de resultados				
(cantidades en €)				
Conceptos\Años	2021	2022	2023	2024
Importe neto de cifra de negocios	1.052.800	1.122.600	1.240.080	1.326.308
Aumento de existencias	0	0	0	0
Activación I+D	0	0	0	0
Otros ingreso de explotación	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	1.052.800	1.122.600	1.240.080	1.326.308
Aprovisionamientos	157.000	164.850	173.092	181.747
Gastos de personal	54.264	54.264	54.264	54.264
Otros gastos de explotación	8.824	8.824	7.435	6.935
TOTAL GASTOS	220.088	227.938	234.791	242.946
Resultado bruto explotación	832.712	894.662	1.005.289	1.083.362
Amortización inmovilizado	3.547	3.569	3.866	3.952
Imputación de subvenciones	0	0	0	0
Resultado explotación	829.165	891.093	1.001.423	1.079.410
Resultado financiero	1.848	3.379	2.746	2.112
Resultado antes de impuestos	827.317	887.714	998.677	1.077.298
Impuesto de sociedades	-206829	-221929	-249669	-269324
RESULTADO DEL EJERCICIO	620.488	665.786	749.008	807.973

Fuente: elaboración propia (2020)

10.3.4 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

Ilustración 11. Balance previsional

Balance				
(cantidades en €)				
Conceptos\Años	2021	2022	2023	2024
A) ACTIVO NO CORRIENTE	90.757	87.547	89.541	86.598
Inmovilizado intangible	338	655	950	1.224
Inmovilizado material	90.418	86.892	88.590	85.374
Inversiones financieras a LP	0	0	0	0
Otros activos no corrientes	0	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE	699.731	1.344.726	2.067.741	2.854.657
Existencias	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0	0
Efectivo y activo líquido	699.731	1.344.726	2.067.741	2.854.657
TOTAL ACTIVO A)+B) (€)	790.488	1.432.273	2.157.281	2.941.254
A) PATRIMONIO NETO	650.488	1.316.273	2.065.281	2.873.254
A-1) Fondos Propios	650.488	1.316.273	2.065.281	2.873.254
Capital	30.000	30.000	30.000	30.000
Prima Emisión	0	0	0	0
Reservas	0	620.488	1.286.273	2.035.281
Resultado del ejercicio	620.488	665.786	749.008	807.973
A-2) Subvenciones capital	0	0	0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE	116.000	92.000	68.000	44.000
Deudas a largo plazo	116.000	92.000	68.000	44.000
Otros pasivos no corrientes	0	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE	24.000	24.000	24.000	24.000
Deuda a corto plazo	24.000	24.000	24.000	24.000
Acreedores comerciales	0	0	0	0
Otras cuentas a pagar	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO A)+B)+C) (€)	790.488	1.432.273	2.157.281	2.941.254

Fuente: elaboración propia (2020)

10.4 «UMBRAL DE RENTABILIDAD» O *BREAK-EVEN POINT*

En este apartado calcularemos el número de unidades físicas y monetarias que necesitaremos vender para que el beneficio sea igual a cero, es decir, el número a partir del cual nuestra empresa comenzaría a obtener beneficios:

Tabla 7. Punto Muerto

BREAK-EVEN POINT AÑO 2021					
	HABITACIÓN DOBLE	HABITACIÓN SUPERIOR	HABITACIÓN BURBUJA	RESTAURANTE	TOTALES
UNIDADES VENDIDAS	1.620	1.620	1.620	20.000	24.860
% PARTICIPACIÓN	6,52%	6,52%	6,52%	80,45%	100%
PRECIO VTA/ud	70,00 €	120,00 €	250,00 €	17,00 €	
CTE VBLE/ud	1,30 €	4,20 €	1,30 €	7,96 €	
COSTE FIJO	148.615,37 €				
MARGEN CONTRIBUCIÓN	68,70 €	118,70 €	248,70 €	9,04 €	
MC PONDERADO	4,48	7,74	16,22	7,27	35,71
PTO EQUILIBRIO GENERAL	20.483,95				
PTO EQUILIBRIO UDS FÍSICAS	2.163,25	1.283,38	597,57	16.439,75	
PTO EQUILIBRIO UDS MONETARIAS	151.427,50 €	154.005,60 €	149.392,50 €	279.475,75 €	734.301,35 €

Fuente: elaboración propia (2020)

10.5 ANÁLISIS Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN (VAN Y TIR)

A continuación, procederé a la realización del análisis de viabilidad y rentabilidad económica del hotel mediante el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR), siendo la rentabilidad mínima exigida al a inversión de un 3% durante los 4 primeros años de ejercicio:

$$\text{VAN} = -90.757 + \frac{620.488}{1+0,03} + \frac{665.786}{(1+0,03)^2} + \frac{749.008}{(1+0,03)^3} + \frac{807.973}{(1+0,03)^4} = \mathbf{2.542.547,13}$$

TIR:

$$S = 620.488 + 665.786 + 749.008 + 807.973 = 2.843.255$$

$$M = 620.488 + (665.786 \cdot 2) + (749.008 \cdot 3) + (807.973 \cdot 4) = 7.430.976$$

$$D = (620.488/1) + (665.786/2) + (749.008/3) + (807.973/4) = 1.405.043,58$$

$$R^* = \left(\frac{2.843.255}{90.757} \right)^{2.843.255/7.430.976} - 1 = 2,74$$

$$R^{**} = \left(\frac{2.843.255}{90.757} \right)^{1.405.043,58/2.843.255} - 1 = 4,49$$

$$(R^{**} - R^*) / 2 = (4,49 - 2,74) / 2 = 0,88$$

$$0,88 + 2,74 = 3,62 \quad \textbf{TIR} = \mathbf{0,0362\%}$$

11 CALENDARIO DE EJECUCIÓN

En la siguiente tabla podemos observar la duración y organización de las actividades necesarias que llevaremos a cabo a lo largo del tiempo para la puesta en marcha del hotel, fijada inicialmente en el plazo de 20 semanas:

Ilustración 12. Calendario de ejecución

ACTIVIDAD	PLAZOS	SEMANAS																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Investigación de mercados	2 semanas																				
Constitución de la empresa	3 semanas																				
Ejecución de las inversiones	4 semanas																				
Construcción de infraestructura	15 semanas																				
Montaje de maquinaria y muebles	5 semanas																				
Contacto con proveedores	4 semanas																				
Reclutamiento y selección de personal	4 semanas																				
Inducción y capacitación de personal	5 semanas																				
Campaña de lanzamiento y publicidad	5 semanas																				
Organización administrativa	3 semanas																				
Inicio de operaciones	1 semana																				

Fuente: elaboración propia (2020)

12 RESUMEN Y VALORACIÓN DEL PROYECTO

Para concluir, haré un resumen de los aspectos más importantes de este proyecto empresarial, destacando las actividades más importantes y finalizando con una valoración de los beneficios económicos que dará el hotel, tanto a nivel económico como a nivel de creación de empleo.

En primer lugar, el Hotel-Finca Los Viñedos se dedicará a la prestación del servicio de alojamiento, restauración y eventos, contando con un total de 20 habitaciones y un salón con capacidad máxima de 250 personas. Por lo tanto, nuestro objetivo es velar siempre por ofrecer

la máxima calidad y atención a nuestros clientes, y para ello contaremos con personal altamente cualificado y formado en el puesto a cubrir.

En cuanto al estudio del entorno que rodea a la empresa, nos encontramos ante una competencia media-baja, ya que únicamente tenemos dos empresas competidoras en las inmediaciones que ofrezcan servicios similares al nuestro, por lo que penetraremos en el mercado con una estrategia de liderazgo en costes con un alto valor percibido por el cliente. Además, contaremos con una clientela muy variada y estaremos ante un tipo de turismo en auge tras haber superado la crisis sanitaria del Covid-19 en los últimos meses, por lo tanto se podría concluir con que las barreras de entrada al mercado serían mínimas.

Una vez realizados los estudios de rentabilidad del proyecto basándonos en el VAN y el TIR, hemos obtenido unos resultados positivos del TIR con un 0,0362% que nos indican que el negocio será rentable si se cumplen todas las premisas estimadas de venta y costes.

Para finalizar con la valoración social, nuestra empresa tendrá un gran impacto social, ya que creará empleo directo en el sector hotelero y también empleo indirecto en empresas clientes y proveedoras como agencias de viajes, catering... con 59.772 empleos creados en 2016 y una aportación del 7,4% al PIB de Castilla-La Mancha. Además, cabe destacar que formaremos parte de un tipo de turismo rural que está en auge y que será el primero en recuperarse tras la crisis sanitaria y por lo tanto, fomentará el turismo nacional que es al que principalmente está destinado nuestra oferta.

13 CONCLUSIONES

Como conclusión al Plan de negocio del Hotel-Finca Los Viñedos, debemos destacar que nuestra empresa forma parte de uno de los motores más sólidos e importantes de la economía de nuestro país, aunque también es uno de los sectores más afectados tras superar la crisis sanitaria del Covid-19. Visto desde otra perspectiva, el turismo rural será uno de los primeros en recuperarse según las estadísticas oficiales, lo cual nos beneficiará como empresa turística rural.

Por otro lado, tras el estudio del entorno realizado hemos podido comprobar que nuestra empresa tendrá mínimas barreras de entrada, lo que supondrá una rápida penetración en el

mercado y un recibimiento positivo por parte de los clientes mediante la encuesta realizada a una muestra de la población la cual incluyo en los anexos de este trabajo.

Cabe destacar también la fuerte publicidad y los diferentes métodos y estrategias de captación y fidelización de clientes que llevaremos a cabo y la posible ampliación de nuestra cartera de negocios en un futuro con el principal objetivo de convertirnos en una empresa rentable, fortalecida y competitiva, y además ser la primera opción de nuestros clientes potenciales.

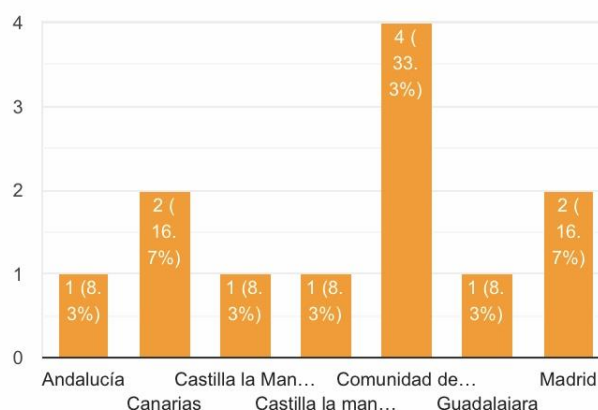
Para finalizar, una vez realizados los estudios teóricos previos así como la parte práctica y de resultados que estimamos para la empresa, cabe destacar que los resultados de rentabilidad y viabilidad económica obtenidos son positivos para los primeros cuatro años de actividad, todo ello siguiendo la estrategia elegida de liderazgo en costes. Con ello lograremos diferenciarnos de las empresas competidoras maximizando beneficios a largo plazo y ofrecer un servicio de calidad a un precio más barato que otras empresas.

14 APÉNDICES Y ANEXOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a una muestra de la población de diferentes CC.AA para conocer los gustos y preferencias de la población acerca del alojamiento y gastronomía en turismo rural:

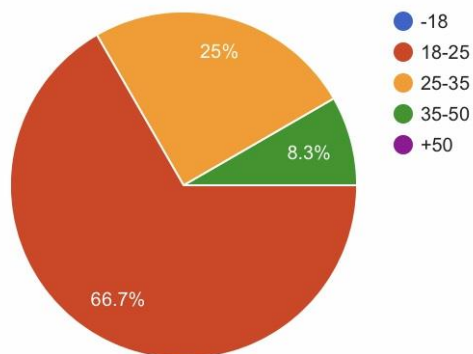
Comunidad Autónoma de
procedencia:

12 responses



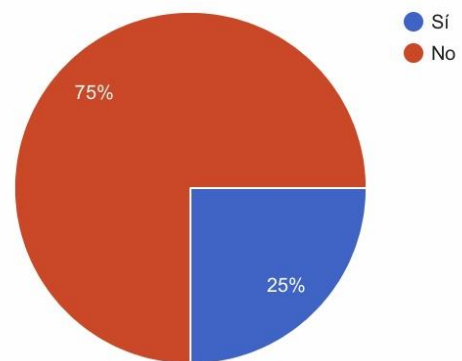
Seleccione su rango de edad:

12 responses



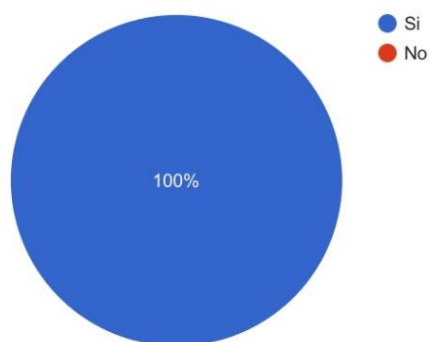
¿Tiene pareja?

12 responses



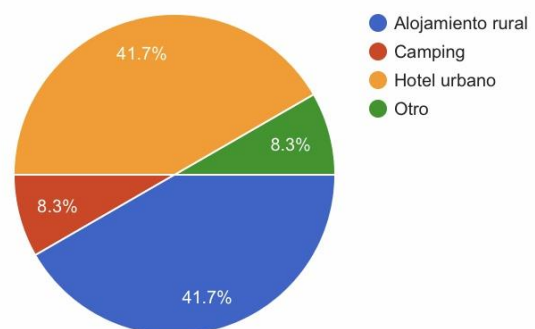
¿Ha viajado a otra Comunidad Autónoma por motivos turísticos?

12 responses



En caso afirmativo, especifique el alojamiento elegido en sus viajes:

12 responses



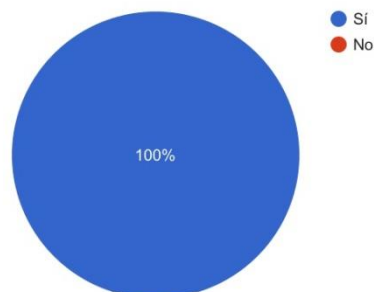
¿Con qué frecuencia suele viajar?

12 respuestas



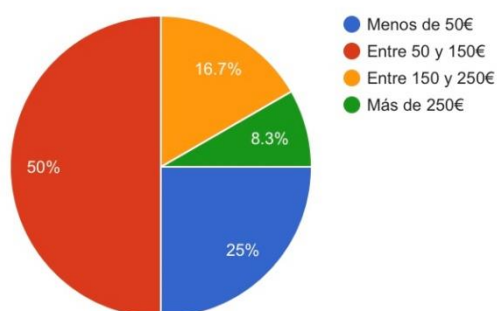
¿Le gustaría vivir la experiencia de dormir bajo las estrellas en un entorno natural?

12 respuestas



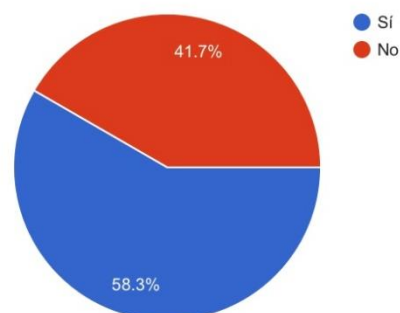
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ello?

12 respuestas



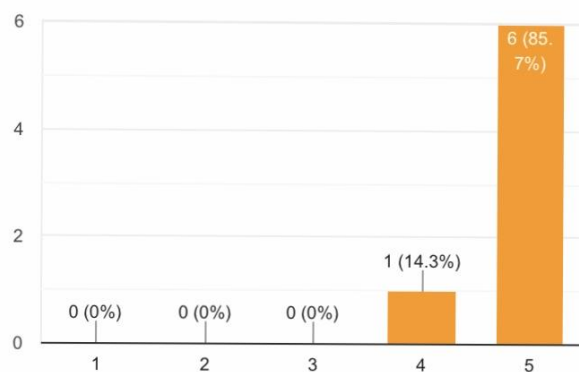
¿Ha degustado anteriormente comidas típicas manchegas?

12 respuestas



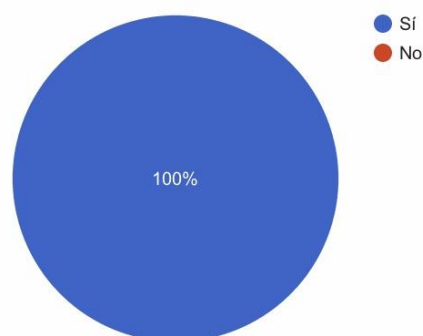
En caso afirmativo, indique su grado de satisfacción:

7 respuestas



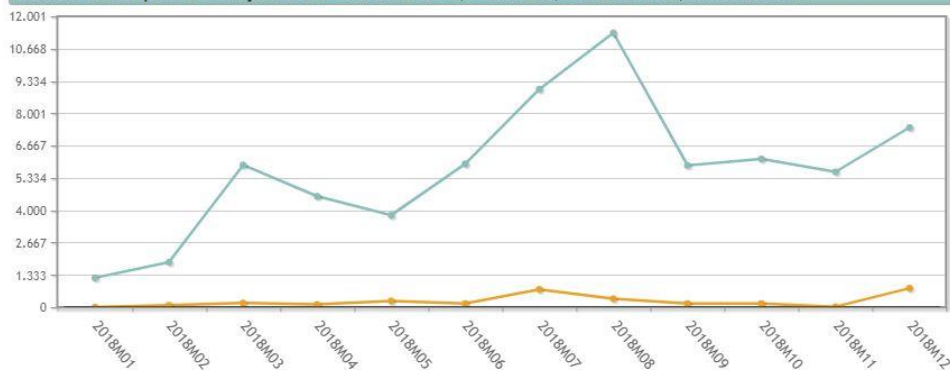
Tanto el alojamiento como la gastronomía, ¿lo recomendaría a otras personas?

12 respuestas

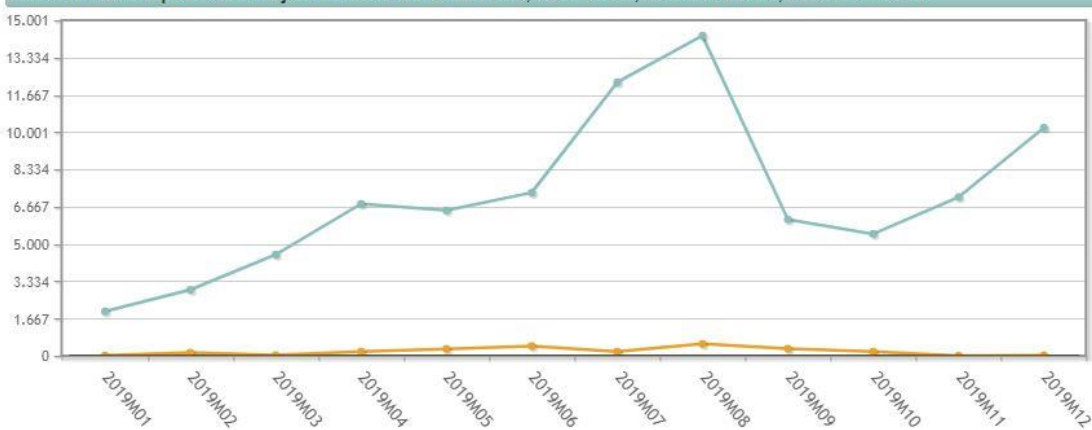


OTROS DATOS ESTADÍSTICOS (FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA):

Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural, Residencia, 13 Ciudad Real, Pernoctaciones

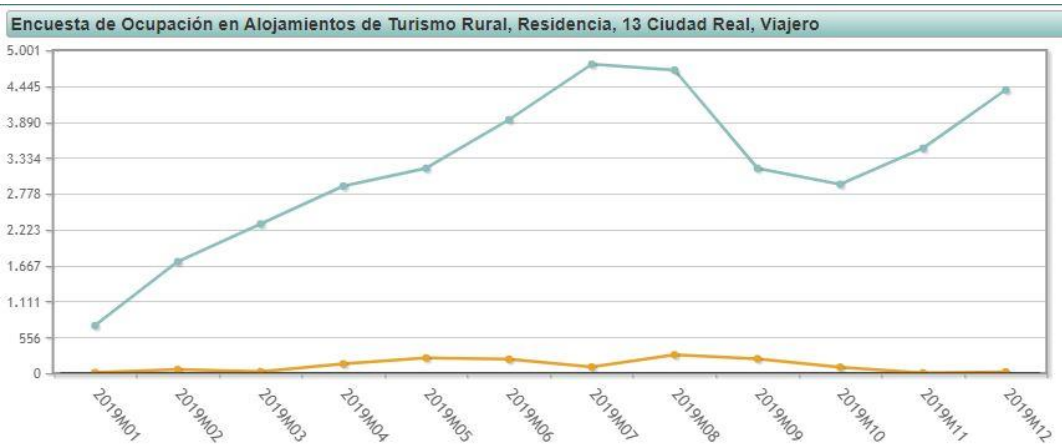


Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural, Residencia, 13 Ciudad Real, Pernoctaciones



Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural, Residencia, 13 Ciudad Real, Viajero





Evolución 2010/2016

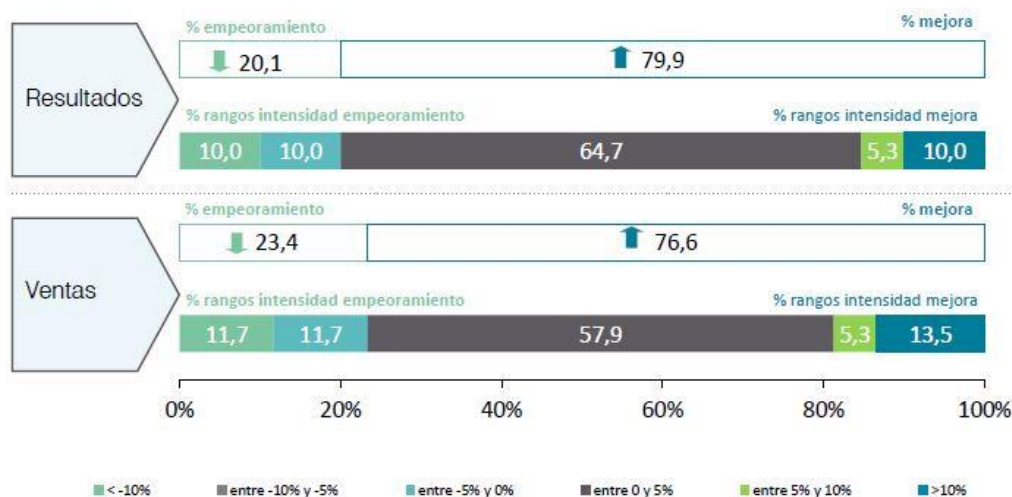
Principales indicadores IMPACTUR

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB TURÍSTICO (millones de euros corrientes)	2.791	2.696	2.454	2.504	2.563	2.645	2.832
Tasa de variación interanual		-3,4	-9,0	2,0	2,4	3,2	7,1
Aportación del Turismo al PIB de Castilla-La Mancha	7,1%	7,0%	6,5%	6,8%	7,2%	7,2%	7,4%
EMPLEO TURÍSTICO (personas)	61.475	59.345	53.625	54.002	55.418	56.734	59.772
Tasa de variación interanual		-3,5	-9,6	0,7	2,6	2,4	5,4
Aportación del Turismo al Empleo de Castilla-La Mancha	8,1%	8,2%	7,7%	8,1%	8,4%	8,3%	8,6%

Perspectivas empresariales para 2020. Castilla La Mancha. Alojamiento hotelero.

Var interanual % en resultados y ventas

Fuente: Encuesta de Clima Turístico Empresarial, EXCELTUR



15 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bankia (s.f). Recuperado el 3 de junio de 2020 de <https://www.bankia.es/es/pymes-y-autonomos/financiacion/financiacion/financiacion-sostenible-sector-hotelero>

Bowman, C. y Faulkner, D. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Brundtland, G.H. (1987). *Informe Brundland: nuestro futuro común*. Noruega.

Convenio Colectivo de Sector de HOSTELERIA (13000215011982) de Ciudad Real.

Cuesta Aguilar, M.J. (2016). *Tema 6: Aplicación del turismo sostenible a diferentes sectores turísticos*. Material no publicado.

Decreto 4/1989 de 16 de enero, sobre *Ordenación y Clasificación de Establecimientos Hoteleros*. Diario Oficial de Castilla-La Mancha, 0, de 31 de enero de 1989.

Fernández Fúster, L. (1989). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Editorial.

Fundación Impulsa Castilla-La Mancha (s.f). Recuperado el 15 de mayo de 2020 de <http://www.iclm.es/investigacion-de-mercados/#:~:text=Impactur%20Castilla%2DLa%20Mancha%202016&text=El%20PIB%20tur%C3%ADstico%20de%20Castilla,%2C4%25%20del%20PIB%20regional.&text=Los%20puestos%20de%20trabajo%20vinculados,del%20total%20del%20empleo%20regional>.

Google Maps. Recuperado el 21 de mayo de 2020 de <https://www.google.es/maps/>

Grande Torraleja, F.A (2017). *Tema 4. Restauración*. Material no publicado.

Guinea de Toro, A. (2017). *Creación de empresas: El Plan de Empresa*. Material no publicado.

Hisrich, R. Peters, M. y Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship/Emprendedores*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística (s.f). Recuperado el 23 de mayo de 2020 de <https://www.ine.es/index.htm>

Ley 8/1999, de 26 de mayo, de *Ordenación del Turismo de Castilla-La Mancha*. Boletín Oficial del Estado, 179, de 28 de julio de 1999.

McCarthy, J. (1967). *Comercialización: un enfoque gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (s.f). Recuperado el 20 de marzo de 2020 de <https://planempresa.ipyme.org>

Organización Mundial de Turismo (s.f). Recuperado el 10 de abril de 2020 de <http://www2.unwto.org/es>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto S.A Ediciones.

Plan Estratégico Turismo Castilla-La Mancha 2020-2023 (s.f). Recuperado el 16 de mayo de 2020 de <http://www.turismocastillalamancha.es/PLAN-ESTRATEGICO-TURISMO-CASTILLA-LA-MANCHA-2020-2023.pdf>

Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies' performance* (pp. 214-227).

Real Decreto 1634/83, de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. Boletín Oficial del Estado, 144, de 17 de junio de 1983.

Render, B. y Haizer, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Editorial Pearson Educación.

Sánchez Ballesta, J.P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado el 5 de marzo de 2020 de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

Temiño Aguirre, I. (2014). *El Plan de Empresa: La creación de empresas y el emprendimiento*. Madrid: Universidad Francisco de Vitoria.

Vogeler, C. y Hernández, E. (1995). *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.