

# **TRABAJO FINAL DE CARRERA**

## **PLAN DE EMPRESA PARA CREAR UN COMPLEJO ECOTURISTA EN FUENTERROBLES**

**AUTORA: AMPARO ALBERT SANCHIS**

**DIRECTORA: SOFÍA ESTELLÉS MIGUEL**

## ÍNDICE

1.	<u>INTRODUCCIÓN</u>	
1.1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1.2.	OBJETO DEL TFC.....	6
1.3.	JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS Y OBJETIVOS.....	7
1.4.	METODOLOGÍA.....	11
2.	<u>ANÁLISIS DEL ENTORNO</u>	
2.1.	SITUACIÓN DEL ENTORNO.....	12
2.2.	LA IDEA DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DESCRIPCIÓN DE LA RAZÓN DE SER O MISIÓN DEL PROYECTO.....	14
2.3.	ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	16
3.	<u>ANÁLISIS DEL SECTOR</u>	
3.1.	DESCRIPCIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR.....	21
3.2.	CONCENTRACIÓN Y TAMAÑO DEL SECTOR.....	25
3.3.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	26
3.4.	INFLUENCIA DEL SECTOR SOBRE EL PROYECTO.....	32
4.	<u>ANÁLISIS DAFO</u>	
4.1.	MATRIZ DAFO.....	33
4.2.	ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL CAME.....	37
5.	<u>LA EMPRESA</u>	
5.1.	FACTORES CLAVE DEL ÉXITO.....	40
5.2.	MISIÓN DE LA EMPRESA.....	41
5.3.	VISIÓN DE LA EMPRESA.....	42
5.4.	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	43
5.5.	STAKEHOLDERS.....	44
5.6.	DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	47
5.7.	OBJETIVOS.....	48

6.	<u>PLAN DE SERVICIO</u>	
6.1.	ATRIBUTOS DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA.....	50
6.2.	MAPA DE PROCESOS.....	51
6.3.	CADENA DE VALOR.....	56
7.	<u>ESTRATEGIA DE MARKETING</u>	
7.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	57
7.2.	MARKETING MIX.....	75
8.	<u>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</u>	
8.1.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	110
8.2.	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN.....	113
8.3.	PLAN DE MOTIVACIÓN.....	115
8.4.	PERFILES, FUNCIONES Y COMPETENCIA DE TRABAJO.....	115
8.5.	PLAN DE RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS.....	118
9.	<u>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</u>	
9.1.	INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIACIÓN, APORTACIÓN DE LOS SOCIOS...	120
9.2.	ANÁLISIS DE LOS INGRESOS.....	126
9.3.	ANÁLISIS DE LOS GASTOS.....	127
9.4.	BALANCE.....	131
9.5.	ESTUDIO FINANCIERO DE LA INVERSIÓN.....	134

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## **1. INTRODUCCIÓN**

### 1.1 RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de este trabajo es la creación de un complejo ecoturista en la población de Fuenterrobles. Se trata de una apuesta por la arquitectura sostenible, por la conciencia ambiental y por ofrecer experiencias positivas y diferentes.

En un contexto muy general del turismo, España ha sido desde hace años centro de interés turístico a nivel internacional. Esta actividad es la mayor fuente de ingresos en la balanza de pagos de España, sin olvidar el sector servicios en general y su importancia en la economía nacional.

Sin embargo, los factores de este desarrollo turístico resultan ser los propios recursos nacionales: Recursos humanos, y sobre todo naturales (relieve, clima, recursos forestales e hídricos).

A nadie se le escapa la imagen más ilustrativa de lo que ha supuesto un turismo mal planificado y desarrollista, donde términos como sostenibilidad o medio ambiente no tenían cabida, aparece a lo largo de toda la costa española, donde se asienta gran parte de la oferta turística española. España se conoce por ofertar “Turismo de Sol y Playa”, zonas costeras donde se produce un gran crecimiento de la población (sobre todo en periodos vacacionales).

Este modelo ha funcionado muchos años, pero no es un sistema sostenible en el tiempo. Hay que aprovechar las virtudes del país, pero sin ahogarlas, ya que de este modo no solo se dejará de ser competitivo frente a otros países emergentes, sino que además los primeros perjudicados serán los propios residentes del país.

Esto no sólo se extiende a la costa, sino también en las áreas de interior, donde por ejemplo la tala de árboles para la construcción o creación de infraestructuras es un hecho.

De este modo, se crea un complejo ecoturista, en el que se ofrece tanto alojamiento en diez módulos de cabañas de 30 m<sup>2</sup> de bioconstrucción, como la posibilidad de poder realizar actividades relacionadas con la naturaleza y el entorno cultural de la zona.

Todo ello en un espacio natural acorde a estos valores y principios mencionados anteriormente, para ello se ha realizado una exhaustiva búsqueda hasta dar con Fuenterrobles.

Se trata de un municipio de la Comunidad Valenciana situado al noroeste de la comarca de Requena-Utiel; pionero en agricultura ecológica a nivel nacional de productos como el vino, aceite y almendra. Es una población con historia, es en la Edad de los Metales cuando aparecieron los primeros núcleos de población, concretamente en el periodo del cobre (3. Milenio a.de C.) estuvo poblado por celtíberos, íberos, romanos y árabes. Además, Fuenterrobles posee una gruta llamada Cueva de Piedra o del Cid, situada en el paraje llamado Cavorrobles vinculada a este legendario personaje. Nos ofrece por tanto esta población cultura, historia y naturaleza.

Por tanto, el complejo de Fuenterrobles pretende ser un referente nacional de turismo ecológico, no sólo por sus instalaciones, sino en cada una de las actividades y servicios que ofrece.

## 1.2. OBJETO DEL TFC

El objeto del TFC, es crear un complejo ecoturista en el cual, se pueda ofrecer alojamiento mediante diez cabañas m2 de bioconstrucción distribuidas por el complejo, así como la posibilidad de realizar actividades relacionadas con la naturaleza y en entorno rural y cultural de la zona.

Para ello, el plan estratégico que se va a desarrollar, se basa en cuatro estrategias principales:

- Crear valor de marca “ecoturista”, a través de la obtención de certificados, el fomento del empleo local, la formación y desarrollo del personal, la experiencia y la autenticidad.
- Desestacionalizar la demanda, a través de meses temáticos y acciones promocionales.
- Darnos a conocer, desarrollando un plan de comunicación que engloba y refleja el valor de “Conciencia ecológica, compromiso y pasión”; presupuestado en 7.455 €, a través del cual se pretende llegar a 250.000 personas que residen en zonas urbanas y con un alto nivel de estudios, ya que se trata del público objetivo.
- Subcontratar actividades secundarias, reduciendo el coste de las mismas y realizando cooperaciones y alianzas estratégicas.

En definitiva, “El complejo ecoturista de Fuenterrobles” no es solo una empresa dedicada al alojamiento, sino que también ofrece sensaciones y experiencias a aquellos que quieran vivirlas. Las actividades tienen un sentido muy especial dada la localización donde se encuentra, ya que se pretende arraigar a la cultura del lugar y sus costumbres.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS Y OBJETIVOS

Capítulo del TFC	Capítulo 2. ANÁLISIS DE ENTORNO
Asignaturas relacionadas	Dirección estrategia y política de empresa Dirección comercial Introducción a los sectores empresariales
Breve justificación	Para explicar la situación actual del turismo será necesario analizar los principales factores de influencia del entorno. Estas asignaturas nos permitirán obtener una visión profunda del mismo, y definir la línea estratégica a seguir.

Capítulo del TFC	Capítulo 3. ANÁLISIS DEL SECTOR
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa Dirección comercial Economía española y regional
Breve justificación	Se analizará la situación del sector con ayuda de la asignatura estudiada en la carrera economía de la empresa, el estado de la Economía española, así como a los competidores y el mercado con las restantes asignaturas.

Capítulo del TFC	Capítulo 4. ANÁLISIS DAFO
Asignaturas relacionadas	Dirección estratégica y política de empresa Gestión y organización de empresas de servicios
Breve justificación	En este apartado se explicará las ventajas e inconvenientes, oportunidades y amenazas de la creación de un complejo ecoturista para la empresa. Así como los puntos fuertes y débiles, conceptos dados en asignaturas como Dirección estratégica y política de empresa y Gestión y Organización de empresas de servicios.

Capítulo del TFC	Capítulo 5. LA EMPRESA
Asignaturas relacionadas	1. Dirección de producción y logística 2. Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	En este capítulo se realizará resumen de cuáles serán los objetivos a seguir, estrategias que utilizaremos, y una serie de herramientas necesarias para la creación de un complejo ecoturista.

Capítulo del TFC	Capítulo 6. PLAN DE SERVICIO
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Recursos humanos
Breve justificación	En este capítulo se detalla el valor añadido que le aporta la empresa así como los procesos de la empresa. Para ello nos ayudaran los conceptos obtenidos al cursar las asignaturas Dirección comercial y Recursos Humanos.

Capítulo del TFC	Capítulo 7. ESTRATEGIA DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección comercial</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Marketing de empresa de servicios</p> <p>Dirección de producción y logística</p> <p>Gestión y organización de empresas de servicios</p>
Breve justificación	<p>Realizar un Plan de Marketing es fundamental para cualquier empresa recién creada. Con ello, se podrá planificar toda su concepción, crear productos y servicios a ofrecer teniendo en cuenta la demanda y oferta en el mercado, fijar precios.. y crear ideas para la promoción y distribución, herramientas obtenidas gracias a estas asignaturas cursadas.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de recursos humanos</p>
Breve justificación	<p>Se realizará una evaluación de los factores más importantes de un complejo ecoturista, los empleados que trabajan en ella. Punto clave para que funcione una empresa, conceptos obtenidos en la asignatura de Dirección de recursos humanos, a través de la cual crearemos un plan para obtener un personal cualificado.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 9. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de Proyectos Empresariales</p> <p>Contabilidad General y Analítica</p> <p>Dirección Financiera</p>
Breve justificación	<p>En este capítulo se pretende establecer la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la sociedad. Otro objetivo es disponer de la liquidez suficiente para hacer frente a los pagos de las inversiones y a los gastos, finalmente mantener una estructura financiera equilibrada a lo largo del tiempo. Objetivos que se pueden lograr por cursar asignaturas como Contabilidad General y Analítica, Dirección Financiera y Dirección de Proyectos Empresariales.</p>

## 1.4 METODOLOGÍA

Para la realización de este proyecto, el método de trabajo que se ha utilizado ha sido en primer lugar, pensar en una idea de negocio, en cuyo caso, se pensó en ofrecer un servicio de alojamiento y actividades, siempre y cuando, cumpliera con una serie de requisitos como: responsabilidad con el medio ambiente, sostenibilidad, proporcionar experiencias positivas, generar beneficios directos para la conservación, rentabilidad...

En segundo lugar, se pensó en la búsqueda del lugar donde ubicar esa idea de negocio, es decir, dónde se podría instalar ese complejo ecoturista. Para ello, se buscó en pueblos de toda la Comunidad Valenciana, hasta dar con el elegido, Fuenterrobles. Cumplía con las expectativas y requisitos mencionados, además, es un pequeño municipio cercano a la Sierra de la Bicuerca, un parque natural por lo que, sin duda, resulta ser un pueblo con mucho encanto. Basados tradicionalmente en la agricultura y cada vez más potenciando la agricultura ecológica, por lo que compartía valores con el proyecto que se pretende realizar.

Partiendo de estas dos premisas se ha querido reflejar en este trabajo un proyecto de empresa en el que plasmar todos esos pensamientos, conceptos, inquietudes, sensaciones y creencias. La forma de conseguirlo ha sido creando un complejo ecoturista que a continuación se explicara por puntos toda esa planificación para poder llevarlo a cabo.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 SITUACION DEL ENTORNO**

En 2008 España se sumergió en una grave crisis económica, bautizada como la depresión económica española, en los últimos años ha habido cierta mejora en cuanto al crecimiento de la economía, pero la economía española todavía no ha recuperado los valores previos a la crisis, sobre todo cuando se habla de materia de desempleo.

Los efectos de esta crisis duran todavía, y no solo a nivel económico, sino también en el político y social. Esta crisis se enmarca dentro de la crisis económica mundial que afectó a la mayoría de países a nivel mundial.

La crisis mundial significó para España que salieran a relucir problemas como la burbuja inmobiliaria, y la crisis bancaria, dos hechos que propiciaron el aumento de desempleo que provocó movimientos sociales para cambiar el modelo económico y productivo de la sociedad española, demandando una renovación democrática.

Otros hechos como la disminución del crédito a familias y a pequeños empresarios por parte de los bancos y las cajas de ahorros, el elevado déficit público de las administraciones autonómicas y municipales, la corrupción política, el recorte de prestaciones, el deterioro de la productividad y la competitividad y la gran dependencia del petróleo han contribuido al agravamiento de la crisis.

A nivel político, España se encuentra en una situación de incertidumbre desde el día 20 de diciembre, cuando ningún partido obtuvo la mayoría absoluta, las cuatro fuerzas políticas más votadas y con mayor representación no pudieron llegar a acuerdos para formar gobierno lo que provocó segundas elecciones. Los resultados de estas últimas elecciones tampoco dieron votos suficientes a un partido para gobernar. Este proceso todavía no está resuelto, por lo que se plantean unas posibles terceras elecciones.

Para la Organización Mundial del Turismo(OMT) esta inestabilidad política en formar gobierno no supone un impacto negativo para el sector turístico durante este 2016. Según cita el secretario general de la OMT, Taleb Rifai, La historia y la experiencia “nos han enseñado que situaciones de incertidumbres políticas de este tipo nunca afectan al desarrollo del turismo, y esto se ha visto en escenarios mucho más complejos que el que vive en estos momentos España”.

Según apuntan numerosos periódicos, parece ser que la inestabilidad política no ha afectado a su principal industria, el turismo, ya que España podría desbancar a EEUU como segundo país del mundo con mayor número de pasajeros recibidos.

España empezó este año 2016 batiendo otro récord turístico, según un artículo del periódico el País. En enero, uno de los meses tradicionalmente de temporada bajada en España (a excepción de Canarias) llegaron 3,5 millones de turistas, un 11,2% más que en el mismo mes de 2015. El ascenso llegó sobre todo de la mano de los británicos, que viajaron a España un

16% más que un año antes, y de los franceses, que elevaron sus visitas un 8,5%. Canarias fue el principal destino elegido por los visitantes. Además, en enero se disparan las visitas por motivos de negocios con respecto a 2014.

Se está experimentando un aumento importante de viajes por escapadas y por motivos de negocios, se podría decir que viven una explosión: por este motivo llegaron 347.640 turistas, un 21,9% más en tasa anual.

La duración de la estancia de cuatro a siete noches es la mayoritaria en enero, con 1,5 millones de turistas y un crecimiento anual del 19%. Pero el segmento de turistas de mayor crecimiento es el que elige una duración de dos a tres noches (las *escapadas* suben un 24%), mientras que los turistas que eligen estancias de 8 a 15 noches descienden el 5,7%.

Turespaña dependiente del Ministerio de Industria y Turismo, indica que hasta junio llegaron a España 50,8 millones de visitantes extranjeros, esto es un 6,3% más que el año anterior, 2015.

La patronal turística Exceltur prevé recibir 74 millones de turistas, esto supone seis millones más que el pasado año, esto ligado al PIB que aumentara un 4,4%.

Otro indicador que muestra el éxito de este negocio podría ser el tráfico aéreo, aumento un 11,1% en Julio de 2016 en comparación al mismo mes del año anterior. La cantidad de pasajeros alcanzados hasta julio supera los 118,8 millones de pasajeros.

Los puertos españoles también son testigos, ya que durante estas fechas optan por surcar los mares y visitar ciudades costeras bonitas. El pasado año Puertos del Estado registró 8,4 millones de pasajeros, para éste 2016, se espera que lleguen a los 8,6 millones de personas.

Este optimismo viene marcado por la recuperación, en parte, del consumo interno de las familias que alcanzó tasas positivas en 2015, cosa que no pasaba desde el inicio de la crisis según un informe del Ministerio de Agricultura. Por otro lado, hay que reseñar que muchas visitas que recibe España van en busca de un destino más seguro, frente a otros lugares que se perciben con más temor como Egipto, Turquía y Túnez por los atentados yihadistas recientes.

Por tanto, se puede concluir que el turismo, igual que el resto de actividades ligadas al ocio, presenta una tendencia al alza desde los años 80, que se ha visto truncada por las circunstancias, pero ha aumentado y se prevé que a largo plazo siga en aumento.

## 2.2 LA IDEA DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DESCRIPCIÓN DE LA RAZÓN DE SER O MISIÓN DEL PROYECTO

En un contexto muy general del turismo, España ha sido desde hace años un centro de interés turístico a nivel internacional. Esta actividad es la mayor fuente de ingresos en la balanza de pagos de España, sin olvidar el sector servicios en general y su importancia en la economía nacional.

Sin embargo, los factores de este desarrollo turístico resultan ser los propios recursos nacionales: Recursos humanos, y sobre todo naturales (relieve, clima, recursos forestales e hídricos).

A nadie se le escapa la imagen más ilustrativa de lo que ha supuesto un turismo mal planificado y desarrollista, donde términos como sostenibilidad o medio ambiente no tenían cabida, aparece a lo largo de toda la costa española, donde se asienta gran parte de la oferta turística española. El que fue jefe de Medio Ambiente de la Organización Mundial del Turismo, el chileno Eugenio Agnus, es claro en este sentido: "Es indudable que el futuro del turismo depende del futuro del medio ambiente. Sin un entorno limpio el turismo no puede existir y sin una sensibilización ambiental el turismo podría convertirse en una amenaza ecológica".

Por ello, es importante entender la incidencia medioambiental que supone el turismo tradicional. España se conoce por ofertar "Turismo de Sol y Playa", zonas costeras donde se produce un gran crecimiento de la población (sobre todo en periodos vacacionales). Se puede recurrir a otras fuentes, como la Organización para la Cooperación y Desarrollo en Europa (OCDE), que en un informe titulado "Gestión de zonas costeras. Políticas integradas" analiza con la misma severidad el impacto ambiental del turismo de sol y playa. En el apartado dedicado a España incide en que "la urbanización ha llevado a la desaparición de franjas de dunas y como consecuencia a la inestabilidad de las tierras más próximas al mar". La concentración en espacio y tiempo del turismo también merece unas líneas por parte de la OCDE: "La intensa especialización turística crea diferencias considerables entre poblaciones de invierno y de verano (de 1 a 20 en ciertos casos)".

Algunos de los impactos que provoca esta actividad:

- Exceso de presión sobre los recursos naturales: aumento del consumo y depuración de aguas, RSU (Residuos sólidos urbanos), energético...

- Alteraciones medioambientales por necesidades crecientes de suelo (construcciones, suministro de agua...).
- Necesidad de mejora de servicios e infraestructuras (problemas de comunicación e incremento de los medios de transporte contaminantes en la zona).

Este modelo ha funcionado muchos años, pero si hay que ser claro, no es un sistema sostenible en el tiempo. Hay que aprovechar las virtudes como país, pero no ahogarlas, ya que de este modo no solo se deja de ser competitivos frente a otros países emergentes, sino que además los primeros perjudicados serán los residentes habituales.

Esto no sólo se extiende a la costa, sino también en las áreas de interior, donde por ejemplo la tala de árboles para la construcción o creación de infraestructuras es un hecho. Cuando piensa en ir a pasar un fin de semana al campo con su pareja, sus hijos o sus amigos, ¿qué imagen espera encontrar?

**Imagen 1.** Paisaje Limpio vs. Sucio



**Fuente:** Fotos.euroresidentes.com

La pregunta es, si usted pudiera elegir ¿qué haría? Quizá no se vea una salida o una solución, lo que sí se puede ofrecer es una alternativa para que la primera imagen se mantenga así... ¿Se apunta?

## 2.3 ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO

### **2.3.1.¿Por qué Ecoturismo?**

En los últimos tiempos se ha registrado en todo el mundo una importante tendencia ecologista en el cuidado y motivación de mercados particulares. El mercado europeo se convierte en muchas oportunidades en un espacio de comercialización de gran importancia para países emergentes.

Sin embargo, en muchas oportunidades la industria de diferentes tipos y las diferentes propuestas de negocios comerciales, han perjudicado la ecología y el ecosistema de algunas regiones.

En muchos congresos y seminarios de la actualidad se desarrollan exposiciones ecológicas, donde el material que se entrega como los lápices y el material de estudio se encuentran confeccionados con material reciclable. El impacto de algunas actividades industriales en el ecosistema puede afectar de diferentes modos el desarrollo económico de una región.

La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES) define ecoturismo como un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local”.

El Turismo ecológico o ecoturismo es una nueva tendencia del Turismo Alternativo diferente al Turismo tradicional. Es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se apoya la sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge y sensibiliza a los viajantes. Aunque existen diferentes interpretaciones, por lo general el turismo ecológico se promueve como un turismo "ético", en el cual también se presume como primordial el bienestar de las poblaciones locales, y tal presunción se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas/grupos/cooperativas que se dedican a ofrecer tal servicio.

Debido a su auge, el ecoturismo ya se convirtió en el segmento de más rápido crecimiento y el sector más dinámico del mercado turístico a escala mundial. Este movimiento apareció a finales de la década de 1980, y ya ha logrado atraer el suficiente interés a nivel internacional, al punto que la ONU dedicó el año 2002 al turismo ecológico.

El genuino ecoturismo debe seguir los siguientes siete principios, tanto para quienes operan los servicios como para quienes participan:

1. Minimizar los impactos negativos al ambiente y la comunidad que genera la actividad.
2. Construir respeto y conciencia ambiental y cultural.
3. Proporcionar experiencias positivas tanto para los visitantes como para los anfitriones.
4. Generar beneficios financieros directos para la conservación.
5. Proporcionar beneficios financieros y fortalecer la participación en la toma de decisiones de la comunidad local.
6. Crear sensibilidad hacia el clima político, ambiental y social de los países anfitriones.
7. Apoyar los derechos humanos universales y las leyes laborales.

### **2.3.2.¿Cómo?**

Desde que el hombre es hombre y construye su vivienda, cada época ha sido marcada por un estilo arquitectónico y tendencias de diseño diferentes. Independientemente de si se trata de la ostentación del Barroco o de las limpias y claras líneas del Modernismo, cada período ha determinado y difundido sus propios criterios en referente a la definición ideal de diseño.

En la época post-Postmoderna en la cual vivimos, la arquitectura y el diseño de las viviendas se encuentran muy influenciados por el movimiento ecologista. Con su lema de “sostenibilidad”, los arquitectos ecologistas han conseguido transformar por completo la manera que se tiene de concebir los hogares.

Básicamente, la arquitectura sostenible se centra en hacer un eficiente uso de los recursos naturales. Al contrario que en períodos anteriores, donde existían unas claras normas de diseño, la arquitectura ecológica no sigue un patrón visual.

Lo que se propone es seguir esta tendencia y aplicarla al turismo. No sólo quedarse en viviendas habituales, sino darle importancia también en aquellos sitios “de paso”. Las casas deben estar equipadas de generadores de energías renovables como, por ejemplo, paneles solares, y los materiales utilizados deben provenir de fuentes sostenibles. También importante es el tema del agua; el uso de, por ejemplo, cisternas que almacenan el agua de la lluvia y sistemas de reciclado. Dentro de la vivienda disponer de electrodomésticos de bajo consumo,

excelente aislamiento térmico y doble acristalamiento. Éstos últimos ayudan a aumentar la eficiencia del uso energético y a reducir las emisiones de dióxido de carbono.

**Imagen 1.** Imagen de un unifamiliar del complejo



**Fuente:** Elaboración Propia

Por todo ello, la elección de unifamiliares de arquitectura sostenible, con instalaciones ecológicas como se ha comentado anteriormente se considera que resulta la más interesante para el presente trabajo final de carrera. La elección viene dada por el empeño en ofrecer a los visitantes una vida dentro de un entorno natural y saludable concebido en armonía interior y exterior con la naturaleza. Además, es un ejemplo de consumo responsable enmarcado en el desarrollo sostenible.

### **2.3.3. ¿Qué se pretende ser?**

En “El complejo ecoturista en Fuenterrobles” pretende ser un referente nacional de turismo ecológico, no sólo en cuanto a las instalaciones, sino en cada una de las actividades y servicios que se ofrece. Por ello elementos como la sostenibilidad y la empleabilidad de la zona van a ser estandartes en la forma de trabajar. Además, no sólo hay que quedarse en conceptos de sostenibilidad social o medioambiental, sino que se propone una mejora en ambos aspectos.

Cada uno de los unifamiliares estará preparado para ofrecer el mayor confort posible dentro de unas líneas de conciliación paisajística y unos ideales de contacto con la naturaleza y el entorno. En ellas, tanto familias con niños como parejas o grupos de amigos, podrán disfrutar por un tiempo de otra forma de ver la vida, más relajada, alejándose del estrés y del entorno ajetreado de las ciudades.

“El complejo ecoturista de Fuenterrobles” no es solo una empresa dedicada al alojamiento, sino que también ofrece sensaciones y experiencias a aquellos que quieran vivirlas. Las actividades tienen un sentido muy especial dada la localización donde se encuentra, ya que se pretende arraigar a la cultura del lugar y sus costumbres.

#### **2.3.4. ¿Por qué Fuenterrobles?**

Fuenterrobles, es un pequeño municipio de 698 habitantes, con una superficie de 49,20 km<sup>2</sup>. Por el sector este del término se alza la sierra de Bicuerca, parque natural y reserva de la biosfera, con alturas superiores a los mil metros, destacando los vértices geodésicos del Cerro Pelado (986m), Atalaya del Sabinar(923m) y Bicuerca (1.116m). Población basada tradicionalmente en la agricultura del viñedo, aceitunas y almendros principalmente. Desde hace años Fuenterrobles ha apostado por el desarrollo sostenible y el respeto a su entorno medioambiental. Ajeno a polígonos industriales y planes de actuación integral (PAI) que alteraran el entorno y modifican el normal crecimiento de la zona.

Se trata de un pueblo pionero en la práctica de la agricultura ecológica que intenta mantener estos cultivos ya que además de configurar el paisaje contribuyen esencialmente a evitar procesos erosivos en el suelo que generalmente son pobres y de no ser por estos cultivos quedarían abandonados por no ser susceptibles de otros cultivos.

Además, el Ayuntamiento de Fuenterrobles ha mostrado su interés por ampliar su oferta de turismo rural mediante proyectos coherentes, integrados, innovadores y de calidad creando una identidad propia y singular.

#### **Servicios que se ofrece**

##### ***Alojamiento:***

El complejo contará con 10 módulos de cabañas (También de recepción, un restaurante, piscina y de un pabellón polivalente), de unos 50m<sup>2</sup> que se alquilarán por noche.

##### ***Actividades:***

Se ofrece la posibilidad de contratar diferentes actividades, como son:

- Visita a la bodega y los viñedos: En el pueblo existe una pequeña bodega en la que se fabrica vino de los propios viñedos del pueblo. También en los pueblos cercanos como Utiel o Requena poseen importantes bodegas. Se ofrecerá una pequeña visita con cata final en la que poder conocer el proceso de elaboración. Esta actividad se negociará con los dueños de las bodegas, aportando la empresa objeto del presente TFC al guía y a los clientes.
- Recorridos con guía: Se realizarán principalmente 3 recorridos por la zona, en los cuales se podrá disfrutar del paisaje, la flora y la fauna, la historia y las estrategias de desarrollo sostenible que propone el pueblo de Fuenterrobles explicado de la boca de un lugareño.
  - Fuenterrobles (circuito urbano)
  - Ruta del telégrafo
  - Paseo por la sierra de la Bicuerca
- Oficios: Se realizarán clases de oficios tradicionales, en los cuales los visitantes puedan “ensuciarse las manos” y sentirse en contacto con la vida de antaño.
  - Agricultura sostenible (campos de productos ecológicos).
  - Repoblación de la zona (plantar un árbol).
  - Gastronomía tradicional (preparación de comida típica de la zona llegando a acuerdos con gente del lugar tanto para la cocina como para el profesorado).
- Alquiler de bicicletas: Se dispondrá de bicicletas de montaña para ofrecer la posibilidad de realizar cualquiera de los recorridos mediante este medio de transporte. Para su mantenimiento se intentará contratar a un mecánico local o de la zona.
- Observación de estrellas y constelaciones: Con una persona con conocimientos de astronomía y alquiler o compra de equipo específico se ofrecerá una actividad nocturna que pretende ser tanto cultural como de desconexión.
- Clase de fotografía: Con sus propias cámaras podrán aprender a sacarles el máximo provecho a las mismas gracias a una persona que les dará una clase de conceptos básicos y prácticos fundamentalmente.

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR**

#### 3.1 DESCRIPCIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR

##### Descripción

La actividad de El complejo Ecoturista de Fuenterrobles se enmarca en el sector servicios. En España, este sector es el más importante siendo el origen de la mayor parte de los ingresos. En particular, se encuentra en la rama de Hostelería, más concretamente según el código CNAE se clasifica en el 552: Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

En este gran sector se encuentra el mercado del turismo rural dentro del cual está el subsector de reciente creación llamado ecoturista del cual forma parte la empresa.

Como se ha dicho se trata de un sector incipiente del cual no hay grandes datos, pero lo que sí se puede afirmar es que el ecoturismo está fortaleciéndose como alternativa de desarrollo sostenible para diversas zonas de España, sobre todo en el norte, en provincias como Galicia, Cantabria y Asturias principalmente.

Debido a la escasez de datos mencionada, surge la necesidad de utilizar 4 fuentes de información distintas.

A partir de la base de datos **SABI** se buscaron empresas con el descriptor “ecoturismo”. Se encontraron 10 empresas que cumplieran estas características. Este valor es necesario completarlo puesto que en la base de datos solo aparecen empresas con la obligación legal de depositar las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil (es muy común que estos establecimientos los regenten empresarios individuales).

A continuación, se buscó información adicional en **la asociación Ceres-Ecotur**, donde aparecen 42 empresas de alojamiento rural certificadas como ecoturistas. Estos datos son de mayor utilidad que los anteriores al tratarse de al ser un organismo certificador que ofrece cierta garantía en tanto que la actividad real de las empresas que analizan comparten la misma razón de la actividad que la nueva empresa.

Tal y como se observa en la siguiente figura, sólo existe una en la Comunidad Valenciana, lo que resulta un dato importante a tener en cuenta.

**Imagen 3. Distribución geográfica de las empresas certificadas con el sello Ceres Red Ecoturismo - Alojamientos Sostenibles - Ceres Ecotur**



Fuente: [www.ceres-ecotur.es](http://www.ceres-ecotur.es)

Por otro lado, se buscó información de otro organismo certificador, **Ecolabel**, donde se encontraron un total de 13 empresas certificadas.

Por tanto, a pesar de la escasa diferenciación del sector, se puede ver en este mapa una oportunidad muy interesante para crear tendencia en la zona. No solo se puede ser referente a nivel de la comunidad instalados en la provincia de Valencia con certificado y conciencia ecoturista real, sino que además puede servir como establecimiento de referencia para otras comunidades que tampoco ofrecen servicios ecoturistas legalmente certificados como puede ser la región de Murcia o Castilla la Mancha.

En relación a lo anterior cabe decir que la sostenibilidad en general se ha considerado en los últimos tiempos como la gran ventaja de las grandes marcas, pero la realidad ha demostrado que, el incumplimiento de las expectativas de sostenibilidad que se lanza a los consumidores, se vuelve en contra de la marca. Por lo que se da una importancia vital a la certificación de la empresa, así como a implantar y llevar a cabo todas las acciones necesarias para ofrecer a los clientes la imagen ecológica que buscan.

### Evolución y tendencias del sector

El sector ecoturista, al ser un sector de reciente creación no está muy bien diferenciado del resto del turismo rural. Este último, ha tenido un crecimiento continuado desde 2001 hasta el inicio de la crisis 2008, donde la demanda nacional (la principal en este mercado) se estancó. La llegada de turistas extranjeros mejoró el resultado de esos años, y en la actualidad la evolución está siendo más que positiva. Los resultados registrados por la actividad turística en 2015 confirmaron que este sector (turismo) es el que más está creciendo en la economía española y el que más empleo genera. El PIB turístico registró un avance del 3,7%, alcanzando los niveles máximos registrados en los últimos 15 años. Dos factores contribuyeron fundamentalmente al incremento de la actividad turística: la recuperación de la demanda nacional, que creció por encima del 5% y al desvío de turistas extranjeros por la inestabilidad social y política de los principales competidores de nuestro país. Expuso que de los 2,1 millones de viajeros que perdieron en conjunto Egipto, Túnez y Turquía, al menos un millón se decantó por España.

En cuanto al sector ecoturista, la tendencia que experimentará es un rápido crecimiento ya que constituye una buena alternativa. Cada vez son más las empresas que modifican sus planes de negocio con el objetivo de crear más valor, que ofrecen servicios y actividades destinados a que el turista descubra una forma diferente de viajar generando el menor impacto posible en el medio. Empresas sostenibles emergentes del sector, tienden a vincularse en acciones de emprendimiento cultural y turístico dirigidas esencialmente a la conservación del Patrimonio cultural y natural. Esta clase de turismo ecológico se fundamenta en la sostenibilidad y por ello se basa en la armonía de los tres pilares del desarrollo sostenible: economía, sociedad y medio ambiente.

En el último de sus estudios sobre el turismo internacional, La Organización Mundial del Turismo, sitúa a España en tercer lugar, en el ranking de llegadas internacionales; y, en segundo lugar, se tienen en cuenta los ingresos por turismo internacional, éstos, han tenido un crecimiento considerable respecto años anteriores.

Por tanto, es un hecho que España es un destino muy concurrido para los extranjeros, por este motivo no hay mejor forma que disfrutar de este país, desde el respeto, la solidaridad y el bien común, evitando el turismo de masas.

En Fitur 2015 se mostraron futuras tendencias para el sector como son:

- Compaginar el entretenimiento de los niños con actividades para los padres.
- La potenciación del Folklore como conocimiento del patrimonio artístico y cultural de la región y aprendizaje de sus aspectos (danza, artesanía, percusión).
- Ofrecer actividades virtuales tradicionales de la región como puede ser las clases de gastronomía online.
- Permitir a las personas discapacitadas disfrutar con la máxima intensidad de deportes de aventura.
- Se potencia la tendencia de realizar una ruta cultural e histórica de la región.
- Garantizar al visitante una inmersión intensa en la cultura local (degustar pasas en aguardiente, varear olivos, probar los desayunos molineros...) y en el patrimonio, al tiempo que apuesta por una transmisión de los valores históricos y culturales por parte de los “sabedores locales” (las personas mayores del pueblo) a las generaciones más jóvenes.

### 3.2 CONCENTRACION Y TAMAÑO DEL SECTOR

El ecoturismo no es más que otra diferenciación del turismo rural que se caracteriza por el uso responsable de los recursos. A pesar de ser este el rasgo diferencial, no todos los establecimientos certificados lo dejan patente en sus páginas web, e incluso la mayor parte no muestra el sello de estar certificado. Se podría decir que para algunos propietarios es un sello más en su colección sin significar el ecoturismo su razón de ser como negocio. En cambio, otro gran número de establecimientos no certificados que dicen ofertar actividades ecoturistas.

Dentro del sector coexisten distintos tipos de alojamientos:

- Hoteles, que ofertan habitaciones dobles.
- Apartamentos que ofertan casas para dos o cuatro personas.
- Grandes casas rurales (de 6 a 8 personas aprox.).
- Campings (con bungalows).

La mayor parte de los establecimientos son construcciones rurales centenarias, o bien han utilizado arquitectura sostenible para su construcción. En cuanto a las actividades se pueden distribuir en 4 grandes bloques:

- Deportivas
  - Senderismo, ya sea guiado o no.
  - Excursiones a caballo o en bicicleta.
  - Deportes de aventura como descenso de barrancos, piragüismo.
- Orientales
  - Taichi o Yoga.
- Agrícolas:
  - Ayuda en huertos o granjas, granja escuela, recolección de almendras, olivos...
- Gastronómicas
  - Menús ecológicos.
  - Los restaurantes locales.

Al ser un sector escasamente diferenciado, las actividades ofertadas por este tipo de establecimientos no difieren en exceso con el resto de establecimientos de turismo rural, más bien, intentan ofertar todo tipo de actividades para conseguir llegar a un público mayor.

### 3.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

- A) Poder de negociación de los proveedores.
- B) Poder de negociación de los compradores/clientes.
- C) Amenaza de productos sustitutos.
- D) Amenaza de entrada de nuevos competidores (potenciales).
- E) Rivalidad entre los competidores

#### 3.3.1 El poder de negociación de los proveedores

En la pasada edición en Valencia de la feria de Biocultura 2016, se pudo comprobar la cantidad de productos ecológicos y soluciones ambientales que se proponían en diversos aspectos desde alimentación y agricultura hasta materiales de construcción.

Las previsiones para la feria eran de un total de 200 expositores y 20.000 visitantes. Finalmente, La feria contaba con un total de 160 expositores y en cuanto a la participación por sectores fue:

- Agricultura y alimentación biológica, 30% (cerca de 10.000 productos certificados).
- Terapias complementarias, 20%.
- Cosméticos, 10%.
- Ecología, medio ambiente, reciclaje... 10%.
- Música y publicaciones, 8%.
- Bioconstrucción y energías renovables, 7%.
- Ropa, calzado y complementos, 7%.
- Artesanías, 5%.
- Turismo Rural, 3%.

Sí que cabe destacar las condiciones de precio o tamaño del pedido. Puesto que los proveedores son pequeños y muy especializados las condiciones podrían ser negociables en la gran mayoría de los casos. Lo que sí es cierto es que el precio, sea uno u otro el proveedor va a ser alto, puesto que el precio de los productos ecológicos en general suele ser más elevados.

Debido a que, en su mayoría, se trata de productos elaborados artesanalmente, suelen utilizar materias primas más caras, además se producen a baja escala, por lo que les resulta difícil conseguir precios más competitivos.

A continuación, se listan los principales proveedores con los que contacta la empresa para abastecerse explicando el motivo de su elección:

- **Tratamiento Natural del Agua:** Dispone de una gran oferta de soluciones a distintos problemas relacionados con el agua. Además, a la hora de adquirir cualquiera de su amplia gama de productos ofrecen asesoramiento personalizado para cada cliente según las necesidades de cada uno.
- **Casa-Ecológica:** Según las estructuras diseñadas por el arquitecto y las necesidades que resulte se puede contar con esta empresa para que realice un presupuesto previo del acondicionamiento de las viviendas en cuanto a aislamiento natural, energía solar y barreras contra la humedad capilar. Los precios están bastante ajustados y además no hay cargos adicionales de desplazamiento. Ofrecen 3 soluciones a la vez, por lo que la negociación puede ser mucho mayor que si se acuden a 3 empresas diferentes para cada obra.
- **Aceite ecológico.org:** es la empresa de aceite de oliva ecológico más barata del mercado. Incluye IVA y portes en el precio negociado y los envases son de 3 y 5 litros, adecuados para la actividad de gastronomía.
- **Dosefes.com:** Es la empresa española que cuenta con una marca de utensilios de cocina con el sello de calidad Thermolon, un antiadherente mineral de alta calidad que no contiene PTFE ni libera gases tóxicos. Es vital como empresa de conciencia ecológica contar con esta nueva tecnología ecológica antiadherente para la actividad de Gastronomía.
- **Jabones Beltrán:** fabrican jabón tradicional elaborado exclusivamente con ingredientes de origen vegetal. Ofrecen productos ecológicos, eficaces y de calidad además de estar certificados por Ecocert. De uso para los clientes en baños y cocinas, por lo que es importante que ofrezcan envases más económicos y ecológicos, reutilizables y con etiquetas con información para que los clientes sean conocedores de la cultura ecologista a todos los niveles.

- **Semillas Madre Tierra.** Dispone de un gran catálogo de semillas ecológicas y biológicas de hortalizas, flores y plantas aromáticas, así como semillas para germinar. Son las únicas avaladas por un consejo de producción agraria ecológica.
- **Ecorganic:** es un supermercado ecológico que ofrecen gran variedad de productos por lo que no solo son competitivos, sino que además aportan comodidad a la hora de adquirir el resto de productos que se necesiten.

En cuanto a sociedades o asociaciones se puede ver en el listado de expositores del Anexo 4 que existen varias asociaciones, pero muy específicas. Si bien se puede mencionar la Sociedad Española de Agricultura Ecológica (SEAE), pero particularmente como empresa solo envolvería a la actividad de agricultura propuesta, con lo cual no afectaría mucho la asociación en este sentido.

### 3.3.2 El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes viene marcado por:

➤ **Número de competidores en el sector:**

La oferta de establecimientos ecoturistas en España es escasa, además de confusa. Al no existir ningún certificado de carácter oficial que discrimine que establecimientos son o no son ecoturistas, se consigue que no exista un registro fiable de cuantos establecimientos hay en nuestro país y además, permite que se oferten actividades denominadas “ecoturistas” sin necesidad de corroboración. En total no superan los 50.

➤ **Diferenciación del sector respecto al mercado.**

La diferenciación del sector ecoturista en España es escasa, puesto que ser ecoturista aún no es (para la mayoría de los consumidores) una condición *sine qua non* a la hora de decidir el establecimiento.

➤ **Tamaño y precios del mercado (productos sustitutivos).**

La oferta de turismo rural en España es muy amplia y variada. Existen 14.320 establecimientos en el entorno rural, siendo el más numeroso lo casa rural, tal y como muestra la tabla siguiente:

**Tabla 1.** N° de establecimientos rurales en España (2015) en función de su tipología

	Nº Establecimientos
Hotel Rural	<b>694</b>
Apartamento Rural	<b>982</b>
Casa Rural	<b>12.130</b>
Albergue Rural	<b>96</b>
Turismo Activo	<b>984</b>
Grandes Edificaciones	<b>367</b>
Otros	<b>131</b>
<b>Total</b>	<b>15.384</b>

**Fuente:** Encuesta de Alojamiento en establecimientos Rurales. INE(2015)

Como se ha indicado en el apartado 3.2, existe un exceso de oferta. Este exceso ha provocado que el mercado del turismo rural “tradicional” se haya fragmentado en dos, el turismo de lujo y el de bajo coste que ofrece precios muy competitivos.

En resumen, a pesar de no existir muchos competidores, la diferencia del sector respecto del resto del mercado no es muy fuerte y este ofrece precios bajos, por lo tanto, el poder de negociación del cliente es alto.

### 3.3.3. Amenaza de productos sustitutivos

El turismo rural es el gran competidor del sector. El cual tiene un exceso de oferta, ya que la demanda se ha estancado durante los años de crisis, pero la oferta ha seguido aumentando. Se trata de un sector atomizado que ha entrado en una guerra de precios. Unos pocos competidores han optado por un turismo rural de lujo el cual es menos sustitutivo del producto que se propone.

Por otro lado, el turismo cultural (la visita de ciudades y monumentos) también es un producto competitivo, puesto que se orienta hacia el mismo grupo objetivo, pero ofrece distintas actividades.

Por último, hay que remarcar que el turismo de sol y playa no produce una amenaza directa, puesto que difiere tanto en las actividades como en el grupo objetivo por lo cual a pesar de lo que pueda parecer realmente no es sustitutivo.

#### 3.3.4 Amenaza de nuevos competidores

La rivalidad entre las empresas del sector ecoturista se puede considerar escasa puesto que solo hay 50 en toda España. A pesar de que existan zonas geográficas con gran densidad de establecimientos ecoturistas (Galicia, Cataluña) en la comunidad Valenciana no existe tal concentración.

Sin embargo, debido a la escasa diferenciación con el turismo rural la empresa se ve vinculada a la competencia que existe en el interior de la provincia.

#### 3.3.5 Barreras de entrada y de salida

##### *Barreras de entrada*

Las barreras de entrada, más que las posibles reacciones de empresas ya existentes, son las altas necesidades de capital. La creación de este tipo de empresas es muy costosa y conlleva una gran inversión. Desde una posible compra de terrenos hasta la construcción de instalaciones, personal, diferentes servicios, etc. Para crear y mantener esta empresa es necesaria la posesión de un alto nivel de capital.

El resto de barreras de entrada, como el acceso a las materias primas, la protección gubernamental o el acceso al canal de distribución, tienen su influencia, aunque sensiblemente menor.

Así pues, una vez la empresa forme parte del sector, se irán construyendo altas barreras de entrada a través del desarrollo de intangibles, ya que éstos son muy difíciles de imitar, como es, por ejemplo, el trabajar la diferenciación creando valor de marca, haciendo que el cliente se identifique y sea leal con la misma.

Cabe mencionar que hay quien aprovecha sus terrenos en el campo con alguna construcción para remodelarlas con la ayuda de subvenciones y dedicarse al turismo ecológico. Si bien, se puede decir que como este sector es ecoturista una casa rural que se convierta a "ecoturista" con pequeñas modificaciones en las infraestructuras presenta unas barreras de

entrada bajas puesto que lo más difícil es la consciencia ecoturista real que se aporta al servicio de alojamiento.

#### *Barreras de salida*

La barrera de salida más importante que presenta este sector es la propia especialización de los activos. Se trata de activos poco líquidos, como son los inmuebles, que además han sido diseñados y ubicados en áreas rurales para la explotación económica del turismo ecológico.

### 3.4. INFLUENCIA DEL SECTOR SOBRE EL PROYECTO

Como conclusión, es un sector muy pequeño y cuya diferenciación con el mercado aún es escasa. La competencia actual de turismo rural presenta escasas barreras de entrada para modificar su negocio a ecoturista.

Además, el sector ecoturista se trata de un sector muy competitivo donde es necesario incrementar la diferenciación del resto del mercado (turismo rural).

La tabla muestra un resumen de las fuerzas de Porter en el que a simple vista se pueden analizar las fuerzas que más preocupan a la empresa.

**Tabla 2.** Resumen 5 fuerzas de Porter

<b>Poder de los proveedores</b>	Medio
<b>Poder de los clientes</b>	Grande
<b>Existencia de servicios sustitutivos</b>	Abundante
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Escasa
<b>Intensidad de la competencia existente</b>	Escasa

*Fuente: Elaboración propia*

Resumiendo, el poder de los proveedores depende del tipo de producto, aunque siempre considerando precios altos por el coste incremental que tienen todos los productos ecológicos. El poder del cliente es grande porque hay mucha oferta, sobre todo de sustitutivos, por lo que exigen más del servicio al menor precio posible.

En cuanto a los competidores se considera baja competencia directa y baja amenaza de entrada si se considera a los establecimientos ecoturistas como los verdaderos competidores, y como se ha visto anteriormente y se desarrollará en el siguiente punto, la competencia en ese aspecto en la zona es prácticamente inexistente (si se considera al turismo rural en general, la competencia sería mucho mayor).

## **4. ANALISIS DAFO**

### 4.1 ANÁLISIS DAFO

#### **Amenazas y oportunidades:**

- Probabilidad de que la amenaza/oportunidad pueda ocurrir.
- Repercusión o impacto en la empresa de la amenaza/oportunidad que se ha originado.

#### **Fortalezas y debilidades:**

- Importancia estratégica en cuanto al desarrollo del negocio.

Por otro lado, a la hora de hacer el CAME y desarrollar estrategias como consecuencia del cruce de amenazas y oportunidades con fortalezas y debilidades, se han valorado con mayor peso a estas últimas debido a que son factores internos de la propia empresa, dependen en menor medida del entorno y por lo tanto existe una elevada posibilidad de que se den a medida que se desarrolla el negocio.

En la página siguiente de forma apaisada se muestran las tablas correspondientes a la ponderación de cada uno de los conceptos.

AMENAZAS	Probabilidad de que ocurra	Impacto en la empresa	Total
Disminución de la demanda (Paro y PIB)	21	11	32
Modificación del comportamiento de la demanda debido a la crisis económica	18	14	32
Fuerte competencia actual	12	18	30
Estacionalidad de la demanda	15	15	30
Escasa diferenciación con el mercado del turismo rural	13	16	29
Gran número de "productos sustitutos"	11	13	24
Agresividad del marketing de los productos sustitutos	10	13	23
	100	100	200

OPORTUNIDADES	Probabilidad de que ocurra	Impacto en la empresa	Total
Reverdecimiento	14	12	26
Creciente interés por la naturaleza y el deporte por parte de la población urbana	14	11	25
Cambio en el estilo de vida	12	10	22
Actual guerra de precios entre los competidores existentes	9	13	22
Legislación favorable a nuestra actividad	9	13	22
Nuevas tecnologías	9	12	21
Posibilidad de acceso a clientes potenciales a través de las ferias	10	11	21
Demanda extranjera en alza	10	11	21
Buen clima todo el año	13	7	20
	100	100	200

DEBILIDADES	Probabilidad de que ocurra	Impacto en la empresa	Total
Importantes costes fijos	16,66	20	36,66
Necesidad de gran inversión	16,66	20	36,66
Posible dificultad de captación de nuevos clientes	16,66	18	34,66
Alto poder de negociación de los clientes	16,66	17	33,66
Inexperiencia en el sector	16,66	14	30,66
Especialización de activos (barreras de salida)	16,66	11	27,66
	99,96	100	199,96

FORTALEZAS	Probabilidad de que ocurra	Impacto en la empresa	Total
Valores corporativos (conciencia ecológica)	9,09	15	24,09
Situación – Ubicación de la empresa	9,09	15	24,09
Buenas comunicaciones de la zona (A-7 y CV-615)	9,09	12	21,09
Variedad de actividades	9,09	12	21,09
Participación de nuestros clientes	9,09	11	20,09
Trato cercano (servicio y atención personalizada)	9,09	8	17,09
Exclusividad (servicio diferente al de la competencia)	9,09	7	16,09
Profesionalidad	9,09	6	15,09
Productos ecológicos	9,09	6	15,09
Instalaciones	9,09	4	13,09
Abierto todo el año	9,09	4	13,09
	99,99	100	199,99

En relación a esta ponderación, el DAFO queda establecido de la siguiente manera:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Importantes costes fijos.</li> <li>2) Necesidad de gran inversión.</li> <li>3) Empresa de nueva creación (Posible dificultad de captación de nuevos clientes).</li> <li>4) Alto poder de negociación de los clientes.</li> <li>5) Inexperiencia en el sector.</li> <li>6) Especialización de activos (barreras de salida).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tendencia del PIB y Tasa de Paro que marcan una disminución de la demanda.</li> <li>2) Modificación del comportamiento de la demanda debido a la crisis económica (↓ de la estancia media, realizan menos actividades, buscan alojamientos más económicos y más cercanos).</li> <li>3) Fuerte competencia actual (mucha oferta, mercado saturado).</li> <li>4) Estacionalidad de la demanda.</li> <li>5) Escasa diferenciación con el mercado del turismo rural.</li> <li>6) Gran número de “productos sustitutivos”: Satisfacen la necesidad de ocio (establecimientos rurales, hoteles sol y playa, y otros entretenimientos tales como cines, restaurantes, etc.).</li> <li>7) Agresividad del marketing de los productos sustitutivos mediante precios competitivos y grandes promociones.</li> </ol>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Valores corporativos (conciencia ecológica).</li> <li>2) Situación – Ubicación (Riqueza paisajística y cultural zona).</li> <li>3) Buenas comunicaciones de la zona (desde la A-3 y a 15 minutos de la parada del AVE Madrid-Valencia).</li> <li>4) Variedad de actividades (sinergias entre el turismo, la naturaleza, gastronomía y deporte).</li> <li>5) Participación de nuestros clientes.</li> <li>6) Trato cercano (servicio y atención personalizada).</li> <li>7) Exclusividad (servicio diferente al de la competencia).</li> <li>8) Profesionalidad.</li> <li>9) Productos ecológicos.</li> <li>10) Instalaciones.</li> <li>11) Abierto todo el año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reverdecimiento (interés creciente por la conservación de los espacios naturales y el equilibrio del ecosistema).</li> <li>2) Creciente interés por la naturaleza y el deporte por parte de la población urbana (opinión favorable al medio ambiente).</li> <li>3) Cambio en el estilo de vida (se valora más el tiempo de ocio → búsqueda de lo auténtico).</li> <li>4) Actual guerra de precios entre los competidores existentes.</li> <li>5) Legislación en medio ambiente favorable a nuestra actividad.</li> <li>6) Nuevas tecnologías: Venta on-line, RRSS, Blogs y foros.</li> <li>7) Posibilidad de acceso a clientes potenciales a través de las ferias (turismo activo, ecoturismo, turismo rural, Fitur, etc.).</li> <li>8) Demanda extranjera en alza.</li> <li>9) Buen clima todo el año.</li> </ol>

## 4.2 ANÁLISIS DESARROLLO DEL CAME

A partir de la matriz DAFO anterior, se va realizar la matriz CAME con la que se pretenden Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. A partir de la misma se desarrollarán las diferentes estrategias a seguir por parte de la empresa:

- Estrategias defensivas, del cruce de las debilidades y las amenazas.
- Estrategias adaptativas, del cruce de las debilidades y las oportunidades.
- Estrategias reactivas, del cruce de las fortalezas y las amenazas.
- Estrategias ofensivas, del cruce las fortalezas y las oportunidades.

*Puntos críticos- estrategias defensivas*

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Importantes costes fijos.</b></li> <li>- <b>Necesidad de gran inversión.</b></li> <li>- <b>Especialización de activos (barreras de salida).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación del comportamiento de la demanda debido a la crisis económica (↓ de la estancia media, realizan menos actividades, buscan alojamientos más económicos y más cercanos).</li> <li>- Estacionalidad de la demanda.</li> </ul>
<b>1) Subcontratación de varias actividades secundarias (Lavandería, Catering, Ropa de cama...).</b>	

- ✓ Subcontratación de varias actividades secundarias (Lavandería, Catering, Ropa de cama...). Estrategia a desarrollar en el corto plazo mediante la cooperación y la realización de alianzas estratégicas con diferentes empresas de la zona.

*Estrategias adaptativas*

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Importantes costes fijos.</b></li> <li>- <b>Especialización de activos (barreras salida)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda extranjera en alza.</li> <li>- Buen clima todo el año.</li> </ul>
<p><b>2) Desestacionalizar la demanda realizando actividades todo el año (meses temáticos).</b></p>	

- ✓ Desestacionalizar la demanda realizando actividades todo el año. Estrategia a desarrollar en el corto/medio plazo mediante la realización de meses temáticos como, por ejemplo, mayo el mes de las flores u octubre el mes de las setas. Con ello se pretende hacer que el negocio sea más dinámico con el fin de tener una afluencia de clientes constante durante todos los meses del año.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de nueva creación (Posible dificultad de captación de nuevos clientes).</li> <li>- Alto poder de negociación de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías: Venta on-line, RRSS, Blogs y foros.</li> <li>- Posibilidad de acceso a clientes potenciales a través de las ferias (turismo activo, ecoturismo, turismo rural, Fitur, etc.).</li> </ul>

- 3) Utilización de las TIC's (nuevas tecnologías) para realizar una comunicación eficaz.**
- ✓ Utilización de las TIC's (nuevas tecnologías) para realizar una comunicación eficaz. Estrategia a desarrollar en el medio plazo mediante la utilización de diferentes canales tecnológicos como por ejemplo internet y aplicaciones móviles. Con ello se pretende dar a conocer dándole facilidades al público objetivo en la obtención de información, así como en la posible reserva de habitaciones en el complejo ecoturista.

*Estrategias reactivas.* Quedan definidas dentro de las adaptativas.

*Ventajas competitivas-estrategias ofensivas*

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de clientes.</li> <li>- Trato cercano (personalización)</li> <li>- Exclusividad (diferente a la competencia).</li> <li>- Profesionalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actual guerra de precios entre los competidores existentes.</li> </ul>
<p><b>4) Creación de valor de marca "ECOTURISTA" con el fin de diferenciar tanto de la competencia. Esto podría llevarse a cabo mediante la consecución del certificado de ECOTUR, desarrollando el empleo y la cultura local y aportando cercanía, autenticidad y experiencia a los clientes.</b></p>	

- ✓ Creación de valor de marca "ECOTURISTA" con el fin de diferenciarnos de la competencia. Estrategia a largo plazo ya que la construcción de una marca fuerte y sólida requiere de cierto tiempo. Esta estrategia se llevará a cabo mediante la consecución del certificado de ECOTUR, desarrollando el empleo y la cultura local y aportando cercanía, autenticidad y experiencia a los clientes.

## **5. LA EMPRESA**

### **5.1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

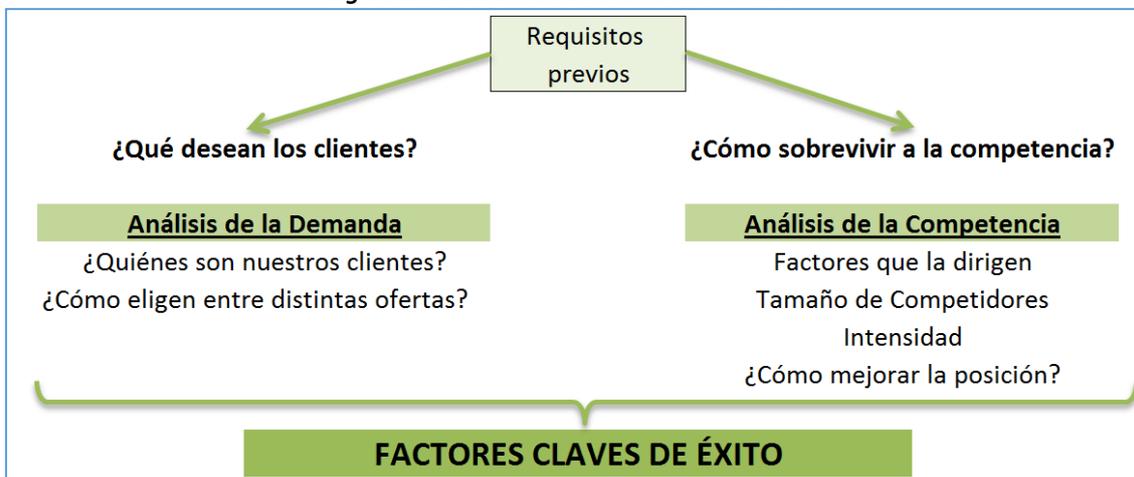
Los factores clave de éxito son aquellos que realmente valora el mercado y que por tanto no se puede fallar. Son, por tanto, aquellos que le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo como el que existe hoy en día. La posición competitiva de la empresa será satisfactoria si todos esos factores clave se comportan de manera excelente.

Para lograr este objetivo hay 2 condiciones indispensables:

- Dar a los clientes lo que necesitan y realmente desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia y diferenciarnos de ella.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes. Una vez que sabemos cuáles son nuestros clientes, se deberán estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué deciden escoger una opción u otra a la hora de realizar sus viajes.

*Figura 1. Análisis de Factores Claves del Éxito*



*Fuente: Elaboración propia, a partir de Navas López (2007)*

Teniendo en cuenta por tanto los resultados obtenidos en las investigaciones cuantitativas y cualitativas realizadas, además de datos de informes externos, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los servicios, etc.

## 5.2. MISION DE LA EMPRESA

La misión es:

“Ser la empresa de servicios de alojamiento y actividades que mejore la economía y al mismo tiempo el medio ambiente de Fuenterrobles, concienciando a los clientes sobre la sostenibilidad”.

Para ello se aplica un estilo de actuación basado en turismo ecológico, potenciando el desarrollo sostenible, minimizando el impacto ambiental de la región e intentando maximizar el crecimiento tanto económico como de bienestar y calidad de vida de la población local.

El propósito fundamental es la práctica de turismo ecológico a través de diversas actividades, las cuales caracterizan, definen y diferencian de otros tipos de turismo.

### 5.3. VISIÓN DE LA EMPRESA

Lo que se quiere es llegar a ser un EJEMPLO A SEGUIR por todos los establecimientos ECOTURISTAS de ESPAÑA, lo que implica estar en contacto con los distintos establecimientos ecoturistas, ya sean de España o del extranjero además de las distintas asociaciones relacionadas con la actividad.

Por lo tanto, la actividad o negocio principal es la clave para que la empresa se ubique en el mercado fortalecida por las diversas actividades que se realizan las cuales nos caracterizan, definen y diferencian de otros tipos de turismo, al mismo tiempo que se pretende ir más allá del mero hecho de ser ecoturistas. El *Front- Office* (recepción) de la empresa será el punto principal donde se marcará la diferencia.

Se proporciona servicio y actividades dinámicas y no se estancará en ello, se intentará generar nuevas actividades que conformarán, junto con la ubicación, ventajas competitivas, evolucionando y siendo proactivos en el negocio.

La visión es clara y definida de lo que se quiere y eso permite afrontar los retos y tomar decisiones de forma efectiva, lo cual potencia la capacidad de reacción y progresión en el entorno actual y futuro.

Los valores y la ideología son el corazón de la empresa objeto del presente TFC que se deben ver reflejados en todas las acciones y en todos los recursos, tanto físicos como humanos. La coherencia con los mismos es la clave del éxito.

#### 5.4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Los principios morales y ética empresarial se sustentan en base al posicionamiento ecoturista, el cual marcará la manera en que la empresa va a desarrollar sus actividades económicas, las relaciones con los agentes sociales como los trabajadores, los clientes, los proveedores, los competidores, las administraciones públicas y el resto de entorno. Este credo se basa en el reconocimiento social y ético reflejado en la imagen corporativa de la empresa. Por lo que se pretende irradiar una reputación de ecología y desarrollo sostenible real, acorde con principios de actuación y de filosofía de la empresa para mostrar de cara no solo a la gente que se relaciona en la empresa sino también a la que se relaciona con la empresa que pueda comprobar que existe una realidad en la coherencia de los actos y no es como en el caso de muchas empresas, una imagen ficticia del desarrollo sostenible y la cultura empresarial existente sino que hacerlo real, evidente y respetuosamente sin engaño ni falsedad, es decir con transparencia.

Esta filosofía se caracteriza por unos **valores** que van encaminados a 4 puntos fundamentales:

- Ecología: El desarrollo y potenciación de una cultura ecológica de desarrollo sostenible aplicado al entorno.
- Satisfacción total del cliente.
- Formar globalmente, es decir autoformación y concienciación del personal.
- Desarrollo económico y social del municipio, como compromiso de la empresa con la población autóctona.

## 5.5. STAKEHOLDERS

Se considera stakeholders (interesados) del proyecto a todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el mismo, ya sea de forma positiva o negativa.

### *Stakeholders internos*

Empleados: se tiene 6 empleados en nómina. En el concepto de empresa, se tiene muy claro que una de las claves del éxito de una empresa son las personas que la forman. Por ello, no solo habrá un cumplimiento tácito de las leyes laborales, sino que se diseñará un plan de RRHH adaptado a las motivaciones y necesidades de la plantilla.

Dueños, propietarios o accionistas: La empresa cuenta con 4 accionistas propietarios. Se compromete a satisfacer las necesidades de rentabilidad de los accionistas mediante el reparto de dividendos que se establecerá en función de los beneficios obtenidos durante el ejercicio de cada año y se iniciará a partir del cuarto o quinto año de actividad según los resultados.

### *Stakeholders externos*

Clientes: Es una empresa enfocada directamente al cliente. En todas y cada una de las partes que componen su actividad, la empresa velará por satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

Competidores: Es una empresa con valores y muy comprometida con su entorno, por ello no solo respetará la ley de competencia, sino que considerará posibles alianzas estratégicas con competidores para satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Inversores o bancos: La empresa velará por los intereses de los diferentes inversores otorgándoles la rentabilidad esperada o en el caso de los bancos, devolviendo la financiación en modo y plazo establecidos para crear confianza.

Proveedores: La empresa colaborará con 7 proveedores externos al municipio, mientras que el resto serán de la misma localidad. Mantendrá una participación activa con los mismos considerándolos aliados estratégicos, estrechando lazos y generando confianza en

todo momento. Con ello, se espera que la cadena de suministro resulte fortalecida en relación a:

- ✓ Fomento de la asociación y cooperación entre grupos de proveedores para lograr mejor posición en los procesos de negociación.
- ✓ Garantizar el suministro de bienes y servicios al cliente externo, transfiriéndole parte del valor añadido obtenido en la cadena reduciendo el precio.
- ✓ Disminución y reducción de los costos de la Cadena de Suministro, identificando y eliminando los costos que no agregan valor añadido al proceso.
- ✓ Impulso y desarrollo de un proceso de mejora continua al interior de los proveedores, con el fin de que sean más competitivos.

Los habitantes de Fuenterrobles: En relación a los valores ecoturistas, uno de los objetivos es la conservación del medio ambiente y la mejora del bienestar de la población local. Para ello se proporcionará experiencias positivas transmitiendo la cultura local e integrando la vida del pueblo y de sus habitantes en el negocio.

El ayuntamiento de Fuenterrobles: Se mantendrá en todo momento unas relaciones cordiales, fructíferas y activas con este agente, comprometiéndose fuertemente en el desarrollo de futuros proyectos del pueblo bajo la tutela del ayuntamiento de Fuenterrobles. De hecho, desde el primer momento en que se empezó a desarrollar este proyecto, las relaciones y el trato con el ayuntamiento han sido excelentes.

Grupo ecologista: se mantendrá un interés fuertemente compartido con este stakeholder, ya que la empresa tiene como principal valor la ecología. Así pues, se puede decir que la defensa de los intereses de este stakeholder está garantizada por parte del negocio, incluso se pueden llegar a establecer alianzas o relaciones de compromiso con el fin de conseguir objetivos e intereses compartidos.

Sindicatos: Tiene presente la importancia de velar por los derechos de sus trabajadores, así pues, mantendrá una relación de diálogo y colaboración con este stakeholder llegando siempre a puntos de acuerdo y satisfacción por ambas partes en cuanto a la regulación de la política laboral de la empresa.

Sociedad Española de Agricultura Ecológica: Los alimentos que compondrán el catering del negocio serán siempre cultivados de forma ecológica siguiendo los criterios y pautas de la

Sociedad Española de Agricultura Ecológica. Uno de los objetivos para la creación de valor de marca “ECOLÓGICA” es precisamente estar ligados de forma incondicional a los diferentes objetivos y valores que sostiene esta sociedad.

## 5.6. DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Se pretende ser un referente nacional de turismo ecológico, no sólo a través de las instalaciones, sino a través de cada una de las actividades y servicios que se ofrecen. Se pretende que exista un alto grado de coherencia a todos los niveles dentro de la empresa, por tanto, se cuidará cada detalle y se contará con empleados que se sienten totalmente partícipes y comprometidos con la mentalidad ecológica.

Después de haber realizado un completo análisis de la competencia, se ha podido observar que existen complejos turísticos que ofrecen diversos servicios y actividades que les hacen alcanzar cierta parte de la cuota de mercado, pero ¿en qué se diferencian?

Por una parte, la gran mayoría de alojamientos de la zona ofrecen lo mismo dentro de un nivel distinto de calidad y, por otro lado, los que hablan del “pensamiento ecoturístico” no demuestran una gran coherencia en su manera de actuar ya que ni las viviendas ni las instalaciones han sido construidas con el material idóneo ni pretenden fomentar el desarrollo ambiental y cultural de la zona.

### La ventaja diferencial:

Desde el primer momento, se ha querido apostar por el desarrollo sostenible y el respeto al entorno medioambiental. Estaba claro que lo que se quería ofrecer es un servicio personalizado y experiencias enriquecedoras, pero ¿dónde?

Se buscó sitios distintos. Lo que no se quería era ser como el resto y ubicarlo en cualquier lugar donde los clientes tuvieran que desplazarse a otros puntos de interés a la hora de realizar cualquier tipo de actividad o visita; lo que se quería era ser el lugar y el punto de interés.

Debido a esto, se decidió buscar un lugar con encanto, con un pensamiento en este sentido, con valores que lo hicieran único, diferente, difícil de olvidar... Entonces apareció Fuenterrobles: uno de los municipios que practica la agricultura ecológica a nivel nacional, un pequeño pueblo agrícola, cerca de la Sierra de la Bicuerca, en sus alrededores se pueden observar preciosos paisajes como pueden ser campos de viñas, almendros, olivos... además de otros árboles centenarios como encinas, robles... sin duda, radia naturaleza en todos los sentidos. Y sí se añade la historia y el patrimonio de ese lugar, se convierte en algo único y muy especial.

## 5.7. OBJETIVOS

### 5.7.1 Objetivos cualitativos

Los objetivos cualitativos son aquellos objetivos que fija la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado. Generalmente los resultados económicos de estos objetivos se ven a medio y largo plazo.

En este caso, los objetivos son:

- Ser **referente de ecoturismo** en toda la Comunidad Valenciana.
  - Posicionarnos en primer lugar en la mente del consumidor como ecoturistas:
    - El tiempo estimado para la consecución de este objetivo es de un mínimo de 4-5 años.
- **Desestacionalizar la demanda:**
  - Al menos el 10% de la facturación conseguirla entre semana:
    - El tiempo estimado para la consecución de este objetivo es de un mínimo de 2 años.
  - Conseguir en los meses de enero y febrero el 10% de la facturación del año y en los meses de septiembre y noviembre el 7 % en cada mes:
    - La consecución de este objetivo se estima posible a partir del año 4.
- Conseguir la **satisfacción del cliente:**
  - Que la satisfacción media (en las encuestas) supere el 8,5/10 (o 4'25/5):
    - La consecución de este objetivo se espera a partir de mediados del año 1.
  - Que al menos el 40% de los clientes den sugerencias sobre las actividades y la mejora del servicio:
    - La alta participación por parte de los clientes se espera principalmente a partir del año 2.
- Mejora del **empleo local:**
  - El 75% de los empleados resida en el pueblo:
    - Este objetivo debe cumplirse desde el inicio hasta el fin de la actividad.
- Conocer las principales **ventajas percibidas** por los clientes respecto a la competencia:
  - Este objetivo debe empezar a cumplirse a partir del 2º año como máximo.

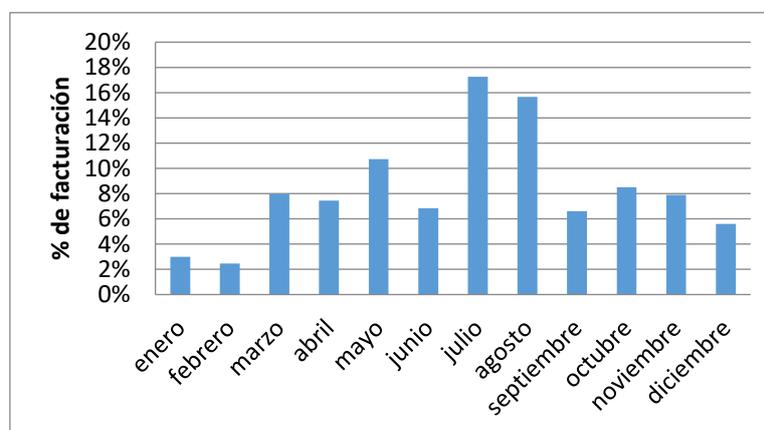
### 5.7.2. Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos son aquellos objetivos que la empresa fija para obtener unos mejores resultados económicos, que generalmente quiere ver cumplidos a corto plazo.

Este complejo tiene establecidos 3 objetivos cuantitativos, ampliables y revisables a partir del segundo año de actividad:

- Conseguir una **rentabilidad** media para el accionista de 5% el segundo año.  
 → Se quiere ser realistas y sincero con los inversores, y el primer año siempre es complicado alcanzar los objetivos económicos planteados. Por ello a pesar del esfuerzo para conseguir buenas rentabilidades desde el principio, se cree que será a partir del año 2 cuando la empresa obtendrá beneficios después de impuestos (Ver Plan económico-financiero).
- **Facturación** aproximada de unos 200.000€ el primer año. Se explicará más adelante en el punto 9.  
 → El verdadero objetivo (a la vez el más importante y el más complicado) es alcanzar una facturación mínima que permita cubrir costes fijos.
- Conseguir una **distribución de ventas** mínima similar a la expuesta en la gráfica siguiente para el primer año.  
 → Claramente se espera que como en el resto de negocios de alojamiento turístico, los meses de julio y agosto representarán alrededor del 30% de la facturación de todo el año, pero con las campañas temáticas se pretende dar a los meses de primavera y otoño un peso importante sobre la facturación total del año.

Gráfica 1. Distribución porcentual de la facturación del año distribuida por meses



Fuente: Elaboración propia

## **6. PLAN DE SERVICIO**

### **6.1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA**

Como se ha comentado con anterioridad, es un complejo ecoturístico que pretende ofrecer “otra forma de vida” en contacto con la naturaleza a través de una serie de atributos como:

- Belleza del paisaje, buena ubicación y vida silvestre atractiva.
- Fomento del consumo responsable y desarrollo sostenible.
- Preservación y apreciación del medio (natural y cultural).
- Sostenibilidad y empleabilidad de la zona.
- Buena relación calidad-precio.
- Trato y atención personalizada.
- Profesionalidad e implicación del personal.
- Oferta culinaria.
- Variedad de actividades.
- Seguridad en el entorno.
- Comodidad.
- Página web con información detallada.
- Capacidad y velocidad de dar respuestas ante cualquier incidencia.
- Coherencia en cuanto al “pensamiento ecoturístico” a todos los niveles: en todos los servicios, actividades e instalaciones.
- Ofrecimiento al visitante de experiencias de alta calidad, prestando atención a los detalles y basándonos en la autenticidad.

## 6.2 MAPA DE PROCESOS

Para la prestación eficaz del servicio es necesaria una planificación previa de los diversos procesos y su desglose en las tareas específicas a seguir.

En este apartado se explica el proceso de prestación del servicio organizando las actividades de manera secuencial. Para explicarlos y desglosarlos adecuadamente se valdrá de los diagramas de flujo. Con ello se pretende que de un simple vistazo pueda comprenderse la forma de actuar para cada actividad, así como las distintas tareas en las que intervienen los diferentes agentes.

En este caso se pueden diferenciar **3 procesos a desarrollar** para la prestación del servicio: El **proceso principal**, donde interviene tanto el cliente como los encargados de recepción; el **proceso de limpieza**, llevado a cabo por los limpiadores y el personal de mantenimiento; y por último el **proceso de actividades**, donde participa el cliente coordinado por el encargado de eventos.

### 6.2.1. Proceso principal

Este será el proceso básico a realizar a la hora de tratar con un cliente, ya sea comenzando telefónicamente o por la página web, y finalizándola en persona. Es llevada a cabo por el personal de recepción, quienes interactúan en cualquiera de las modalidades con el cliente.

Como se ve en el gráfico secuencial el proceso principal está dividido en diversas tareas (desarrolladas más abajo) consideradas vitales para un negocio como el que se pretende lanzar:

**Figura 2.** Desglose de las tareas del proceso principal



*Fuente: Elaboración propia*

1. **Primer contacto:** los clientes llegan a la empresa a través de varias vías, pero sin lugar a dudas la más utilizada va ser la página web. A través de ella obtienen toda la información necesaria acerca de los servicios ofrecidos, las características y las tarifas del hotel.
2. **Reserva y Pago:** En un primer momento la reserva será realizada por el recepcionista, que será informado bien telefónicamente, por correo electrónico o desde el mismo hotel. Sin embargo, en el menor tiempo posible se integrará en la página web un sistema de reserva on-line que liberará al recepcionista. En este proceso deberá ingresarse el total del coste de la reserva con tarjeta de crédito o débito, y se les informará de cómo recuperarán su dinero en caso de cancelación anticipada.
3. **Llegada del cliente:** Será el recepcionista quien le dé la bienvenida. Además, el cliente deberá decir su nombre, y se le solicitará el DNI o Pasaporte para que el personal de recepción busque su reserva en el sistema informático.
4. **Pago/Validación:** Los clientes que acudan a la recepción directamente realizarán el abono del coste de la estancia en ese momento, (caso en el que la reserva no se ha producido telemáticamente). Con el pasaporte o DNI se procederá a su identificación e incorporación en las bases de datos.

5. **Explicación de los servicios:** El recepcionista informará de los servicios que dispone el hotel, haciendo una breve explicación de la zona y las normas de la empresa. También será quién derive al cliente al encargado de eventos y actividades en el caso de que el cliente lo solicite tras comentarle las diversas actividades.
6. **Entrega de llaves y factura:** El recepcionista le hará entrega de la llave (o llaves en su caso) de la habitación al cliente. Acto seguido le entregará un ticket o la factura.
7. **Uso de instalaciones:** El cliente hará uso de su habitación, así como del resto de instalaciones comunes.
8. **Devolución de llaves y encuesta de satisfacción:** El cliente procederá a la devolución de llaves y se le entregará una encuesta de satisfacción para que rellene mientras se da de baja del sistema informático.
9. **Despedida:** Una vez dado de baja del sistema se procederá al cobro de los extras si procede y finalmente se le despedirá cordialmente.

### 6.2.2. Proceso de limpieza

En este proceso se realizarán todas las tareas de acondicionamiento de las instalaciones. En él participarán principalmente los limpiadores, así como el personal de mantenimiento con una ligera intervención del cliente.

**Figura 3.** Desglose de las tareas del proceso de Limpieza



**Fuente:** Elaboración propia

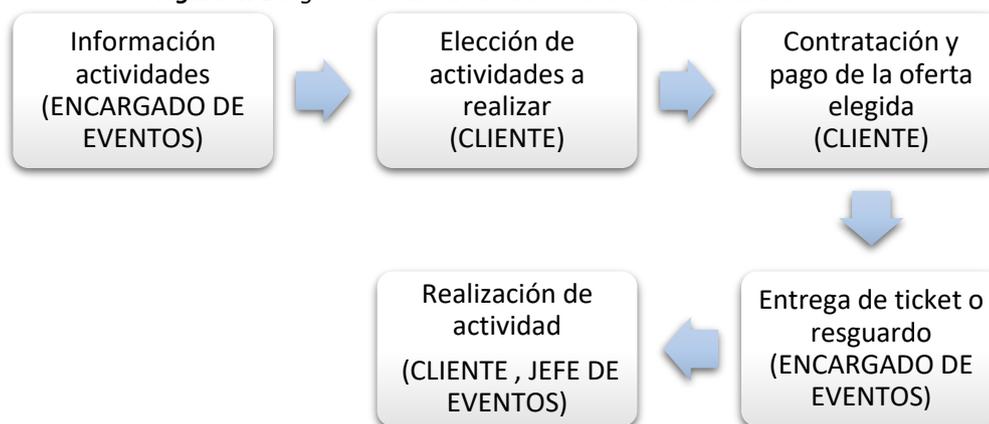
1. **Preparación y limpieza:** Los limpiadores serán los encargados de la limpieza de los unifamiliares y su preparación para la entrada del cliente.
2. **Revisión y reparación de instalaciones:** Antes de la entrada del cliente, el personal de mantenimiento deberá realizar un chequeo de las instalaciones e informar de posibles desperfectos. Después procederá a su reparación o a realizar un pedido del material necesario para su sustitución.
3. **Uso de instalaciones:** A la llegada del cliente éste dispondrá de su cabaña o unifamiliar perfectamente acondicionado para su entrada.

- 4. Limpieza de zonas comunes:** Los limpiadores deberán limpiar diariamente las zonas comunes (recepción, salas de actividades, etc.) después de la preparación y limpieza de las habitaciones y realizar el pedido del material en el caso de que fuese necesario (Productos de limpieza, papel higiénico, etc.).

### 6.2.3 Proceso de actividades

Como indica su nombre, el proceso de actividades externas es aquel que engloba todas aquellas tareas para la organización y desarrollo de actividades fuera del hotel como pueden ser excursiones por los alrededores, cata de vino de la bodega, y otras actividades eco-rurales.

**Figura 4.** Desglose de las tareas del Proceso de Actividades



**Fuente:** Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestran las 5 tareas en las que se descompone este proceso y la persona encargada de cada una de ellas.

- 1. Información de actividades:** Los clientes redireccionados por el recepcionista hablarán con el encargado de eventos y actividades que se encargará de informarles acerca de las actividades que realiza el hotel, así como las posibles promociones y descuentos para otra serie de actividades externas.
- 2. Elección de actividades a realizar:** El cliente informará si desea realizar alguna de las actividades propuesta y acordará el día y la hora con el jefe de eventos.
- 3. Contratación y pago de la actividad elegida:** El cliente pagará directamente al encargado de eventos y actividades.

- 4. Entrega de ticket o resguardo:** El encargado de eventos y actividades entregará al cliente un resguardo o la misma entrada para la actividad seleccionada.
- 5. Realización de la actividad o excursión:** En la fecha y hora indicadas el cliente disfrutará de la actividad elegida y será acompañado por el encargado que controlará que todo funcione bien durante la actividad o excursión.

### 6.3 CADENA DE VALOR

Según Michael Porter, la cadena de valor es un modelo teórico basado en una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando el mayor valor posible en cada una de ellas para el cliente final, al mismo tiempo que intenta minimizar los costes a la empresa. Para el presente análisis se ha tenido en cuenta información obtenida por fuentes primarias.

Por otra parte, Pierre Eiglier y Eric Langeard adaptaron la cadena de valor de M. Porter hacia el sector servicios, lo cual se adapta mejor a las necesidades (satisfacción y trato personalizado y cercano).

A partir de estos estudios se ha decidido aplicar las partes relevantes y esenciales modificando los aspectos necesarios para adaptarla mejor al plan de negocio y tipo de actividad, quedando de la siguiente forma:

Figura 5. Cadena de valor sector servicios



Fuente: Elaboración propia en base a estudios de expertos en la materia

En la imagen, se han separado las actividades de la cadena DE VALOR en primarias y de apoyo. Esto va a ayudar a determinar las competencias distintivas, para generar márgenes y ventajas en las actividades que se puedan mantener en el tiempo, es decir una rentabilidad relativa superior a la competencia.

## 7. ESTRATEGIA DE MARKETING

A la hora de hacer un estudio sobre la competencia, se ha analizado todos los establecimientos de la zona, describiendo sus características principales y el rango de actividad de contacto con el medio ambiente que realiza cada uno de ellos.

Se analizará los siguientes **establecimientos situados en el territorio**:

- Albergues.
- Campings.
- Hostales y pensiones.
- Casas rurales.
- Hoteles rurales.
- Otros.

### 7.1.1 ALBERGUES, CAMPINGS

#### KIKOPARK RURAL

Situado junto al mismo embalse de Contreras, en la población valenciana de Villargordo del Cabriel. Con una vista privilegiada sobre el pantano y rodeados de naturaleza, Kikopark Rural está ubicado en plena montaña y muy cerca de las Hoces del Cabriel.

El alojamiento está concebido como un pueblo rural de interior. Disponen de varias opciones desde la tradicional parcela en la que podrán acampar o aparcar su caravana hasta las completas cabañas de madera con todos los servicios, o hasta incluso un albergue para grupos.

*Imagen 4: Cabañas kikopark*



*Fuente: Página web kikopark*

**Imagen 5: Interior de la cabaña y el pueblo**



**Fuente: Página web kikopark**

**Imagen 5: Parcelas**



**Fuente: Página web kikopark**

**Imagen 6: Actividades**



**Fuente: Página web kikopark**

**Imagen 7:** Tabla de precios según temporada y tipo de alojamiento

	T. BAJA	T. MEDIA	T. ALTA	T. BAJA %
PARCELA	8,00 €	11,00 €	16,00 €	REBAJA PER NIT - DESCUENTO POR NOCHE RABATT PRO NACHT - REDUCTION FARNACHT DISCOUNT FOR NIGHT - KORTING PER NACHT 3..... 10..... 10% 11..... 21..... 20% 22..... 30..... 30%
ADULTOS (+16)	6,50 €	6,50 €	7,00 €	
NIÑOS/JOVENES (3-16)	3,00 €	3,00 €	4,00 €	
TIENDA EXTRA	6,00 €	6,00 €	7,00 €	
2,00 €	4,00 €	4,50 €	3,50 €	

Fuente: Página web kikopark

**Imagen 8:** Precios de las parcelas para largas estancias

**LARGAS ESTANCIAS**

**PRIMAVERA:**  
 Meses de marzo, abril y mayo  
 todo por 345 €

**VERANO:**  
 Meses de junio, julio y agosto  
 todo por 645 €

**OTOÑO:**  
 Meses de septiembre, octubre  
 y noviembre todo por 288 €

**INVIERNO:**  
 Meses de diciembre, enero y  
 febrero todo por 288 €

\*Incluye: Parcela + 2 adultos + 2 niños + Electricidad  
 fin de semana y festivos (día extra de electricidad a 2€)

Fuente: Página web kikopark

### 7.1.3 HOSTALES Y PENSIONES

#### HOSTAL EL VEGANO

Se encuentra en el centro de Utiel, a menos de 1km de la autopista A-3. Ofrece habitaciones funcionales con aire acondicionado, TV, calefacción y baño privado.

Se puede aprovechar la visita para hacer senderismo por la Sierra del Negrete, o visitar el Museo del Vino de Utiel-Requena, las habitaciones oscilan desde 20€/persona y noche.

*Imagen 9: Hostal el Vegano*



*Fuente: Página web El Vegano*

#### 7.1.4. CASAS RURALES

##### EL OLIVAR

El Olivar es un alojamiento rural, se trata de una casa tipo chalet independiente, a 350 m de la población Cuevas de Utiel, en una parcela de Olivar de dos hectáreas. Se encuentra en la Autovía A3 (Madrid-Valencia) salida 278 a 9km, siguiendo las indicaciones de la bodega hoyo de cadenas, por la carretera de Camporrobles.

Cuenta con 4 habitaciones dobles y 2 habitaciones de matrimonio, todas con baño y armarios, cocina, salón comedor y terraza. En la planta inferior está la vivienda “los Vallejuelos”, tiene una habitación cuádruple y otra de matrimonio ambas con baño y armarios, salón con cocina americana y patio. Estas dos viviendas pueden utilizarse juntas o independientemente. El precio es desde 26,50€/persona y noche.

*Imagen 10: Casa Rural El Olivar*



*Fuente: Página web escapada rural*

### 7.1.5 HOTELES RURALES

#### HOTEL EL TOLLO

Se trata de un hotel que brinda un alojamiento económico, bien si viaja por trabajo como por placer. Ofrecen habitaciones de hotel, así como apartamentos confortables. Dispone de centro de fitness, salas de reuniones y recepción 24h.

Los huéspedes del hotel pueden vivir una experiencia culinaria en el restaurante del establecimiento, que es una alternativa estupenda para los que desean quedarse cerca de sus habitaciones a la hora de comer o cenar.

*Imagen 11: Hotel El Tollo*



*Fuente: Página web El Tollo*

Situado en el centro de la comarca Utiel-Requena, con acceso directo desde la A-3, a 10 minutos de la parada de AVE Madrid-Valencia y a 35 minutos de Valencia. Los precios van desde los 25€/persona y noche.

### HOTEL RURAL “ENTREVIÑAS”

Se encuentra situado en el interior de la provincia de Valencia, cerca de los municipios de Caudete de las Fuentes y Venta del Moro. Entreviñas, era una antigua casa de labranza que se ha rehabilitado y posee su propia finca vitivinícola. Ubicado en la finca “El Renegado” con una extensión de 450 hectáreas repartidas entre tierras de cultivo y monte. La principal explotación económica son los viñedos, cuenta con 200 hectáreas de viñedo y bodega propia. Además de 135 barricas, a través de las que se elaboran vinos de excelente calidad.

Se trata de un hotel con encanto cerca de las Hoces del Cabriel, espacio natural protegido.

Los precios oscilan según días, de lunes a jueves habitación individual 45€/persona y noche, habitación doble 50€/noche. El fin de semana (de viernes a domingo), individual 55€/persona y noche y habitación doble 60€/noche.

Además, ofrece actividades como Rafting, kayak, hidrospeed, canoping, barranquismo, canoa raft, paintball... entre otros.

**Imagen 12:** Hotel rural Entreviñas



**Fuente:** Página web Entreviñas

#### 7.1.6 OTROS

##### CALVESTRA

Es un centro de Ocio y turismo rural situado en la localidad de Requena, con una extensión de 700 hectáreas con distintos tipos de viviendas.

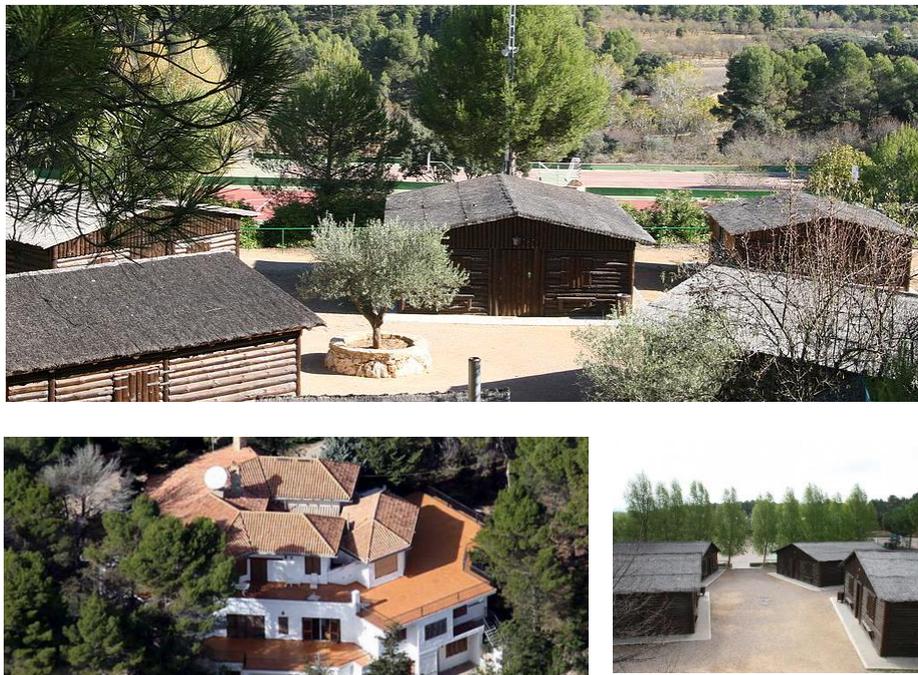
Por una parte, cuenta con 8 cabañas de madera con habitaciones. Cada casa está dotada de calefacción, duchas y aseos.

También cuenta con una residencia con capacidad para acoger hasta 54 personas.

Y por último está la casa rural, dividida en dos plantas con habitaciones dobles y cuádruples.

Ofrecen actividades como granja escuela, horno moruno (aprender los secretos de hornear pan y otros alimentos), talleres, multiaventuras y team building (acogida de actividades para empresas que buscan afianzar y fortalecer el trabajo en equipo). El precio oscila entre los 30-39€/persona y noche.

**Imagen 13: Calvestra**



**Fuente: Página web Calvestra**

**Imagen 14:** Actividades



**Fuente:** Página web Calvestra

### LA BALSA

Se definen como empresa dedicada al turismo de aventura, pionera en Valencia por la actividad de Caniping, que consiste en un circuito aéreo que recorre las copas de los árboles.

Ubicada en el municipio de Camporrobles y trabajan en las inmediaciones del Parque Natural de las Hoces del Cabriel.

El complejo está formado por diez cabañas de madera, con capacidad máxima de ocho personas por cabaña, disponen de un edificio con salón comedor y otro con baños y duchas. En temporada se puede disfrutar de piscina, pistas de tenis y frontón, todo ello al aire libre para disfrutar de la naturaleza.

**Imagen 15:** Cabañas La Balsa



**Fuente:** Página web La Balsa

Las tarifas de este complejo son:

**Tabla nº 3 Tarifas del complejo**

	Aloj. y Desayuno		MP		PC	
	Temp.Alta	Temp.Baja	Temp.Alta	Temp.Baja	Temp.Alta	Temp.Baja
Por persona	19 €	17 €	27 €	22.50 €	32.50 €	27 €
Cabaña completa (8 pax)	140 €	130 €				

**Fuente:** *Página web la balsa*

Además, hay un programa fin de semana Multiaventura + 2 actividades

La descripción: dos actividades a elegir entre: rafting, barranquismo, canoa, raft, piragüismo, paintball, multiactividad (escalada, pte tibetano, tirolina y tiro con arco).

Alojamiento: Cabañas de 8 plazas con régimen de pensión completa (cenas en Camporrobles y comidas en el Albergue Hoces de Cabriel).

Desde viernes a domingo el precio es 130€

Desde sábado mañana son 115€

Incluido todo el material necesario, monitores especializados, seguros e IVA.

### 7.1.7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

A continuación, se muestra la matriz del perfil competitivo de aquellos establecimientos que anteriormente se ha considerado como competidores directos por diversos motivos citados:

**Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo**

		MATRIZ PERFIL COMPETITIVO							
		KIKOPARK RURAL		HOTEL ENTREVIÑAS		CALVESTRA		COMPLEJO ECOTURISTA FUENTERROBLES	
Factores Clave del Éxito	Ponderación	Clasific.	RDO. Pond.	Clasific.	RDO. Pond.	Clasific.	RDO. Pond.	Clasific.	RDO. Pond.
Coherente con ecoturismo	0,3	8	2,4	7	2,1	7	2,1	10	3
Calidad/ Precio	0,2	7	1,4	7	1,4	8	1,6	9	1,8
Actividades/ Experiencias	0,2	8	1,6	9	1,8	8	1,6	9	1,8
Página Web y RRSS	0,1	8	0,8	9	0,9	5	0,5	9	0,9
Distribución geográfica	0,2	8	1,6	8	1,6	6	1,2	10	2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>7,8</b>		<b>7,8</b>		<b>7</b>		<b>9,5</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.1.8. CARACTERÍSTICAS DEL PRINCIPAL COMPETIDOR

Tras realizar la matriz del perfil competitivo, se ha obtenido como resultado a dos competidores directos. Cada uno de ellos es competencia por determinadas cosas, pero no se ha encontrado ningún complejo ecoturista con las características de este proyecto.

Por un lado, se encuentra el complejo rural “Kikopark rural” actúa como uno de los posibles competidores directo en cuanto a modalidad, ya que se trata de un complejo rural y parte de su alojamiento son cabañas, la ubicación y, sobre todo, su pensamiento orientado hacia el ecoturismo.

Se trata de un complejo rural, situado junto al embalse de Contreras, en la población valenciana de Villagordo del Cabriel. Con vistas sobre el pantano y rodeados de naturaleza, ubicado en plena montaña y muy cerca de las Hoces del Cabriel.

El complejo está concebido como un pueblo rural de interior, formado por una torre de campanario, una calle principal y casas de piedra. Disponen de varias opciones de alojamiento, desde la tradicional parcela en que se puede acampar o aparcar su caravana hasta las completas cabañas de madera con todos los servicios. Desde viviendas pensadas para dos como la casa de pueblo, hasta un albergue para grupos.

Se trata de una mezcla entre ecología, tranquilidad, relax, deporte, acción y diversión. Por ello, se ofrecen actividades y servicios como rafting, barranco acuático, descenso en kayak, paddle surf, tiro con arco, multiactividades, excursiones y visitas.

Su página web (<http://www.kikoparkrural.com/>) ofrece información detallada sobre:

- El complejo (instalaciones y entorno).
- Alojamientos (Casa Rural/Cabañas de madera/parcelas/alojamiento compartido).
- Situación (Ubicación/Localización en el término municipal de Villagordo del Cabriel).
- Imágenes/galería.
- Instalaciones y servicios.
- Gastronomía, elaboran menús diarios.
- Tarifas.
- Actividades.

**Imagen 16:** kikopark junto al embalse de contreras



**Fuente:** Página web kikopark

**Imagen 17:** Plano de la Cabaña



**Fuente:** Página web kikopark

Como se ha comentado anteriormente, este complejo ofrece diversidad de opciones para alojarse, en función de éstas las tarifas varían, a continuación, se detallan:

**Tabla 5: Precios por noche y tipo de alojamiento**

	NOCHES	PRECIO/ALOJAMIENTO	NOCHES	PRECIO/ALOJAMIENTO
	T. BAJA		T. ALTA	
CASA PUEBLO	3	180€	3	360€
CABAÑA 1 (vistas al pantano)	3	180€	3	360€
CABAÑA 2	3	180€	3	360€
PARCELA	3	24€	3	48€

**Fuente: Elaboración propia**

\*La búsqueda se ha realizado para alojamientos de 2 personas.

Por otro lado, se encuentra el hotel Entreviñas, que actúa como otro de los posibles competidores directo en cuanto a ubicación y entorno, rodeados de viñedos, habitaciones elegantes y confortables, encanto en general y por su pensamiento orientado hacia el ecoturismo.

Situado en el interior de la provincia de Valencia, cerca de los términos de Caudete de las Fuentes y Venta del Moro. Cerca de las Hoces del Cabriel, entorno muy rural, además se trata de un espacio natural protegido.

El hotel es una antigua casa de labranza rehabilitada con su propia finca vitivinícola, ubicada en la finca "El Renegado" con una extensión de 450 hectáreas repartidas entre tierra de cultivo y monte.

Ofrecen la posibilidad de conocer las diferentes rutas del vino de la localidad y disfrutar de satisfacciones y encanto que puede ofrecer el turismo enológico, ya que se encuentran en medio de una finca con 200 hectáreas de viñedo y bodega propia. En definitiva, es un alojamiento de turismo rural, donde se respira tradición, tranquilidad, disfrutar de la naturaleza todo ello envuelto en un entorno vitivinícola.

Presentan tres tipos de programas de aventuras especiales para disfrutar al máximo del hotel y del lugar donde se encuentra para fechas señaladas o puentes:

- **PROGRAMA ENOLÓGICO**

- Una noche en habitación doble con baño.
- Régimen de alojamiento y desayuno.
- Visita a dos bodegas con degustación.

**Precio por pareja 105€**

- **PROGRAMA AVENTURA**

- Una noche en habitación doble para dos personas.
- Régimen de alojamiento y desayuno.
- Una actividad de aventura a elegir por persona.

**Precio por pareja 125€**

- **PROGRAMA AVENTURA Y ENOLÓGICO**

- Una noche en habitación doble con baño.
- Régimen de alojamiento y desayuno.
- Una actividad de aventura a elegir por persona.
- Visita a bodega para dos personas con degustación.

**Precio por pareja: 145€**

**Las actividades a elegir de los programas anteriores son las siguientes:**

- Multiactividad (grupos mínimos de 15).
- Canoa- raft.

- Paintball.
- Descenso de barranco.
- Open- Kayak.
- Espeleología.
- Vía Ferrata.
- Rafting (solo desde Abril hasta Agosto).
- BTT (Rutas con bici de montaña).

## ALOJAMIENTO RURAL

**Tabla 6.** Precios según tipo de habitación y días

	ALOJAMIENTO LUNES-JUEVES	ALOJAMIENTO VIERNES- DOMINGO	LUNES A JUEVES AD	VIERNES- DOMINGO AD
HABITACION DOBLE	50€	60€	60€	70€
HABITACION INDIVIDUAL	45€	55€	50€	60€
	<b>PARA 4 PERSONAS</b>		<b>PARA 5 PERSONAS</b>	
<b>APARTAMENTOS</b>	120€/NOCHE		150€/NOCHE	

**Fuente:** web entreviñas (Elaboración propia)

### Suplementos:

- Desayuno 6€
- Cama supletoria 21€

### 7.1.8. POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA COMPETENCIA

Para establecer el posicionamiento estratégico de El Complejo de Fuenterrobles se han tenido en cuenta las 3 opciones:

- 1) Diferenciar por producto
- 2) Ser líder en costes
- 3) Ser dueño de un nicho

En este sector diferenciar por producto/servicio puede ser muy complicado, ya que la diferencia “ecológica” con la que se quiere posicionar el servicio no resulta lo suficiente diferenciadora para que los posibles clientes acudan a nuestro lugar, por lo que la primera opción quedaría descartada como objetivo principal (pero manteniéndola como punto esencial en la idea de negocio y desarrollo).

Para ser líder en costes se requiere de una gran eficacia en las operaciones, y como nueva empresa es complicado lanzarse con un objetivo tan grande. Si bien es cierto que a medio plazo se busca una completa estandarización de los procesos y ahorro de tiempos.

Por tanto, esto lleva a la última opción. El posicionamiento que busca la empresa es ser dueño de un nicho concreto de mercado. De esta forma se consigue un alto grado de intimidad con el cliente y por tanto ayudaría a hacer el servicio algo diferente, que es lo que se busca desde el principio.

Se pretende posicionar como un complejo ecoturístico que ofrece un trato cercano y personalizado, analizando y satisfaciendo cada una de las necesidades de los clientes. Para ello hay que centrarse en estos puntos:

- Ser diferentes.
- Enfocar el negocio hacia la realidad de lo que recibe el cliente y asegurar que el trato recibido será siempre el mismo.

Establecer procesos para que los empleados puedan actuar con un patrón que ayude a ofrecer ese servicio de calidad estándar.

- Dar a conocer el verdadero valor en cada una de las acciones.

En cuanto a la innovación se desea destacar en ese aspecto, ya que el sector turístico está muy saturado y se observa que este aspecto puede marcar la diferencia entre las empresas de la competencia y El complejo de Fuentesrobles.

A la hora de elegir el posicionamiento de valor se ha tenido en cuenta lo que ofrecen los principales competidores. En general el servicio ofrecido en la mayoría de establecimientos rurales del interior de la provincia de Valencia cercano es bueno, pero distinto a lo que se quiere ofertar en este proyecto.

Se pretende ofrecer estándares de servicio similares, pero con pequeños matices, como un extra en el trato, en las instalaciones y sobre todo en las experiencias ofrecidas.

Como conclusión, tras realizar el análisis de los posibles competidores, Kikopark es un complejo enfocado a todos los públicos, y a actividades de aventura, por otro lado, el Hotel “Entreviñas” difiere en cuanto a formato de lo que se pretende en este proyecto de estructura.

Este proyecto quiere ofrecer además de un entorno ecológico, natural, actividades más sosegadas y relajantes, como pueden ser masajes, spa, mejor calidad culinaria e instalaciones con mayor encanto.

Se pretende es ser un establecimiento con precios asequibles, pero muy posicionado en cuanto a valores.

## 7.2. MARKETING MIX

Las 4Ps del marketing o marketing mix, son las variables imprescindibles con las que cuenta la empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables son producto, precio, distribución y comunicación. En este proyecto, en lugar de producto tenemos servicio, así pues, como se ha indicado anteriormente, en el punto 6, se analiza el plan de servicio. A continuación, se analizan las tres variables restantes.

### 7.2.1 EL PRECIO

El precio es un poderoso instrumento competitivo que tiene una repercusión psicológica por el consumidor y que proporciona ingresos a la empresa.

Desde el punto de vista del consumidor, hay que tener en cuenta que el precio no es sólo el valor monetario pagado por un bien o servicio en este caso, sino también todo el conjunto de esfuerzos desarrollados. El precio para el comprador, en definitiva, es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe y representa un factor determinante en la elección y decisión de compra.

Al ser una empresa de nueva creación, tiene como objetivo obtener una imagen e introducirse en el mercado, por tanto, se llevará a cabo una estrategia de Penetración.

Esta estrategia competitiva, supone la fijación de precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para así conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración en el mercado.

La demanda del mercado, es altamente sensible al precio. Por este motivo, se pretende introducirse en el mercado ofreciendo una promoción del 25% durante los dos primeros meses del comienzo del desarrollo del negocio.

### 7.2.1.1. ESTRATEGIA Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO

A la hora de fijar un precio determinado, la estrategia estará basada en todo momento en cubrir los costes teniendo en cuenta la oferta de la competencia y ofreciendo un valor añadido que el segmento de mercado al que se dirige valore.

KIKOPARK: Cabañas para dos personas 60€/día en temporada baja y 120€/día en temporada alta.

HOTEL ENTREVIÑAS: Habitación doble 50€/día de lunes a jueves y 60€/día de viernes a domingo.

CALVESTRA: desde 30-39€/persona y noche.

EL COMPLEJO DE FUENTERROBLES: 90€/bungalow (de 2 a 4 personas)

Exceptuando la **Promoción de Apertura**, cuyos precios serán los siguientes para los primeros 3 meses (suponiendo la apertura en Abril de 2017):

Abril: 75€

Mayo: 80€

Junio: 85€

De este modo en el mes de Julio los precios se situarán en el precio real de 90€ por cabaña con capacidad de dos a cuatro personas. El valor que se quiere transmitir es el de 90€ y simplemente se verá modificado por la promoción de apertura que se ha indicado anteriormente.

## 7.2.2. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

### 7.2.3.1. EMPLAZAMIENTO DE LA EMPRESA

Como se ha comentado con anterioridad, la ventaja diferencial está basada en la localización y en la experiencia que se ofrece al sentir la magia de esta población, una de las pioneras en agricultura ecológica a nivel nacional.

El complejo ecoturista de Fuenterrobles se encuentra situado en la población de Fuenterrobles, al este se encuentra la sierra de Bicuerca. Se trata de un parque natural, reserva de la biosfera con una superficie de 9.090 hectáreas, siendo uno de los enclaves más extensos de la Comunidad Valenciana.

Por todo ello, se puede decir que se encuentra enmarcado dentro de una zona de gran valor paisajístico, en el cual este proyecto puede despuntar cada vez con más fuerza.

El río Cabriel recorre la comarca de Oeste a Este, y el límite de la comarca, la provincia de Valencia y de la Comunidad Valenciana con Castilla La Mancha.

**Imagen 18.** Situación de Fuenterrobles en la CV



**Fuente:** Elaboración propia

Y esta zona aparecen tres partes:

1. Desde Contreras hasta los Cuchillos y Fuenseca, que corresponde a Villargordo del Cabriel, y que supone el inicio del paraje de las Hoces.

**Imagen 19.** Paraje de las Hoces



**Fuente:** Internet

2. Las Hoces, comenzando en la Hoz de Vicente por El Purgatorio hasta Vadocañas con su puente de origen romano, donde estas son más espectaculares por estar en cañonadas, y luego Tamayo, El Tete, El Tochar y el Retorno, siendo esta zona la que corresponde a Venta del Moro.

**Imagen 20.** Río Retorno



**Fuente:** Internet

3. Desde los Baños de Fuente Podrida hasta Casas del Rio, donde el Cabriel es en cierto modo más "tratable" y que corresponde a Requena, es en este tramo donde aparecen dos ramblas más importantes las de Albosa y de Caballero.

Esta geografía surcada de ramblas y flujos de agua, así como de manantiales, está poblada desde antiguo, pues hay abundantes yacimientos ibéricos y se puede pensar tal vez, que de la Edad de Bronce.

Existen actividades y rutas que ofrece el pueblo como:

#### **RUTA DE ÁRBOLES MONUMENTALES**

Este municipio cuenta con árboles monumentales y singulares. Destacan la Arbolada Monumental de los Chopos del Regajo, Las Carrascas del Empalme y las Carrascas de la Carretera de Madrid.

Se trata de una ruta de árboles de interés local adecuadamente señalizada y con descripción de cada uno de los ejemplares, en la que se puede encontrar especies variadas como pinos, carrascas, sabinas, robles, tilos, nogal, almendros y chopos.

*Imagen 21. Carrasca*



*Fuente: Internet*

**Imagen 22.** Almendro



*Fuente: Internet*

### **RUTA DEL TELÉGRAFO**

Ofrece la posibilidad de practicar senderismo a través del Sendero Local de pequeño recorrido, permite visitar diferentes lugares de interés de la localidad como la Torre del Telégrafo, Yacimientos arqueológico de La Peladilla, el Monumento Piedras Al Aire.

**Imagen 23.** Torre del Telégrafo



*Fuente: Internet*

**Imagen 24.** Descripción del Telégrafo



**Fuente:** Internet

En cuanto a la gastronomía, la población cuenta con bares y restaurantes que dispone de cocina mediterránea tradicional, incluyendo todo tipo de carnes, pescados, arroces...

Hay que destacar que los principales productos de esta zona son los embutidos, el jamón... que sirven de base a otros platos típicos como las gachas, el arroz del segador, el cocido, el potaje, los bollos con "tajas". Así como los gazpachos con conejo o liebre, ajos tiernos y pimientos, las atascaburras, patatas en caldo... Platos de elaboración tradicional que se acompañan con buenos vinos de la zona. También la caza, como la perdiz o la liebre, forman parte de estos menús. El pueblo cuenta con una sociedad de cazadores llamada "San Marcos".

En cuanto a los postres destacan las tortillas de aguardiente, pelotillas con miel, suspiros de almendra, casquiñones... y sobre todo "La Torta" es una ofrenda a la Virgen de Las Candelas, la patrona del pueblo que se celebra el día 2 de febrero. Consta de 2 partes, la torta propiamente dicha y los pinos. La torta, de forma circular está realizada a base de turrón elaborado con almendra, yema de huevo y azúcar, y se dibujan sobre ella adornos con bombones, anises, peladillas... a la torta le acompañan los pinos realizados también a base de turrón, pero de piñón.

Fiestas del pueblo:

La Virgen de la Candelaria: como se ha indicado anteriormente, son las fiestas celebradas en honor a la patrona del pueblo. Se celebra el día 2 de febrero y el acto más destacado es la procesión de la Torta. Es una ofrenda a la Virgen y cada año, la realiza una casa del pueblo.

- **Romería a la Cueva Santa:** La Virgen de la Cueva es para Fuenterrobles la protectora de la cosecha. Se celebra el día 2 de mayo. Mediante una romería peregrinan hasta esta cueva situada a 15km del pueblo, en uno de los barrancos del río Cabriel. Esta romería se divide en dos partes, una religiosa, en la que se celebra una misa en el exterior de la cueva y una más lúdica, consistente en un almuerzo de todos los vecinos con música y bailes populares.
- **Día del melón:** Se celebra el día 15 de Agosto, organizan una salida a las afueras del pueblo para realizar una comida campestre.
- **Semana cultural y fiestas patronales:** La segunda quincena de agosto, son las fiestas más importantes, en honor a Santiago Apóstol y a los Santillos de la Piedra. Organizados por la Asociación Cultural, dan cabida a actos de tipo cultural, religioso y deportivo.

Y por último el patrimonio del pueblo lo forman:

*Imagen 25. Iglesia*

- **La Iglesia Parroquial**, edificada en 1757 y dedicada a Santiago Apóstol. Es una construcción de estilo neoclásico, propio de la época. Resulta ser la más pequeña de todas las iglesias neoclásicas de la comarca.



*Fuente: Internet*

**Fuente del concejo:** en la actualidad se denomina fuente de la Glorieta o simplemente “La fuente”. Fue un nacimiento natural formado por varios nacimientos de agua. En los tiempos romanos abastecía a una villa rural próxima, pero los árabes fueron los que comenzaron a utilizar las aguas de la fuente para el consumo humano, para animales y para el riego. Esta fuente dio origen y nombre al pueblo, por ella y por los robles que crecían a sus alrededores.

*Imagen 26.* Fuente del concejo



*Fuente: Internet*

- **Lavadero:** Construido en 1931 y próximo a la Fuente del Concejo, fue utilizado por las mujeres del pueblo para lavar la ropa. El agua más limpia se utilizaba para el consumo humano y en varios pilones se distribuía para los animales y para lavar la ropa. Este lavadero se rehabilitó y permite ser visitado.

*Imagen 27.* Lavadero



*Fuente: Internet*

- **Paseo de la Vega:** Antiguamente era uno de los márgenes del paseo, existía una amplia huerta en la que los vecinos cultivaban frutas, verduras y hortalizas para el consumo familiar. En la actualidad, ha desaparecido prácticamente la huerta convirtiendo esta zona en un lugar de paseo y descanso. Andar por este paseo permite disfrutar de un entorno lleno de belleza natural y donde se respira tranquilidad.

*Imagen 28. Paseo de la Vega*



*Fuente: Internet*

**La torre del Telégrafo:** Como se ha comentado anteriormente, es una posible ruta que visitar en este municipio. Fue construida en 1845, de 9 metros de altura. Está construida de piedra enlucida de mortero de cal. La estructura mural se conserva en relativo buen estado, ha desaparecido parte de la coronación de uno de los muros por desplome del dovelaje del arco plano de su ventana.

La función de esta Torre de Telegrafía óptica era emitir mensajes a través de señales de colores y luminosas a otras torres mediante un mecanismo operado por varias personas y visibles a gran distancia. El mecanismo del Telégrafo, como en las restantes torres de telegrafía, ha desaparecido por completo. Estaba formado por un émbolo móvil para la emisión de señales y un punto de captación de las emitidas desde otra torre.

Las torres de Telegrafía óptica no tuvieron una vida muy larga, ya que a finales del siglo XIX se modernizó el sistema telegráfico quedando en desuso sus instalaciones. En el año 2011 es declarada Bien de Interés Cultural del Patrimonio Histórico Español, por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura, junto con otras torres de telegrafía óptica ubicadas en la línea Madrid-Valencia.

**Imagen 29.** Torre del Telégrafo

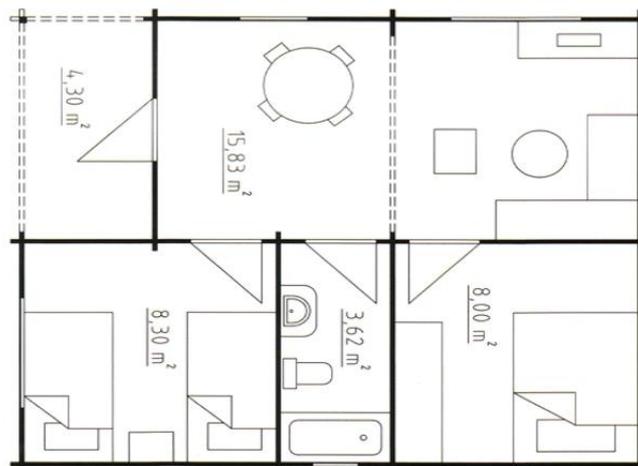


**Fuente:** Internet

#### 7.2.2.2 PLANOS DE LA INSTALACION

Cada una de las cabañas va a tener la siguiente distribución:

**Imagen 30.** Plano de un unifamiliar



**Fuente:** Elaboración Propia

Como se puede ver en el plano, cada cabaña dispone de 2 habitaciones, 1 cuarto de baño, 1 salón comedor con cocina, y una pequeña terraza. La superficie total de cada una es de unos 40m<sup>2</sup> aproximadamente.

Por otro lado, el plano de la recepción es el que se muestra a continuación.

**Imagen 31. Plano de la recepción**



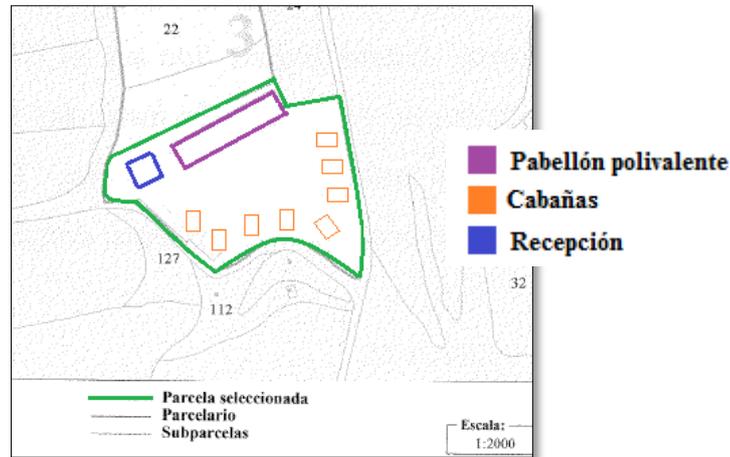
**Fuente: Elaboración Propia**

Como se ve en la imagen superior, la recepción se situará a la izquierda nada más entrar, mientras que a la derecha estará la sala de espera con sofás e información del complejo.

También dispondrá de un despacho para el personal que así lo requiera y de un almacén. El tamaño aproximado será de 80m<sup>2</sup>.

Además, la disposición final de la zona con las cabañas, la recepción y el pabellón polivalente será la siguiente:

**Imagen 32.** Distribución de la zona



**Fuente:** Elaboración Propia

Con esta disposición se consigue que la recepción esté junto al camino de entrada, y que el almacén esté situado cerca del pabellón polivalente. Al mismo tiempo las cabañas están lo más alejadas posibles de ambas construcciones para evitar ruidos.

### 7.2.2.3. LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO

En este apartado se hablará acerca de cómo hacer llegar este servicio y cómo llegarán los productos.

El canal básico a la hora de ofrecer este servicio se basa en las instalaciones que aparecen en el punto anterior. Al tratarse de un servicio, es el cliente quien acude al punto de venta para recibir el servicio por lo que a priori la logística a desarrollar es mucho menor.

Por otro lado, la política de gestión de stocks que va a llevar a cabo la empresa va a ser bastante sencilla, no sólo por tratarse de un servicio, sino también por el tamaño del negocio.

El control de inventario se va a realizar principalmente de todos aquellos productos que necesite el cliente en los unifamiliares, como todos los complementos adicionales de actividades entre otras cosas.

Para una mayor visualización de la logística del complejo en el día a día se propone el siguiente cuadro de funcionamiento, el cual se explica bajo detalladamente.

**Tabla 8.** Desglose de las tareas de distribución diarias

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
CÁLCULO DE NECESIDADES							X
CONTROL DE STOCKS	X						
REALIZACIÓN DEL PEDIDO		X					
RECEPCIÓN DE MERCANCÍA			X				
ALMACENAMIENTO			X				
UTILIZACIÓN				→			

**Fuente:** Elaboración Propia

### CÁLCULO DE NECESIDADES

El cálculo de necesidades trata de estimar a partir del nivel de ocupación de cada semana, los recursos que se van a emplear tanto para el servicio como para las distintas actividades.

Al principio de la actividad el cálculo será más complicado ya que no se puede saber a ciencia cierta la ocupación que va a tener el complejo. Sin embargo, a partir de cálculos estimados hay que valorar lo que va a hacer falta para empezar a funcionar.

Todo el material necesario para las cabañas (como los utensilios de cocina, ropa de cama, toallas, jabones, etc.) se realizará en una primera compra. Hay que decir que para este primer abastecimiento se alquilará un camión (sin conductor), y que el resto de pedidos básicos se realizarán mediante servicio a domicilio, por lo que no será necesaria ninguna contratación extra de transporte ni la compra de ningún elemento por parte de la empresa en un primer momento.

Para el resto de productos/material de las actividades el cálculo de necesidades se realizará los domingos, ya que durante el fin de semana se utilizarán la mayor parte de los recursos. La repetición de este cálculo variará dependiendo de si los productos son perecederos o si son productos de larga duración.

### **CONTROL DE STOCKS**

El control de stocks servirá para tener controlado los pedidos y el almacén. Con una buena gestión de los stocks se conocerá el ritmo al que consumimos cada elemento, lo cual ayudará a calcular las necesidades y a saber las cantidades necesarias que se debe pedir de cada cosa. Por tanto, se comprueba si se dispone de existencias almacenadas y su estado (fechas de caducidad, etc.) antes de la realización del pedido, por lo que el día de control estipulado será los lunes, tras el cálculo de las necesidades.

### **REALIZACIÓN DE PEDIDO**

Una vez calculadas las necesidades, la repetición de este cálculo variará dependiendo de si los productos son perecederos (se realizarán pedidos más a menudo y más pequeños, bien semanalmente o quinquenalmente) o si son productos de larga duración (que se pedirán mensualmente en la mayoría de casos). El hecho de realizar los pedidos los martes se debe a que es importante que después del cálculo de necesidades el siguiente paso debería ser el control de stocks. Una vez restados estos stocks se procede a realizar el pedido con la cantidad final necesaria.

### **RECEPCIÓN DE LA MERCANCIA Y ALMACENAMIENTO**

A pesar de realizar los pedidos los martes a primera hora, se contará en cómputo global que el plazo de entrega será de media 24 horas por lo que el día de recepción de mercancía pasará a los miércoles. Ese mismo día se almacenará todo y se ordenará en almacén de tal forma que lo que se necesite utilizar primero se encuentre delante y el resto detrás. Contando que el almacenamiento llevará en algunas ocasiones buena parte del día, se considera que el uso de los recursos recibidos no se producirá ese mismo día.

### **UTILIZACIÓN**

Una vez almacenado el producto se cuenta con que el consumo de ese nuevo pedido comenzará a emplearse para el jueves, por lo que es necesario que cada pedido suministre de jueves a miércoles (pedidos para 7 días como periodo mínimo de duración).

### **LOGÍSTICA DE ALMACENAJE**

En cuanto a la logística de almacenaje se desarrollará la relación con proveedores, compras, y control de calidad.

Las compras se realizarán los martes por la mañana y será llevado a cabo por el (jefe de administración). Será esta persona quien mejor conozca a los proveedores de la empresa y que en el inicio de la actividad se ponga en contacto con todos y negocie las tarifas. Esto se realizará de esta forma para que el control de las facturas, albaranes, etc. se lleve desde el principio por un único responsable.

### 7.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN

#### **IDENTIDAD DE IMAGEN CORPORATIVA**

La identidad de una organización es la percepción que dicha organización tiene sobre sí misma. La razón de ser de este proyecto, va más allá de vender un servicio de alojamiento.

La imagen corporativa es el resultado final de la interacción de todas las impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente tenga sobre la organización. Para que la comunicación corporativa sea efectiva, se debe convertir esta identidad en la imagen que los consumidores tengan sobre este proyecto.

Se pretende ser una empresa de servicios de alojamiento y actividades que ofrezca un valor añadido, apostando por una mejora de la economía y el medio ambiente de Fuenterrobles además de concienciar a los clientes sobre la sostenibilidad del medio ambiente; potenciando el desarrollo sostenible, minimizando el impacto ambiental de la región e intentando maximizar el crecimiento tanto económico como de bienestar y calidad de vida de la población local.

La base de cultura de “El complejo ecoturista de Fuenterrobles” se enfoca en responder una serie de preguntas; qué se quiere ser, cómo construir el futuro y qué se va a aportar a la sociedad.

La meta, en definitiva, es convertirse en un ejemplo a seguir para todos los establecimientos ecoturistas de España, por lo que la comunicación debe reflejar los valores en la identidad corporativa de la empresa.

- Conciencia Ecológica y reducción del impacto medioambiental
- La satisfacción total del cliente
- Desarrollo económico y social del municipio y de los empleados: Potenciar y generar el desarrollo local de la zona, ofreciendo formación, participación y agradecimiento por formar parte de este proyecto.

Y los valores de los empleados:

Pasión: Concebir la actividad más allá de vender servicios de alojamiento, ofreciendo a los huéspedes la posibilidad de formar parte de los momentos de ocio, ilusión y disfrute de experiencias.

Compromiso y honestidad: El compromiso lleva a la confianza mutua y a la colaboración, motores de crecimiento de la empresa y de desarrollo individual de los empleados.

Eficiencia: Priorizar y usar racionalmente los recursos, ejecutando las decisiones rápidamente, para generar ventajas competitivas.

## MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

La identidad visual corporativa es la forma de conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en la que la empresa puede fraccionarse.

### ➤ *Cultura corporativa*

El principal objetivo de “El Complejo Ecoturista de Fuenterrobles” es llevar a la realidad un proyecto de valores y principios que fomentan el desarrollo sostenible.

Para ello, debe existir una excelente comunicación tanto externa como interna. Todas las personas deben sentirse integradas y actuar de forma coherente a la idea de negocio. Para ello, la empresa facilitará a los empleados las herramientas necesarias para lograrlo.

**-Formas de pensamiento y aprendizaje:** La gestión del talento y desarrollo profesional.

**-Motivación e incentivos:** Se creará el programa “Yo soy Fuennature” en el que se incentivará la existencia de un entorno laboral que permita que los trabajadores disfruten, evolucionen profesionalmente y se sientan parte de la cultura corporativa. Como parte del proyecto, se entregará premios que galardonan a aquellos empleados o colaboradores que vivan y sientan los valores de la compañía.

➤ ***Orientación estratégica***

**La orientación al cliente:** Se desarrollará un sistema CRM y se gestionará cualquier tipo de necesidad que pueda tener cada cliente.

**La orientación hacia las personas:** Todos forman parte de este proyecto.

Las personas son la principal fuente de ventaja competitiva. Se debe pensar globalmente para inspirar y desarrollar. Por ello, como se ha comentado anteriormente, se invertirá tanto en la formación y progresión de los empleados, así como en su bienestar.

En todo momento, se hablará de diálogo social, participación, igualdad y reconocimiento.

**La orientación hacia la innovación:** Haciendo uso del material más idóneo para generar un desarrollo medioambiental y sostenible, poniendo especial hincapié en el uso de materiales reciclados, reutilizados o soportes digitales.

**La orientación hacia los resultados:** Gestionando el tiempo, estandarizando los procesos, priorizando entre los aspectos urgentes e importantes y realizando tareas que satisfagan las expectativas del consumidor garantizando el futuro del negocio.

**NOMBRE DE LA MARCA**

El complejo ecoturista de este proyecto recibe el nombre de **“FUENNATURE”**.

Al hablar de “FUEN”, se hace mención a la población de Fuenterrobles, donde se ubicará el complejo y a la fuente, que fue el origen junto con los árboles que lo rodeaban(robles) de la denominación de este municipio.

En todo momento, lo que se pretende es reflejar valores ecológicos, por tanto, se ha incluido la “ubicación” al nombre comercial, con el objetivo de hacer referencia a uno de los pueblos de Agricultura Sostenible a nivel nacional y que, de este modo, el público objetivo se sienta identificado con los valores que se pretende transmitir.

### **LA MARCA(BRANDING)**

La marca es un instrumento operativo y estratégico que engloba lo que es, lo que se siente y lo que se hace.

La marca es, por encima de todo, un nombre. Se apuesta por una estrategia de marca única, comercializando el servicio y actividades a través de la marca “FUENNATURE” trasladando una imagen de notoriedad y calidad y generando valores que aumenten los vínculos con los clientes.

### **LOGOTIPOS**

*Imagen 33. Logotipos*



*Fuente: Elaboración propia*

Al realizar el diseño del logotipo se ha basado en la imagen que se intenta transmitir a los usuarios sobre el nuevo “Complejo ecoturista”. El cual, a la vez de estar en contacto con la naturaleza (imagen de la hoja) también podrá ser premiado con una estancia cómoda, pudiendo así gozar de las instalaciones y servicios.

La tipografía utilizada han sido dos diferentes, la de FUENNATURE es segue script tamaño 48, mientras que la de COMPLEJO ECOTURISTA, se ha utilizado la century gothic tamaño 12. Todo ello sobre un A4 como lienzo.

El Logotipo en sí, está diseñada con letras de color negro con un tamaño de 48, donde se puede leer el nombre del Hotel (“FUENNATURE”) caracterizándolo así con calidad, elegancia y transparencia, que son los cánones en los cuales se rige el Complejo. Y, por otra parte, se encuentra con la parte explicativa (“Complejo ecoturista”) que consta de un tamaño de 12 y es de color negro, junto con la imagen de una hoja, en el logo de la izquierda a un lado y en la derecha colocado como fondo, representando así la parte eco, natural y rural, donde se encuentran las instalaciones y el beneficio en cuanto al sector hotelero.

### **SÍMBOLO, LEMA Y MENSAJE**

El mensaje “Experiencias Fuennature... Siéntelas” pretende ofrecer experiencias y emociones al involucrarse en el sueño de este pueblo mágico.

El fin es ofrecer una vivencia única a los Clientes, a través de:

- Actividades totalmente comprometidas con el pensamiento ecológico.
- Servicio altamente cualificado.
- Entorno único.
- Políticas de Calidad y Seguridad.
- Coherencia ecológica a todos los niveles.
- Análisis de satisfacción.

Pero, no sólo importan los clientes, todos forman parte de FUENNATURE. La cultura corporativa es la base del negocio y engloba a todos aquellos que forman parte de esto y por tanto, de la identidad.

Los puntos que se priorizan en relación a los empleados son:

#### **Gestión del talento y desarrollo profesional**

- Formación.

- Se contará con distintas herramientas para el desarrollo de las personas, entre ellas, la Evaluación del Desempeño o Evaluaciones de Desempeño Multifuente 360º, donde se evaluará al personal directivo o manager para identificar fortalezas y debilidades en sus habilidades profesionales.

- Se fomenta la flexibilidad temporal y espacial, como complemento a una extensa política de apoyo a la familia y la conciliación laboral y personal.

### **Seguridad y salud**

- Otro elemento fundamental de la política con los empleados es la Política de Seguridad y Salud, donde se cumplirá con la normativa de la propia compañía y con la legislación vigente. En este sentido, cada año se elabora una Memoria General de la Actividad Preventiva, donde se informa sobre las actividades preventivas realizadas, su control y gestión.

Por otro lado, siendo un complejo ecoturista la importancia del Medioambiente en cada uno de los aspectos a analizar es clave. En este caso se tendrá en cuenta:

#### Protección del patrimonio

Mediante la ayuda a la conservación y promoción del patrimonio cultural de municipio como la torre del telégrafo, la iglesia o la fuente.

Compromiso y desempeño medioambiental: Inversión destinada a la protección y mejora del medio ambiente:

- Arquitectura sostenible y funcional, de forma que se ha estructurado según criterios de optimización bioclimática y aprovechamiento energético.
- Valores compartidos por parte de todos los empleados.

El compromiso ético de los Proveedores ayuda a alinear toda la cadena de valor, marcando una diferencia en el modo de trabajar, ya que se exige a todos ellos el cumplimiento de las normas medioambientales, sociales y legales y la integración en su actividad de los principios de sostenibilidad de la compañía.

Lo más importante para la Sociedad es el Compromiso al desarrollo local y acción social que se realizará mediante el fomento del empleo de la zona y actividades de patrocinio con el objetivo de promover el desarrollo cultural, económico, artístico y social.

## ESTRATEGÍAS DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

- **EL BRIEFING**

- **Zona de actuación:** Municipios grandes de la provincia de Valencia o dentro del área metropolitana de la ciudad de Valencia.
- **Público objetivo:** El turista de naturaleza, asociaciones ecologistas europeas.

Su procedencia es de la propia Comunidad y se distribuyen en las 3 provincias por igual. También hay que destacar que la demanda extranjera tiene un peso importante.

Utilizan alojamiento turístico (campings, hoteles y casas rurales) que reservan a través de intermediarios y donde realizan una estancia media de 11,2 días. Viajan en pareja y con amigos. Es el turista más activo y el que realiza una menor estancia media.

- **Objetivos de marketing:**

- Conseguir el posicionamiento deseado en la mente del consumidor.
- Conseguir clientes (alcanzar la cifra de 584 ventas).
- Desestacionalizar la demanda.

- **Objetivos de comunicación:**

- Posicionamiento.
- Notoriedad.
- Dar a conocer las ventajas o beneficios de FUENNATURE. ¿Por qué tienen que comprar este proyecto y no a otros? → Conocimiento.
- Eliminar/reducir frenos al consumo.

- **Posicionamiento buscado:**

FUENNATURE desea posicionarse como una marca fuertemente ecoturista la cual puede ser consumida a precios asequibles en relación a su competencia.

La ventaja competitiva de la empresa por excelencia es la ubicación. Es sostenible, única y de gran valor para los clientes.

Además, FUENNATURE se trata de una zona en la que el principal atractivo turístico es el espacio medioambiental gratuito. Así pues, lo que se pretende es que los clientes vivan y compartan experiencias inolvidables.

## DESARROLLO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA(LANZAMIENTO)

### Estrategia publicitaria o Copy Strategy:

**Objetivo:** Dar a la marca FUENNATURE un lugar en la mente del consumidor frente a las posiciones de la competencia. El objetivo es que se perciba a la marca como ecoturismo de experiencias:

### *“Experiencias Fuennature. Siéntelas.”*

#### **Público objetivo:**

Denominación: **El turista de naturaleza.**

Por otro lado, mediante la herramienta e-mailing se informará de los paquetes vacacionales a asociaciones ecologistas europeas con el fin de desestacionalizar la demanda.

Procedencia: Proviene de núcleos urbanos, más concretamente de municipios grandes de la provincia de Valencia o dentro del área metropolitana de la ciudad de Valencia.

Número: Se pretende llegar a unas 250000 personas entre familias y jóvenes entre 25 y 35 años. Este resultado se ha extraído de la base de datos del INE. Se calcula que alrededor del 10,71% corresponde a público objetivo para esta campaña.

Acompañantes: **Pareja y amigos.**

Edad: Se ha marcado dos tipologías dentro del turista de naturaleza, el de jóvenes (entre 25 y 35 años aproximadamente) y las familias con niños (de 30 a 50 principalmente), por lo que el público objetivo cubre la banda de 25 a 50 años.

Medios que consumen: Los jóvenes le dan mayor credibilidad a internet, a pesar de consumir otros medios; mientras que el público familiar les da mayor uso a otros medios como la radio, o los semanales de los periódicos. La televisión y las revistas serían medios compartido por ambas tipologías.

Otros: Poseen una renta media y un nivel de estudios superiores y son urbanitas.

**Promesa:** Ecoturismo de experiencias.

Ventaja: FUENNATURE, un lugar único. → Beneficios: Experiencias inolvidables.

**Justificación:** a ventaja competitiva de la empresa por excelencia es la ubicación. Es sostenible, única y de gran valor para el cliente ya que desde hace años Fuenterrobles ha apostado por el desarrollo sostenible y el respeto a su entorno medioambiental.

**Eje de la campaña:** Ecoturismo de experiencias.

**Interpretación del consumidor:**

**Nivel cognitivo:** Dar información de la ubicación del complejo, así como de las diferentes actividades a realizar y los valores ecológicos que se pretende transmitir.

**Nivel afectivo:** Mostrar a la gente del pueblo transmitiendo el nivel de implicación e integración del complejo con la idiosincrasia del lugar.

**Nivel de comportamiento:** Finalmente se realizará un llamamiento al público para que venga a disfrutar y compartir las experiencias que se oferta (“Ven a FUENNATURE”).

## **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Sobre comunicación interna se dispondrá de una intranet, que permitirá llegar a toda persona que esté conectada a un ordenador, lo cual facilita el conocimiento y acceso fluido de la información, además con esta herramienta se podrá compartir recursos como aparatos de uso común (impresora y escáner), servicios de almacenamiento de información (espacio de disco duro virtual, servicio de correo electrónico y chat interno).

Además, también se utilizará teléfonos móviles para una comunicación más rápida y entendible que llegaría al total de los miembros de la empresa, siendo indispensable tener un dispositivo para trabajar en esta empresa ya que una urgencia y su rápida comunicación supone una intervención más eficaz, lo cual repercute en la satisfacción del cliente.

También, se estructurará un plan de acogida para los nuevos empleados, a los cuales se deberá mostrar los valores de la empresa en base a un protocolo de actuación basado en un primer contacto que permita al trabajador sentirse muy a gusto y con ganas de trabajar en la empresa, por lo que también se le presentará al personal de la sociedad jurídica, con el fin de que se sienta involucrado desde el principio.

En relación a las relaciones laborales se abogará por las reuniones de coordinación. Éstas se producirán en situaciones en las que se requiera la presencia de los integrantes de la

plantilla, ya que a través de una actitud proactiva, se pretende comunicar con total transparencia la información relevante, debatir aspectos a variar de la actividad del negocio, incluso otras variables que impliquen la resolución o prevención de aspectos relacionados con la maximización del servicio al cliente, cuyos objetivos son mejorar o prevenir acciones operativas del día a día, al mismo tiempo se pueden utilizar para modificar la estrategia a largo plazo, tanto de branding como de marketing estratégico.

**Figura 6.** Reuniones de coordinación



**Fuente:** Elaboración propia

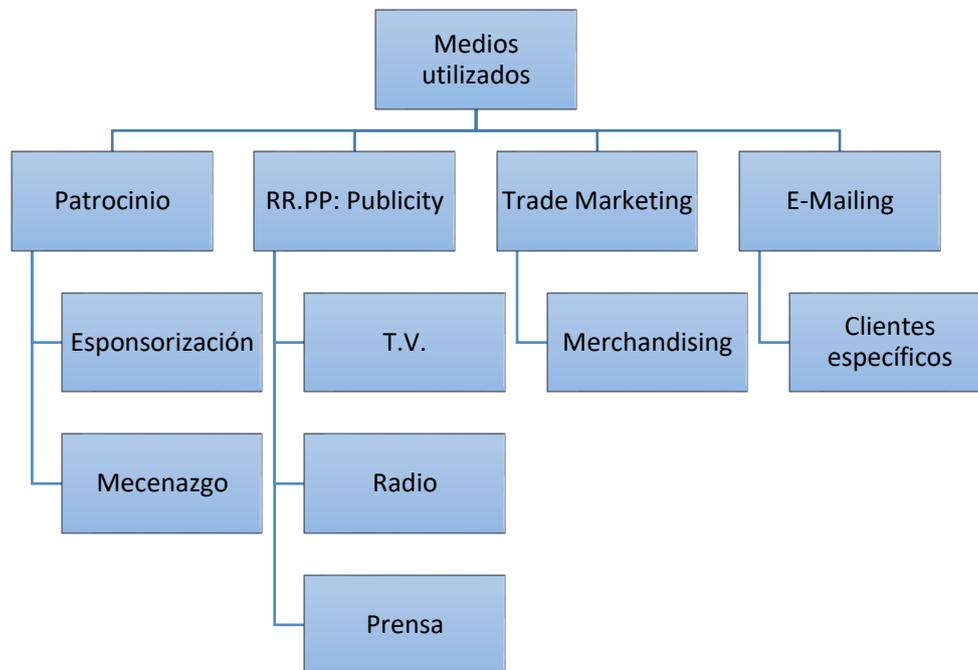
Además, se puede utilizar en caso de no estar presente en la empresa herramientas como Skype para realizar videoconferencias, ya que esta opción facilitará desbloquear ese impedimento visual, el cual fortalecerá nuestra comunicación independientemente de la ubicación geográfica. También puede darse la situación en la que se incorpore un nuevo miembro en la empresa, por lo que se intentará que el nuevo integrante pueda disfrutar de una merecida y cordial bienvenida acorde a los valores corporativos. Esto supondrá una gran imagen de cara a las nuevas incorporaciones, lo cual será positivo para incrementar un plus en su motivación, al mismo tiempo que permite al trabajador sentirse valorado.

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNAS

### Planificación de medios:

La campaña se va a realizar a través de las siguientes herramientas de comunicación: Patrocinios, publicity, trade marketing, e-mailing y publicidad exterior. Por otro lado, se va a desarrollar un social media plan en cuanto a la utilización de la comunicación digital.

*Figura 7. Herramientas de comunicación*



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar, la mayoría de medios que se va a utilizar pertenecen al tipo de medios **“Below The Line” (BTL)** debido a que éstos son un tipo de medios muy interesantes para este proyecto, la publicidad no convencional supone un coste económico bajo, una enorme segmentación geográfica y una gran medición de éxito de la campaña, lo cual proporciona una ventaja para empresas de bajo presupuesto en comunicación.

### **Patrocinios**

#### 1. Espponsorización:

Se va a patrocinar las camisetas de los eventos deportivos que organicen en la población, en este caso una carrera organizada, en las cuales habrá impreso el logotipo de la empresa con el número de teléfono, la web y el eslogan en la vestimenta deportiva, cuya repercusión servirá para ganar notoriedad, buscando la captación de clientes.

#### 2. Mecenazgo:

Se representará en la Conferencia anual sobre desarrollo sostenible en colaboración con el Ayuntamiento, ofreciendo apoyo patrocinando el evento, en el cual el stand que se utilizará servirá para todos los eventos y actos de entrega de premios que se patrocinen, en el cual está incluido el logotipo de la empresa, con su dirección web y número de teléfono.

### **RRPP ACCIONES DE PUBLICIDAD**

En esta parte del marketing operativo se va a realizar una acción de contacto con medios masivos para ofrecer y completar sus espacios de programación a cambio de ofrecerles noticias sobre la idiosincrasia de la localidad con fuertes valores ecológicos de sostenibilidad y desarrollo local. Por lo tanto, se buscará ofrecer información y detalles visuales en programas de televisión, además de conceder entrevistas de radio sobre el negocio para dar este proyecto a conocer y la diferenciación que se ofrece ante los competidores.

Medios y soportes donde se realizará la publicidad:

- *Programas de televisión:* Aquí la tierra, Comando actualidad (ambas de televisión española).
- *Radio:* Ser (Programas de retransmisión local).
- *Prensa:* Las Provincias, Levante y Revista Ecotur.

### **TRADE MARKETING: MERCHANDISING**

A la hora de realizar la encuesta de satisfacción (Anexo 7), a los clientes se les regalará el bolígrafo de la empresa. Su principal función será la de facilitar el boca-oreja, ya que los no

usuarios del servicio, al verlo, puede suscitar interés y preguntar al dueño del bolígrafo sobre la empresa y estancia en la misma.

Disposición dentro del complejo de paneles explicativos de las actividades y trípticos diseñados para promocionar las actividades de la empresa desde el punto de vista racional.

En el complejo ecoturista habrá un lugar destinado a la exposición de fotografías de antiguos clientes disfrutando de las actividades y de la estancia. Con esta acción se pretende tangibilizar el concepto de la marca “FUENNATURE: Ecoturismo de experiencias”, ya que en las fotografías se podrán observar los momentos y experiencias vividos por antiguos clientes durante su estancia, así pues, estas fotos tendrán como principal función llegar a la parte más emocional del comprador.

Se llegará a un acuerdo con la empresa Renault para que ceda la utilización de uno de sus coches “Twizy” (coche biplaza y eléctrico) para que los trabajadores de la empresa puedan desplazarse por el pueblo. Así, “Renault” podrá ganar fuerza como una marca ecológica y “FUENNATURE” obtendrá un medio de transporte a coste cero además de una gran notoriedad e impacto debido a la novedad del vehículo y al logotipo del complejo incorporado al mismo.

### E-MAILING

En este caso se va a describir las acciones que permitirán dar soporte a la campaña de comunicación digital, mediante el envío de correo electrónico personalizado, muy elaborado y con un diseño especial, enfocado a una serie de grupos de personas que comparten afinidades semejantes, específicamente se pretende llegar a nichos de mercado muy concretos, los cuales son difíciles de acceder mediante otras herramientas de comunicación, por lo que además de que permitiría introducirse en su ámbito de actuación, de una forma correcta, cordial y con un coste económico muy bajo, lo cual supondría un elevado coste si se intentara con otra serie de medios o soportes publicitarios.



En este sentido se pretende llegar al objetivo de acceder a un target mayor que supondría una oportunidad de incrementar la repercusión y añadir nuevos clientes, al mismo tiempo que se pretende desestacionalizar la demanda, mejorar las relaciones sociales con

clústeres, que serán una clientela potencial muy interesante a la cual se puede fidelizar, por lo que si se consigue trabajar en esta línea, se les mostraría contenido interesante para ellos, atractivo a la vez que permitiría acercar el servicio adaptándolo a sus necesidades, incluso sus peticiones y preferencias cubiertas por días temáticos de actividades o acciones relacionadas con sus gustos potenciando la desestacionalización de la demanda.

Para ello se pretende ofertar paquetes vacacionales nos solo centrados en sus preferencias en base a la información que dispongamos de ellos, también a la vez que ofertar actividades que sean acordes a los valores y posibilidades, además se podría incluso preparar actividades en las cuales puedan hacer el papel de prosumers, en las que ellos diseñarían el contenido de las acciones y procesos de los servicios de actividades, los cuales se revisarían y se pondrían a su disposición, por lo que sería un aspecto con una raíz más emocional, que serviría de gancho para maximizar su fidelidad y repetición de su estancia a largo plazo.

Por lo tanto, se pretende llegar a una serie de nichos de mercado concretos:

**Figura 8.** Nichos de mercado a los que va dirigida la campaña publicitaria



**Fuente:** Elaboración Propia

## PLAN DE MEDIOS

### Objetivos de Medios:

- **Cobertura:**  $0,90 \cdot 250.000$  personas = 225.000 personas
- **Frecuencia:** Se considera que cada persona lo ha visto una media de 5 veces.
- **Presión:** 5 veces \* 90 de cobertura = 450 GRP's.

La justificación de una campaña con unos GRP's tan escasos es debido a la escasez de presupuesto. ES una empresa de nueva creación que se dirige a un público objetivo más reducido de lo normal. Esto es así, debido a que este target tiene unos valores, afinidades, y comportamientos muy específicos.

No obstante, estos medios se ven como rentables ya que permiten a un coste asequible y asumible tener la frecuencia y cobertura suficientes para el cumplimiento de los objetivos. Así pues, esperamos tener un considerable nivel de presión (OTS), con el fin cumplir el objetivo de la campaña publicitaria.

Además, otro elemento a tener en cuenta es el nivel de afinidad. Los medios escogidos principalmente en publicidad online permiten realizar una buena segmentación.

En la página siguiente se puede ver una tabla resumen donde se desglosan los objetivos de los diferentes medios, en qué consisten y de qué manera van a aportar valor a la empresa.

**Tabla 8.** *Objetivos de las herramientas de comunicación y el valor que otorgan*

OBJETIVOS	CONCEPTO	VALOR
Patrocinio	Nº de asistentes al evento	Reservas/Nº asistentes
Publicity	-	-
Trade Marketing	Número de bolígrafos que se llevan los clientes	Bolígrafos/Nº encuestas
E-Mailing	Nivel de captación de asociaciones (fidelización)	Captación/Nº e-mails
Marketing en Buscadores	Clicks que han acabado en reserva	Reservas/Nº Clicks
Redes Sociales	Nº de amigos	Contador Redes
Contenido	Nº de respuestas por comentario realizado	Comentario/Respuestas
Marketing Viral	Nº de visitas en YouTube	Contador de YouTube
WEB 2.0.	Nº de reservas hechas a través de la web	Reservas/Visitas
ENCUESTAS DESPUÉS DE LA CAMPAÑA PARA VER EL EFECTO EN EL POSICIONAMIENTO		

**Fuente:** *Elaboración Propia*

## REDES SOCIALES

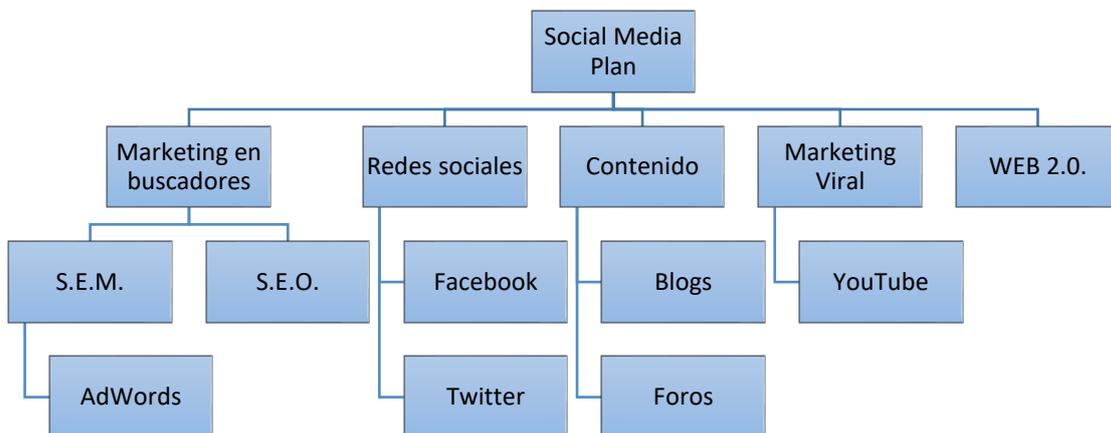
### SOCIAL MEDIA PLAN DE LA EMPRESA

En este caso se va a realizar un plan de comunicación digital integral, potenciado por los siguientes criterios fundamentales:

- Gran segmentación geográfica.
- Enorme capacidad de llegar a nichos con afinidades muy concretas y diferenciadas
- Elevada repercusión en referencia a notoriedad para el gasto de capital invertido.
- Gran capacidad de medición de su repercusión.
- Medio audiovisual e interactivo con mayor aceptación y afinidad del target.
- Es el Mass Media del presente y del futuro.
- Más del 75% de los internautas se asesoran en Internet antes de consumir un servicio.
- La figura del front office sobretodo Community Manager adquiere una gran relevancia ante el feedback y el contacto eficaz con el cliente.

Todos estos criterios vienen jerarquizados en el siguiente organigrama que dará una visión estratégica y general de las acciones a realizar:

**Figura 9. Social Media Plan**



**Fuente:** Elaboración propia

#### a) Marketing en buscadores:

- Posicionamiento SEM:

En principio proporcionará un aumento de la visibilidad en los resultados de los buscadores, a través de un coste de publicidad pagada a través de Google AdWords, los cuales posicionarán en los primeros lugares en las palabras clave de búsqueda, que supondrán un valor añadido para la sociedad y la marca. Todo ello basado en un sistema de pujas entre las empresas que participan en el cual Google no interviene.

El sistema de pago se fundamenta en base a pujas por click, para estar en el más elevado puesto de visibilidad para el usuario, estableciendo el máximo coste por click que se está dispuestos a pagar, además del CTR (Promedio de clicks recibido respecto a las veces que el anuncio es publicado), determinarán tu posición en los buscadores mediante una subasta que te jerarquizará en la red.

Se basan en beneficios más a corto plazo, ya que los gastos iniciales son menores, además de que generan tráfico en la web más rápidamente. Son muy idóneas para ofrecer ofertas y promociones impactantes.

Para ello contrataremos los siguientes Adwords: ecoturismo, Fuenterrobles, fuennature, al mismo tiempo que intentaremos comunicar en texto una frase atractiva con gancho para atraer la atención del cliente, con un valor emocional fuerte con el objetivo de contrarrestar a la competencia, todo ello potenciado por una promoción de precio de penetración al principio, que posteriormente variará con otras actuaciones encaminadas a incentivar su atención durante la prolongación en el tiempo de la actividad de la empresa.

➤ Posicionamiento SEO:

El posicionamiento SEO es el propio que otorga Google a las páginas. Conseguir un buen posicionamiento seo en poco tiempo es muy caro puesto que obliga a la contratación de un experto. Por tanto, no se va a destinar ninguna partida presupuestaria para este fin.

A pesar de esto y puesto que los beneficios a largo plazo son muy interesantes, se redactará en la página web pensando en conseguir la mejor posición (palabras clave, nombre de la URL, etc.).

**b) Redes Sociales:**

Se potenciará la presencia en Facebook y Twitter, en los cuales se diseñará de forma personalizada el contenido, proporcionando información relevante del sector, además de

publicaciones de las novedades de la web, ofertas, eventos, días especiales recomendados y todo tipo de noticias vinculadas con la web oficial en la cual se redireccionará a los visitantes. Por supuesto, se incrementará el marketing relacional gracias a la figura esencial de Community Manager, que se encargará de satisfacer las dudas maximizando el servicio al usuario.

### **c) Creación de contenido en foros y blogs:**

En primer lugar, se pretende llegar a una cantidad de foros y blogs en los cuales se pueda dar cobertura al contenido a compartir, por lo que se deberá optimizar los recursos con coherencia al ámbito de actuación que se desea abarcar.

En segundo lugar, se quiere como objetivo principal que consuman el servicio, para ello hay que adentrarse en los foros o blogs de forma progresiva, con un cuidado especial para no levantar sospecha de que los usuarios tengan una falsa perspectiva, debido a que pueden pensar que se tiene una negativa intención de utilizar sus redes de comunicación habituales para un uso únicamente publicitario, sino que pretende:

- Generar contenido útil y relevante.
- Datos interesantes que generen expectativas de interés sobre la materia.
- Información atractiva.
- Conseguir ser administradores del foro o blog por conocimiento del sector.
- Ser un referente de ecoturismo por la especialización en la materia.
- Conseguir que visiten la web y fidelizarlos para que consuman los servicios.

Para ello, la intención es vincularse con ellos mediante estrechas relaciones hacia grupos ecológicos, clusters y viajeros (sobre todo nacionales e internacionales también), con afinidades semejantes a los valores corporativos.

Penetrar tanto en foros, como en blogs, esto ayudara a posicionar mejor, llegar al target deseado, e incrementar la posibilidad de captar y fidelizar clientes.

En principio habrá que observar si existe contenido especializado de ecoturismo, si existe generar contenido interesante previamente, con un perfil en el que salga el logotipo corporativo, además a medida en que se vaya aportando información, los usuarios verán que

les aporta valor cultural y que ofrece información útil. Por lo que generará confianza e irá progresivamente introduciendo eventos y comunicación que además de ser interesante para ellos supondrá una captación y a largo plazo fidelización.

Como conclusión a este punto, hay que citar ejemplos de foros y blogs que podrían ser de interés para la realización de la acción de comunicación:

- Viajeros.com. En el apartado foros podemos encontrar una buena segmentación y tipología.
- Foros biomanantial.com.
- Ecototal.com
- Universitarios.cl (captación de público universitario).

#### d) WEB Oficial 2.0.

La inserción de una página WEB en este proyecto, va a permitir principalmente alcanzar dos objetivos muy concretos:

- Informar de las características del complejo, así como de las actividades y experiencias que ofrece.
- Permitir que los clientes puedan hacer las reservas de forma anticipada y online.

Buscando en todo momento la coherencia y la alineación estratégica en el desarrollo del negocio se ha comprobado en “interdomain.es” la disponibilidad del dominio “fuennature.com”.

**Imagen 34. Búsqueda de disponibilidad dominio**

The screenshot shows the website interdomain.es with a search for domain availability. The page features a navigation menu, a chat online button, and a search bar. The main content area displays a table titled 'Disponibilidad de Dominios' with columns for 'Comprar', 'Dominio', and 'Estado'. The table lists several domain options, all of which are marked as 'Disponible'.

Comprar	Dominio	Estado
<input type="checkbox"/>	fuennature.com	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.net	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.org	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.info	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.biz	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.name	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.es	Disponible
<input type="checkbox"/>	fuennature.tel	Disponible

*Fuente: Internet*

Esto proporcionará una identificación directa entre el complejo y la presencia en la red por parte del cliente.

### **LA WEB 2.0**

En cuanto al diseño, se va a realizar una página web que sea clara, limpia y sencilla. Los idiomas disponibles serán el valenciano, castellano e inglés. Se cuidará la imagen corporativa teniendo en cuenta los colores, la tipografía, el logo y el posicionamiento que la empresa desea.

Por otro lado, se debe ser conscientes de la importancia de que el aviso legal, la política de privacidad, el formulario de contacto, etc. estén convenientemente visibles, por lo que se opta por incluir un menú horizontal a pie de página para enlazar con estas secciones.

En conclusión, lo que se pretende conseguir con el cuidado del diseño es:

- Una página poco pesada y por lo tanto que se cargue rápidamente y sin problemas.
- Una buena primera impresión para el usuario (empresa seria y de confianza).
- Corporativismo y coherencia.
- Conseguir los objetivos establecidos para la web.

## 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El factor humano es esencial para poder integrar la innovación en la cultura de cada empresa. Por ello hay que buscar la implicación de las personas que componen cada empresa.

El ver y mostrar las diferentes herramientas y modelos de dinamizar al personal para activar los equipos de innovación es el fin del presente estudio.

### 8.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

*Figura 10. Organigrama*



*Fuente: Elaboración propia*

#### 8.1.1. COMITÉ DE DIRECCIÓN

El complejo será administrado por un comité compuesto por los 3 directores de departamento.

Las principales características que se buscan en los líderes son entre otras:

Tener una mente abierta al cambio, capacidad de trabajo en equipo, autoconfianza, iniciativa, integridad, respeto a los otros, orientación al cliente, desarrollo de personas, actitud positiva, comunicación, etc.

#### 8.1.1.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

##### *JEFE DEL DEPTO. ADMINISTRATIVO-FINANCIERO*

En el departamento de administración habrá un encargado, que trabajará a jornada completa según las necesidades que vayan surgiendo.

El perfil de la persona que ocupe un puesto de este tipo debe tener una visión estratégica y de negocio además de una visión interdepartamental para poder gestionar los recursos de la forma más óptima posible.

Además, debe tener capacidad de innovación y ser propicio al cambio para buscar continuamente alternativas de negociación y financiación para la empresa.

En cuanto a su formación serán imprescindibles unos conocimientos básicos de contabilidad general, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones...

Por su disposición en el organigrama, deberá tener un perfil con una alta capacidad de coordinación de personas y mucha capacidad de organización, puesto que debe tratar las diferentes sub-áreas por igual.

Además, deberá tener capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, dotes de comunicación efectiva y gestión de personas entre otras cualidades.

##### *RECEPCIONISTAS*

En la recepción habrá 2 personas que rotarán en turnos de 8 horas (de 7h. a 15h. // De 15h. a 23h.).

En cuanto a la titulación requerida para el puesto, interesaría contratar a personas con formación en los campos de turismo e idiomas ya que es importante que puedan comunicarse de una forma adecuada con el cliente y satisfacer sus necesidades y preguntas.

También es importante la presencia física ya que serán la imagen de la empresa, siendo además el primer contacto físico con el cliente. Por tanto caracteres extrovertidos, amables, con don de gentes y a la vez educados serán perfectos para este tipo de trabajo.

#### *LIMPIADOR/A*

Para este tipo de trabajo se necesita una persona que se encargará de la limpieza de las zonas comunes y las habitaciones. Además debe ser una persona pulcra y eficiente en los trabajos de limpieza. Con buena disposición al trabajo y a relacionarse con el resto de personal para ayudar a crear conciencia de grupo.

También debe de disponer de carnet de manipulador de alimentos ya que se encargará de servir el desayuno.

#### *RESTAURANTE*

Este **servicio** será **externo**, por lo que no dispondremos de trabajadores contratados. La idea sobre este servicio se basa en establecer un pacto de colaboración con un restaurante del pueblo que se sitúa cerca de la zona en la que se encuentra el complejo. De esta manera nuestros huéspedes podrán comer o cenar en este restaurante si no desean cocinar.

### 8.1.1.2. DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES

#### *JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES*

El carácter que se requiere para este responsable es ser principalmente alegre y extrovertido, con don de gentes, capacidad de convicción y que de una impresión de seguridad y confianza. Además, debe ser una persona organizada y que sepa manejar grupos. Que sepa idiomas y conozca la zona, sus intereses turísticos y las posibilidades que ésta ofrece.

#### *PERSONAL DE ACTIVIDADES*

El personal de actividades será externo, por lo que no formará parte de la plantilla (la idea es que sean autónomos que colaboren según la duración de las actividades).

Se ha incluido dentro del organigrama ya que se considera que es importante realizar un proceso de selección y que las personas colaboradoras tengas estos valores por lo que la relación con ellos debe ser constante y amistosa.

### 8.1.1.3. DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MARKETING

En este puesto habitualmente se buscan personas competitivas, con la mente abierta hacia el cambio, la innovación y el aprendizaje continuo. Orientación a resultados a corto medio y largo plazo. Flexibilidad y sobretodo creatividad a la hora de promocionar y vender la marca. Además, para este caso en particular se necesita que realicen tareas de Community Manager, por lo que deberá tener conocimientos relacionados con este aspecto.

## 8.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN

Para elaborar una buena búsqueda de personal, se necesita que la oferta de nuevos puestos de trabajo llegue al mayor número de personas que busque un empleo en este sector. El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas.

Se contactará con la empresa de trabajo temporal “SERVITAVER ETT” ubicada en la localidad de Requena para que haga una preselección de todos los aspirantes inscritos en la oferta, además de incluir un anuncio en la radio local.

### 8.3. PLAN DE MOTIVACIÓN

A la hora de elaborar un plan de incentivos laborales para los trabajadores se va a tener en cuenta lo siguiente:

- Motivar a los empleados a ser lo más productivos posibles.
- Atraer a los mejores trabajadores disponibles.
- Retener al personal valioso y con talento.
- Promover el aumento de la productividad de los recursos humanos mediante más y mejor educación, disponibilidad de equipo...
- Expresarse de forma explícita y de fácil entendimiento para los trabajadores.

Los incentivos podrán ser económicos o no económicos, lo que se pretende es conseguir un equilibrio de ambos, los monetarios y los no monetarios con el fin de satisfacer los intereses y necesidades de la gran mayoría de empleados. Los incentivos económicos son las recompensas, utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. En función de la producción y de los beneficios obtenidos, se contemplará aumentos de salario, sí así se cree conveniente.

Los incentivos no económicos que se contemplan se detallan a continuación:

- Flexibilidad horaria: se intentará elaborar horarios que beneficien tanto a empleados como a la empresa.
- Clima laboral: Es muy importante un buen ambiente de colaboración y confianza en el trabajo, y más si cabe aun en este sector ya que se está en continuo contacto con el cliente, es fundamental que se transmita ese buen ambiente y que el cliente lo perciba.
- Integración en la empresa: Promover el sentimiento de pertenencia a la compañía, esto fomenta la productividad y la consecución de objetivos. Por ello los empleados deberán conocer todos los pasos, facetas, planes de la empresa de forma que sientan mayor vinculación con ella.

- Reconocimiento de los logros: felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo. Es algo que no cuesta nada, y para ellos supone una gran satisfacción. Además, el trabajador siente que su esfuerzo merece la pena y que es parte importante en la empresa.

#### 8.4. PERFILES, FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE TRABAJO

En el punto 8.1, organigrama de la empresa, se detallan los perfiles de los diferentes puestos de trabajo, a continuación se explica las funciones y competencias de cada trabajo.

##### 8.4.1. FUNCIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

- Serán responsables del éxito o fracaso de la empresa por lo que deberán planificar, administrar, dirigir y controlar el eficiente funcionamiento del local.
- Organizarán las tareas y actividades a realizar, así como las personas que deban llevarlas a cabo.
- Encargados de la selección y contratación del personal, junto con el jefe de departamento correspondiente.
- Se encargarán de contactar con los diferentes proveedores de la empresa, así como de mantener una comunicación fluida con las empresas subcontratadas.
- Serán responsables últimos de los aspectos económico-financieros de la empresa (administrando el presupuesto) a pesar de la posibilidad de subcontratar a una empresa que se encargue de la contabilidad y aspectos legales.
- Establecerán los objetivos a conseguir y las estrategias que se deben seguir para su consecución.
- Se encargarán de la correcta formación y motivación del personal además de fomentar la creación de un ambiente de grupo.
- Se ocupan de la coordinación de los distintos departamentos, con el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento entre ellos.
- Se encargarán de la toma de decisión general cuando los encargados o jefes de los diferentes departamentos tengan discrepancias.

#### 8.4.2. FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

- Diseñar e impulsar la implantación de sistemas informatizados.
- Gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos generales, optimizando su rendimiento, a través de la negociación de las condiciones más beneficiosas que puedan obtenerse de bancos y entidades financieras.
- Estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiación, con claros criterios de rentabilidad.
- Expresar su criterio en materia de Organización y Planificación de la prestación del servicio.
- Mantener las relaciones con entidades bancarias y financieras, particulares y estatales.
- Participar en la gestión de la Dirección General de la empresa, como miembro de su Comité, participando en reuniones periódicas con el grupo.

Además de las tareas propias de administración, este encargado deberá añadir a su lista estas otras de control de personal para cada una de las subdivisiones del departamento:

- Control de presencia y ausencias.
- Enfermedad y accidentes.
- Horarios y calendario laboral.
- Elaborar y mantener al día los informes de suministros, reparaciones, nivel de ocupación, etc.

#### 8.4.3. FUNCIONES DE LOS RECEPCIONISTAS

- Recibir y despedir a los huéspedes cordialmente.
- Custodiar, entregar y recoger las llaves de las habitaciones.
- Presentarse a los clientes y brindarles su colaboración durante la estancia para gestionar cualquier cosa que puedan necesitar.
- Informar a los clientes en persona o por teléfono y resolver las posibles quejas o reclamaciones que planteen.
- Gestionar y realizar las previsiones de reservas.
- Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por el cliente, aplicando las tarifas acordadas, a través de sistemas informáticos, mecanizados o manualmente.
- Atender al teléfono.

- Reportar al área de limpieza los informes de las entradas y salidas de los huéspedes.

#### 8.4.4. FUNCIONES DEL LIMPIADOR/A

- Limpieza y preparación de las habitaciones.
- Limpieza de las zonas comunes.
- Realizar los pedidos de suministros (papel higiénico, alimentos del desayuno, servilletas...).
- Limpieza de ropa de cama.
- Preparar y servir el desayuno.

#### 8.4.5. FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES

- Participar en reuniones periódicas con el gerente.
- Informar al cliente de las actividades que ofrece el hotel.
- Preparar excursiones guiadas.
- Contratar actividades externas.
- Contratar el transporte para las excursiones y/o actividades cuando éste sea necesario.
- Mantenerse informado a través del personal de recepción de la llegada de clientes.

#### 8.4.6. FUNCIONES DEL PERSONAL DE ACTIVIDADES

- Preparación y realización de las actividades

#### 8.4.7. FUNCIONES DEL JEFE DE COMERCIAL Y MARKETING

- Realiza las funciones de MK ONLINE Y OFFLINE, controlando y supervisando los resultados obtenidos a través de promociones y todo tipo de acciones relacionadas con el Marketing Mix.
- Se encarga de seleccionar y formar al equipo de ventas y de llevar a cabo las negociaciones pertinentes con las agencias de viajes y centrales de compras en la web 2.0, para que ofrezcan los servicios de "FUENNATURE".
- A su vez, en un futuro contará con 4 agentes de ventas distribuidos que se encargan de establecer relaciones con clientes nacionales e internacionales.

## 8.5 PLAN DE RETRIBUCIÓN E INCENTIVO

A continuación, se desglosa el plan de retribución para cada uno de los puestos explicados anteriormente.

### 8.5.1. JEFE DEL DEPTO. ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

La remuneración a percibir será de unos 1.600 euros al mes con pagas incluidas por el momento (con posible revisión salarial tras los 2 primeros años de funcionamiento) en su parte fija. La parte variable se calculará como un 4% adicional de su salario siempre que la empresa obtenga beneficios. Este porcentaje podrá ser aumentado y se vinculará al cumplimiento de objetivos en el futuro.

### 8.5.2. RECEPCIONISTAS

La remuneración media bruta mensual según el sector con las pagas incluidas es de 1.000 euros para el puesto de Conserje/recepcionista en su parte fija. La parte variable se calculará como un 4% adicional de su salario siempre que la empresa obtenga beneficios. Este porcentaje podrá ser aumentado y se vinculará al cumplimiento de objetivos en el futuro.

### 8.5.3. LIMPIADOR/A

La remuneración media bruta mensual según el sector con las pagas incluidas para el puesto de camarero/a de pisos es de 950 euros en su parte fija. La parte variable se calculará como un 4% adicional de su salario siempre que la empresa obtenga beneficios. Este porcentaje podrá ser aumentado y se vinculará al cumplimiento de objetivos en el futuro.

### 8.5.4. JEFE DE ACTIVIDADES

La cantidad a percibir dependerá del número de excursiones y/o actividades que realice y la duración de las mismas. Tendrá un sueldo base de 750€ al mes al que se le añadirá la comisión pertinente por la venta y organización de actividades (6% anual sobre el margen bruto de las actividades). Además, como el resto de trabajadores, tendrá una parte variable que se calculará como un 4% adicional de su salario siempre que la empresa obtenga

beneficios. Este porcentaje podrá ser aumentado y se vinculará al cumplimiento de objetivos en el futuro.

#### 8.5.5. PERSONAL DE ACTIVIDADES

El personal para actividades no es un salario tal cual para la empresa. Su salario dependerá del número de actividades contratadas.

#### 8.5.6. JEFE DE COMERCIAL Y MARKETING

La remuneración a percibir será de unos 1.500 euros al mes con pagas incluidas por el momento (con posible revisión salarial tras los 2 primeros años de funcionamiento) en su parte fija. La parte variable se calculará como un 4% adicional de su salario siempre que la empresa obtenga beneficios. Este porcentaje podrá ser aumentado y se vinculará al cumplimiento de objetivos en el futuro.

## 9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 9.1. INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIACION, APORTACION DE LOS SOCIOS

Las inversiones necesarias para este proyecto ascienden a 197.855,69€ de equipamiento más la inversión en construcciones e instalaciones. Teniendo en cuenta que el capital social de la sociedad es de 50.000€, dividido en 12.500€ por cada inversor, va a ser necesaria **financiación externa** por un importe de **147.855,69€**.

*Tabla 9. Resumen de las inversiones iniciales*

<b>CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES</b>	<b>155.018,59 €</b>
<b>COSTE EQUIPAMIENTO BUNGALOWS</b>	<b>17.958,40 €</b>
SALÓN	2.007,76 €
HABITACIONES	4.318,16 €
COCINA	7.893,92 €
BAÑO	3.738,56 €
<b>COSTES EQUIPAMIENTO DE CAFETERÍA</b>	<b>2.825,00 €</b>
<b>COSTES DE LAS ACTIVIDADES</b>	<b>13.627,00 €</b>
<b>COSTES DE OFICINA Y RECEPCIÓN</b>	<b>8.426,70 €</b>
	<b>197.855,69 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 9.1.2. INVERSIONES

A la hora de realizar el apartado de inversiones necesarias para desarrollar el proyecto, se ha tenido en cuenta todos los costes existentes tanto del exterior como dentro de las instalaciones y también los derivados de desarrollar las actividades que se van a ofrecer.

A continuación, se analizará uno a uno cada uno de ellos:

#### INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO DE LOS UNIFAMILIARES

En primer lugar, cada una de las viviendas cuenta con un salón que dispone de una mesa central, televisión, lámpara de techo de material reciclable y un sofá que puede convertirse en cama con capacidad para dos personas más.

**Tabla 10.. Desglose de equipamiento del salón**

<b>COSTES EQUIPAMIENTO UNIFAMILIARES</b>				
<b>SALÓN</b>	Precio unitario	Unidades	Casas	Total
Mesita de centro	19,99 €	1	8	159,92 €
TV	125,99 €	1	8	1.007,92 €
Lámpara techo	5,99 €	1	8	47,92 €
Sofá cama	99,00 €	1	8	792,00 €
				<b>2.007,76 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Los bungalows se encuentran totalmente amueblados y equipados con todo tipo de comodidades para poder disfrutar de una estancia relajada en un lugar privilegiado. En primer lugar, los dormitorios cuentan con todo lo necesario para que los cuatro clientes puedan descansar y sentirse como en casa: Cama de matrimonio, dos camas individuales, armarios equipados, mesitas de noche y sus respectivas lámparas con una suave iluminación ambiental, para poder relajarse leyendo por la noche.

**Tabla 11. Desglose de equipamiento de las habitaciones**

<b>COSTES EQUIPAMIENTO BUNGALOW</b>				
<b>HABITACIONES</b>	Precio unitario	Unidades	Casas	Total
Cama matrimonio	90,00 €	1	8	720,00 €
Funda nórdico y almohada	24,99 €	1	8	199,92 €
Sábana	7,99 €	1	8	63,92 €
Almohadas	9,99 €	2	8	159,84 €
Camas individuales	60,00 €	2	8	960,00 €
Sábana	7,99 €	2	8	127,84 €
Funda nórdico y almohada	4,99 €	2	8	79,84 €
Almohadas	9,99 €	2	8	159,84 €
Armarios	49,00 €	1	8	392,00 €
Perchas (8 unidades)	3,99 €	1	8	31,92 €
Mesita de noche	9,99 €	4	8	319,68 €
Lamparitas	7,99 €	4	8	255,68 €
Lámparas de techo	5,99 €	1	8	47,92 €
Estructura cama matrimonio	39,99 €	1	8	319,92 €
Estructura camas individuales	29,99 €	2	8	479,84 €
				<b>4.318,16 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Además, al querer ofrecer un alojamiento totalmente cercano a la realidad, todas las cabañas disponen de cocina totalmente equipada, mesa, sillas y de todos los utensilios de cocina necesarios para poder estar como en casa (cubertería, platos, tazas, vasos, etc.).

**Tabla 12.** Desglose de equipamiento de las cocinas

<b>COSTES EQUIPAMIENTO BUNGALOW</b>				
<b>COCINA</b>	Precio unitario	Unidades	Casas	Total
Lavadora eco	199,00 €	1	8	1.592,00 €
Platos	0,50 €	6	8	24,00 €
Tazas	0,69 €	6	8	33,12 €
Vasos	0,99 €	6	8	47,52 €
Cubiertos (24 piezas)	12,99 €	1	8	103,92 €
Microondas	49,00 €	1	8	392,00 €
Sartén	4,99 €	1	8	39,92 €
Cazuela	15,99 €	1	8	127,92 €
Mesa	79,00 €	1	8	632,00 €
Sillas	29,99 €	6	8	1.439,52 €
Nevera eco	299,00 €	1	8	2.392,00 €
Fogones	37,85 €	1	8	302,80 €
Pila fregar	49,90 €	1	8	399,20 €
Armariada (despensa)	23,00 €	2	8	368,00 €
				<b>7.893,92 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Por último, los bungalows cuentan con aseos totalmente reformados de diseño que cuentan con espejo, lavabo, retrete, escobilla de baño, colgador para el rollo de papel higiénico, toallas de mano y de baño, cubo de basura y ducha solar.

**Tabla 13.** Desglose de equipamiento de los cuartos de baño

<b>COSTES EQUIPAMIENTO BUNGALOW</b>				
<b>BAÑO</b>	Precio unitario	Unidades	Casas	Total
Espejo	9,99 €	1	8	79,92 €
Ducha solar	99,95 €	1	8	799,60 €
Lavabo	99,00 €	1	8	792,00 €
Retrete	200,98 €	1	8	1.607,84 €
Colgador	1,50 €	1	8	12,00 €
Escobilla baño	3,99 €	1	8	31,92 €
Cubo basura	9,99 €	1	8	79,92 €
Toalla mano	2,99 €	2	8	47,84 €
Toalla baño	5,99 €	6	8	287,52 €
				<b>3.738,56 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### INVERSIÓN EN EL EQUIPAMIENTO DEL PABELLÓN POLIVALENTE

Además de alojamiento en el unifamiliar, contamos con una cafetería en el que se ofrece servicio de desayuno a todos nuestros clientes. A continuación, se citan todos los artículos necesarios para el equipamiento de la cafetería y para la limpieza.

**Tabla 14.** Desglose de costes de cafetería, limpieza y desayunos

<b>COSTES DE EQUIPAMIENTO DE LA CAFETERÍA</b>			
<b>COMEDOR</b>	Unidades	Precio unitario	Total
Mesas largas madera(plegables)	5	160,00 €	800,00 €
Sillas madera (plegables)	30	50,00 €	1.500,00 €
Cubos basura	4	3,00 €	12,00 €
Bolsas basura biodegradables	500	0,90 €	450,00 €
Escobas	9	1,50 €	13,50 €
Recogedores	9	1,30 €	11,70 €
Cubos	9	3,50 €	31,50 €
Fregona	9	0,70 €	6,30 €
			<b>2.825,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## INVERSIÓN EN ACTIVIDADES

A continuación, se define el coste total de cada una de las actividades que se ofrece. De este modo, se encuentran reflejados tanto la inversión del primer periodo como el coste fijo por actividad. El coste variable sólo se imputa si las viviendas están ocupadas.

*Tabla 15. Desglose de costes por actividad*

<b>COSTES ACTIVIDADES</b>			
	Inversión año 1	Coste Fijo	CV (por cabaña)
<b>Replantación</b>	195,00 €	92,00 €	0,90 €
<b>Senderismo</b>	100,00 €		
<b>Agricultura</b>		50,00 €	3,00 €
<b>Manualidades</b>	55,00 €		10,00 €
<b>Gastronomía</b>	50,00 €		20,00 €
<b>Bicicletas</b>	11.200,00 €	320,00 €	
<b>Astronomía</b>	650,00 €		
<b>Fotografía</b>	915,00 €		
<b>TOTAL</b>	13.165,00 €	462,00 €	
<b>COSTE TOTAL</b>	13.627,00€		33,90 €

*Fuente: Elaboración propia*

## INVERSIÓN EN OFICINAS Y RECEPCIÓN

A continuación, se citan todos los materiales necesarios para que el personal asignado pueda desarrollar correctamente las actividades rutinarias como tomar nota, imprimir reservas y facturas, archivar documentos, atender a los clientes, etc. dentro de la oficina y recepción.

**Tabla 16.** Desglose de costes en oficinas y recepción

<b>COSTES OFICINA Y RECEPCIÓN</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
Ordenadores	700,00 €	5	3.500,00 €
Folios	0,0005 €	8000	3,50 €
Mostrador	500,00 €	1	500,00 €
Taburetes	35,00 €	2	70,00 €
Archivadores	1,35 €	12	16,20 €
Agenda	4,00 €	1	4,00 €
Escritorio	120,00 €	3	360,00 €
Sillas de rueda	90,00 €	3	270,00 €
Papeleras	2,00 €	3	6,00 €
Bolígrafos	0,30 €	20	6,00 €
Sofás	700,00 €	2	1.400,00 €
Armarios archivadores	115,00 €	2	230,00 €
Artículos papelería (Tijeras, celo, etc)	2.000,00 €	1	2.000,00 €
Impresora + Scanner + Fax (multifunción)	61,00 €	1	61,00 €
			<b>8.426,70 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## FUENTES DE FINANCIACIÓN

Se dispone de unas necesidades de fondos de financiación externa valorados en 155.203,35 € por consiguiente, se buscará financiación en entidades de crédito, entre las cuales se seleccionará la que disponga de las condiciones más favorables.

En ese caso se ha optado por una entidad que ofrece unos **intereses del 8%** sobre el **principal (de 180.000€), a devolver en 6 años.**

## APORTACIÓN DE LOS SOCIOS

El capital social de la sociedad es aportado por los 4 socios capitalistas, cada socio aportará un total de 12.500€ cuya suma total son 50.000€. Esto supone que las participaciones se dividen por partes iguales, en las que los derechos son similares para todos y cada uno de los socios.

## 9.2 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS

En relación a la naturaleza de actuación de la empresa, se caracteriza por ofrecer servicios de alojamiento y actividades que buscan mejorar la economía y el medio ambiente de Fuenterrobles, a la vez que se pretende concienciar a los clientes sobre la sostenibilidad del medio ambiente.

Por tanto, los ingresos que se obtendrán serán los relacionados con la actividad de la empresa (alojamiento y actividades).

Se prevén para los próximos 4 años, las siguientes ventas del servicio:

**Tabla 17.** Previsión de ventas

Años	2020	2019	2018	2017
Importe neto de la cifra de negocio	407.761€	354.693€	295.848€	223.014€

**Fuente:** Elaboración propia

En primer lugar, hay que decir que el **importe neto de la cifra de negocio** proviene de los ingresos obtenidos no sólo por la ocupación de las cabañas, sino también de la realización de actividades cuyos beneficios se han condicionado a la ocupación, ya que en un primer momento se contaba que la contratación de las actividades viene de los clientes que realizan alojamiento exclusivamente. De este modo, aunque las actividades se puedan realizar sin ser cliente del servicio de alojamiento, este ingreso sería difícil de medir. Se ha querido además ser previsoros, por lo que la ocupación para el primer año es muy baja, y en el segundo año aumenta sólo en alguno de los meses.

### Subvenciones

En este caso se deberá informar con detalle sobre el importe, cumplimiento legal, características, origen, aplicación y variaciones en referencia a subvenciones, donaciones y legados que se dieran posteriormente, ya que no se va a disponer de ninguna de estas en principio, tal y como está la situación del entorno actual. Aunque no se descarta, siempre que

sea acorde con los valores, con el objetivo de mejorar el crecimiento del negocio y fomentar el beneficio común.

### 9.3 ANÁLISIS DE LOS GASTOS

En este apartado se analizarán los gastos en los que va a incurrir la empresa, es decir se detallarán los asientos de compras, variación de existencias u otras de la partida de aprovisionamientos, incluyendo las pérdidas irreversibles y reversibles del inventario de existencias en referencia a correcciones valorativas aplicables. Los resultados son siempre relacionados con la actividad de la empresa (alojamiento y actividades).

A continuación, se presenta una tabla de los gastos de explotación de los próximos cuatro años:

**Tabla 18. Previsión Gastos**

AÑOS	2017	2018	2019	2020
Aprovisionamientos	(92.158) €	(119.217) €	(142.929) €	(164.314) €
Gastos de personal	(107.532) €	(112.893) €	(113.968) €	(114.937) €
Otros gastos de explotación	(15.352) €	(23.845) €	(23.885) €	(23.925) €
Amortización del inmovilizado	(18.845) €	(18.845) €	(18.845) €	(18.845) €

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, los **aprovisionamientos** también están referenciados al nivel de ocupación, por lo que al ser un gasto variable crece con el aumento de las ventas.

Los **gastos de personal**, también aumentan con el paso del tiempo siempre y cuando el beneficio neto sea positivo, ya que la empresa tiene una política de retribución de componente fijo + variable.

Dentro del apartado de otros **gastos de explotación** se desglosan los servicios exteriores y los tributos (IVA).

A todos estos gastos de explotación hay que añadir los **gastos financieros**, que provienen de los intereses del préstamo y que por tanto en 2022 se dejará de tenerlos.

A continuación, se muestran dichos gastos financieros durante los próximos cuatro años, y que en el punto 9.5 se muestra la tabla completa del préstamo.

**Tabla 19. Gastos financieros**

AÑOS	2017	2018	2019	2020
<b>Gastos financieros</b>	(13.520) €	(11.499) €	(6.939) €	(4.372) €

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a los impuestos sobre el beneficio de la actividad empresarial, al ser una sociedad limitada de nueva creación, cuyo importe neto de la cifra de negocios será inferior a 5 millones de euros, mientras la base imponible sea inferior a 90.151 euros se tributará por el 30% del impuesto de sociedades (lo cual se cumple según previsiones en los 4 primeros años de actividad).

Además, se podrá contabilizar como gastos deducibles:

- Los gastos de personal.
- Las materias primas.
- Los gastos financieros.
- Los alquileres.
- Los suministros (luz, teléfono, agua).
- Las amortizaciones anuales.

Se adjunta tabla con los impuestos sobre el beneficio de los próximos cuatro años:

**Tabla 20. Impuestos**

AÑOS	2017	2018	2019	2020
Impuestos sobre beneficio	7.318 €	(2.865) €	(18.038) €	(27.034) €

**Fuente:** Elaboración propia

En 2017, el primer año, sí se suman los ingresos y se restan los gastos, se obtiene un resultado antes de impuestos negativo, esto explica que en la tabla anterior los impuestos sobre beneficio sean positivos para este primer año.

### **CUENTA DE TESORERIA**

A continuación, se muestra la cuenta de tesorería con el fin de observar de manera rápida la evolución de la tesorería para cada uno de los 4 primeros años.

Aquí se desglosan los diferentes cobros y pagos a realizar y las cuantías para los diferentes años, dando una idea aproximada de cuáles serían los saldos iniciales a principio de año (que coinciden siempre con el saldo final del año anterior).

Se puede ver, que con el paso del tiempo el saldo final de tesorería es positivo y creciente. Esto hace pensar que a medio/largo plazo estos activos pueden quedarse ociosos y por tanto sería conveniente invertir estos activos líquidos bien en la propia actividad (renovando instalaciones o mejorándolas) o bien por otro lado en inversiones bancarias, haciendo que esa rentabilidad también proporcione unos ingresos estables.

**Tabla 21.** Cuenta de tesorería para los próximos 4 años de actividad

TESORERÍA	Inicio	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
<b>(1) Saldo Inicial</b>	<b>0,00</b>	<b>6.684,11</b>	<b>12.112,72</b>	<b>36.174,18</b>	<b>105.293,84</b>
<b>Cobros</b>					
Cobros clientes / ventas	0,00	269.847,05	357.976,04	429.178,11	493.391,01
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital/Recursos propios	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	180.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otra financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(2) Total cobros</b>	<b>230.000,00</b>	<b>269.847,05</b>	<b>357.976,04</b>	<b>429.178,11</b>	<b>493.391,01</b>
<b>Pagos</b>					
Inversiones	223.315,89	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos a proveedores	0,00	108.475,18	143.455,20	168.313,66	197.871,05
Otros proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos y Salarios (Netos)	0,00	66.509,34	69.825,01	70.490,04	71.089,43
IRPF		9.551,06	13.210,89	10.122,71	13.583,02
Seguridad Social de Personal	0,00	25.930,78	29.580,84	27.482,78	30.214,90
Otros gastos de explotación:	0,00	15.352,00	23.845,00	23.885,00	23.925,00
Otros tributos (IBI, IAE,...)	0,00	0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Impuesto sobre Sociedades		0,00	0,00	0,00	18.037,84
Declaración de IVA		0,00	14.587,68	33.916,71	47.657,93
Gastos financieros de préstamos, créditos, etc.		13.519,95	11.498,76	6.939,18	4.371,79
Devolución préstamos, créditos, etc.		24.351,85	26.373,04	30.932,62	33.500,01
<b>Total pagos</b>	<b>223.315,89</b>	<b>264.418,45</b>	<b>344.376,42</b>	<b>384.082,70</b>	<b>452.250,98</b>
<b>(2) Saldo Final</b>	<b>6.684,11</b>	<b>12.112,72</b>	<b>36.174,18</b>	<b>105.293,84</b>	<b>156.878,93</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9.4 BALANCE

A continuación, se presenta los balances previsionales para los 4 primeros años de actividad resumidos en las principales partidas para su mejor visualización.

**Tabla 22.** Balance previsional para los 4 primeros años

ACTIVO				
	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>165.714 €</b>	<b>146.869 €</b>	<b>125.733 €</b>	<b>108.161 €</b>
I. Inmovilizado intangible.	264 €	198 €	132 €	66 €
II. Inmovilizado material.	165.450 €	146.671 €	125.601 €	108.095 €
III. Inversiones inmobiliarias.	0 €	0 €	0 €	0 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
V. Inversiones financieras a largo plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
VI. Activos por impuesto diferido.	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>32.995 €</b>	<b>36.174 €</b>	<b>105.294 €</b>	<b>156.879 €</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.	0 €	0 €	0 €	0 €
II. Existencias	0 €	0 €	0 €	0 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.	20.882 €	0 €	0 €	0 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
V. Inversiones financieras a corto plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
VI. Periodificaciones.	0 €	0 €	0 €	0 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.	12.113 €	36.174 €	105.294 €	156.879 €
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>198.709 €</b>	<b>183.043 €</b>	<b>231.026 €</b>	<b>265.040 €</b>
PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>32.924 €</b>	<b>39.609 €</b>	<b>92.088 €</b>	<b>134.423 €</b>
A-1) Fondos propios.	32.924 €	39.609 €	80.088 €	134.423 €
I. Capital.	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
II. Prima de emisión.	0 €	0 €	0 €	0 €
III. Reservas.	0 €	0 €	0 €	30.088 €
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias).	0 €	0 €	0 €	0 €
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0 €	(17.076) €	0 €	0 €
VI. Otras aportaciones de socios.	0 €	0 €	0 €	0 €
VII. Resultado del ejercicio.	(17.076) €	6.685 €	30.088 €	54.335 €
VIII. (Dividendo a cuenta).	0 €	0 €	0 €	0 €
IX. Otros instrumentos de patrimonio.	0 €	0 €	0 €	0 €
A-2) Ajustes por cambios de valor.	0 €	0 €	0 €	0 €
I. Instrumentos financieros disponibles para la venta.	0 €	0 €	0 €	0 €
II. Operaciones de cobertura.	0 €	0 €	0 €	0 €
III. Otros.	0 €	0 €	0 €	0 €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>129.275 €</b>	<b>100.713 €</b>	<b>69.781 €</b>	<b>36.280 €</b>
I. Provisiones a largo plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
II Deudas a largo plazo.	129.275 €	100.713 €	69.781 €	36.280 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
IV. Pasivos por impuesto diferido	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>36.509 €</b>	<b>42.721 €</b>	<b>70.052 €</b>	<b>84.525 €</b>

I. Pasivos vincul. con activos no corr. mantenidos para venta.	0 €	0 €	0 €	0 €
II. Provisiones a corto plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
III. Deudas a corto plazo.	26.373 €	28.562 €	30.933 €	33.500 €
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0 €	0 €	0 €	0 €
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	10.136 €	14.159 €	37.119 €	51.025 €
VI. Periodificaciones.	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>198.709 €</b>	<b>183.043 €</b>	<b>219.920 €</b>	<b>255.228 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto a la **disposición del activo** hay que decir que el inmovilizado (**Activo No Corriente**) tanto material como el intangible provienen de las inversiones iniciales que se desglosaran en el siguiente punto. Por ello su peso decrece con el tiempo, dado que se aplica la pérdida de valor por depreciación. Por otro lado, el **Activo Corriente** proviene en su totalidad de la cuenta de tesorería. Esto se debe a que la empresa es de servicios (no tiene existencias) y además se cobra al contado (incluso en muchas ocasiones por adelantado, pero para facilitar el cálculo supondremos el 100% de reservas al contado), por lo que la partida de clientes es cero. Hay que comentar la excepción del primer año (2017) cuyo deudor es la Administración Pública por el impago del IVA y el Impuesto de Sociedades debido a las pérdidas.

Sobre el **Patrimonio Neto** se puede ver que es creciente en el tiempo. Esto se debe a que la partida está compuesta por el capital (50.000€) y los resultados del ejercicio principalmente. Los beneficios previstos son crecientes, por lo que el patrimonio neto a priori se comportará de igual forma. También es importante mencionar que para el próximo año no hay subvenciones previstas dada la situación del país, pero sería posible reconsiderarlo en un futuro cercano.

Por último, hay que resaltar dentro de este apartado que el beneficio del tercer año se ha destinado a reservas en el 2020, aunque bien podría utilizarse para inversión en instalaciones o en reparto de dividendos para los accionistas que como ya se ha comentado se podrían producir a partir del cuarto o el quinto año.

El **Pasivo No Corriente** viene compuesto por la deuda bancaria, la cual se extinguirá en el año 6 (2022) por lo que el importe va disminuyendo año tras año, mientras que el **Pasivo Corriente** lo conforman la parte a corto plazo de esa deuda (que crece porque cada año se

amortiza mayor parte del principal), y los acreedores que se tienen a plazo y las deudas con Administraciones Públicas.

A pesar de las pequeñas diferencias ( $A \neq P$ ) en los años 2019 y 2020, se puede observar que es una estimación bastante aproximada del crecimiento que puede alcanzar la empresa (activos) como su volumen de pasivos (como financia ese crecimiento).

## 9.5 ESTUDIO FINANCIERO DE LA INVERSIÓN

Tras analizar el total de inversiones se veía las necesidades de financiación externa por un importe de **147.855,69€**. Sin embargo, a esto hay que añadir otras partidas que pueden hacer entrar en negativo durante el primer año (como pueden ser las inversiones en comunicación, pago de notaría, etc). Por todo ello la **cuantía final del préstamo ascenderá a 180.000€**.

Aunque había la posibilidad de financiarse con inversores, se ha considerado la opción bancaria para poder tener contabilizados desde el primer año el esfuerzo de devolver la deuda sin esperar al reparto de dividendos. De este modo los beneficios obtenidos en un futuro por la actividad podrían revertirse en la misma.

Por tanto, las condiciones de un préstamo bancario aparecen en la tabla siguiente:

*Tabla 23. Condiciones del préstamo inicial*

<b>Principal</b>	<b>180.000,00 €</b>
<b>Devolución (años)</b>	<b>6</b>

Interés Nominal 1er año	<b>8,00%</b>
Vencimientos x año	<b>12</b>
Número Periodos	72
Modalidad	<b>Francés</b>
Comisión Estudio	<b>1,00%</b>
Comisión Apertura	<b>1,00%</b>
Otros Gastos	<b>0,00 €</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>3.600,00 €</b>
Desembolso Inicial (Co)	-176.400,00 €

*Fuente: Elaboración propia.*

La tabla del préstamo (ver anexo2) que sale a partir de estas condiciones es la siguiente:

Esto supone una cuota mensual de devolución (principal + intereses) de 3.156€ aproximadamente, la cual es perfectamente soportable por la empresa una vez iniciada la actividad.

## RATIOS ECONÓMICOS

En la tabla siguiente se ha resumido los ratios más relevantes para analizar la situación de la empresa para los próximos 4 años. En ella se desglosa el tipo de ratio, su nombre y cómo se calcula.

Además, también se tendrá en cuenta con lo que se considera el óptimo o valor ideal para cada uno de ellos de forma que se podrá analizar si la evolución de los ratios es a mejor o a peor.

**Tabla 25.** Cálculo de los ratios para 4 años

			Óptimo	año 2020	año 2019	año 2018	año 2017
Ratio de la Financiación	1) Ratio de Autonomía Financiera	Patrimonio Neto (PN)	0,7-1,5	1,11	0,57	0,28	0,20
		Exigible Total					
Endeudamiento	2) Ratio de	Deudas Totales	0,4-0,6	0,47	0,64	0,78	0,83

y Calidad de la Deuda	Endeudamiento	Pasivo Total + PN					
		3) Calidad de la Deuda	Exigible a Corto	≈0	0,70	0,50	0,30
Ratios de Solvencia	4) Ratio de Solvencia (Distancia a la quiebra)	Exigible Total	1,5	1,86	1,50	1,28	1,20
		Activo Total					
	5) Ratio de Solvencia Corriente	Activo Corriente	1,5-2	1,86	1,5	0,85	0,90
		Pasivo Corriente					
	6) Test Ácido (Ratio de Solvencia Inmediata)	Disponibile + Realizable	1	1,66	1,25	0,85	0,90
		Exigible a Corto					

*Fuente: Elaboración propia.*

El primer dato que puede llamar la atención al ver el desglose de los ratios, es que los **Ratios de Solvencia Corriente (5)** (también llamado Ratio de Liquidez General) y el **Test Ácido o Ratio de Solvencia Inmediata (6)** (Ratio de Tesorería) **comparten valores** para todos los años. Esto se debe a que es una empresa del sector servicios, cuyo importe de existencias o stocks es nulo para todos los años. Esto provoca que el ratio de Solvencia Corriente se distorsione en cuanto a valores, por lo que será más adecuado **comparar el óptimo con** los resultados del **Test Ácido**.

Se puede observar que la **evolución del Test Ácido (6) es creciente**. Si se compara con el valor ideal, los dos primeros años está algo por debajo (con valores muy cercanos al óptimo), pero que en los 2 siguientes se incrementa aún más superándolo para el último año en más de medio punto. Habrá que tener cuidado de que este ratio no aumente más en el año 6, pues esto puede indicar que hay activos ociosos a los que no se les está sacando rentabilidad (podría interesar realizar algún tipo de inversión a corto plazo o similares).

Por otro lado, el **primer aspecto a evaluar sobre el análisis de endeudamiento** es la **cantidad de deuda** que tiene la empresa. Para ello hay que centrarse en los ratios de endeudamiento, autonomía y solvencia. Dado que los **Ratios de Endeudamiento (2) y Autonomía (1) son inversos** y dan información complementaria el uno del otro, se analizarán conjuntamente.

Se observa que el ratio de endeudamiento supera el rango que se consideraría adecuado en **los 2 primeros años**, por tanto se puede afirmar que **la empresa está muy**

**endeudada** al principio. Además, esto se corrobora con el ratio de autonomía que se encuentra muy por debajo del valor mínimo recomendado en los años 2017 y 2018. Sin embargo, esta **situación mejora** con el paso del tiempo, ya que en el año 4 mejoran considerablemente acercándose al óptimo en ambos casos y ya en el **año 5** (2020) se puede afirmar que los **Ratios de Autonomía (1) y Endeudamiento (2)** se encuentran **dentro del rango** establecido como un endeudamiento adecuado.

Este análisis indica que la actividad necesita una gran inversión inicial y mucho capital para ponerla en funcionamiento, pero no se repite a lo largo de los años, lo cual hace que la empresa este en una situación claramente lógica dada su actividad.

Además, el **Ratio de Solvencia (4)** mide la capacidad de hacer frente a todas las deudas aunque también se conoce como “distancia a la quiebra”. Es mayor que 1 todos los años, por lo que se deduce que la empresa sí que tiene suficientes activos para hacer frente a su deuda. No se puede considerar que tenga buena solvencia o garantía de cobro en los **2 primeros años**, puesto que el ratio nos indica que está próximo a una situación ajustada en la cual se **dependerá de la facilidad de hacer líquidos los activos** (para el año 3 la situación mejora a la perfección mientras que en el **año 4** la **solvencia** de la empresa es más que **holgada**).

El **segundo aspecto importante** a analizar sobre la deuda es el **tipo de deuda** que tiene la empresa, que corresponde al ratio que queda por analizar: el **Ratio de Calidad de la Deuda (3)**. En general, la deuda a corto plazo **aumenta con el paso del tiempo**, ya que cada vez predomina más la deuda a corto plazo en comparación con la deuda total. La deuda a c/p está constituida principalmente por la amortización del préstamo bancario. Esto indica mala calidad de la deuda ya que siempre interesará tener la mayor parte posible de deuda a largo plazo, sin embargo, hay que matizar que esta situación se debe a que la **devolución del préstamo** es a 6 años y **cada vez hay que amortizar mayor parte del capital**, por lo que a priori no solo no es preocupante, sino que habría que matizar que el 2022 esta deuda no existiría.

#### ANÁLISIS PRIMA DE RIESGO/ COSTE MEDIO PONDERADO/ VAN Y TIR

Para el cálculo de estos elementos se han seguido los siguientes pasos que se ven reflejado en el cuadro resumen de la página siguiente.

- En primer lugar, se ha analizado de nuevo las inversiones para obtener los flujos de caja de las mismas (los cuales se concentran en el primer año de actividad) dando un **Cash Flow para las operaciones (1)** de inversión de unos 190.000€ sólo el primer año.
- En segundo lugar, se ha calculado el **Cash Flow Generado (2)** para todos los años a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional analizada anteriormente, y alargando dicha previsión hasta el año 2020.
- En tercer lugar, se ha realizado un cálculo de las **Necesidades Operativas de Fondos (3)** para cada uno de los años teniendo en cuentas los plazos de cobro y pago.
- Y por último, teniendo en cuenta que no hay **Valor Residual para el Proyecto de Inversión (4)**, se ha calculado la viabilidad económica del proyecto con el Cash Flow Operativo descontado obteniendo los acumulados a partir de los cuales se obtiene el VAN, el TIR y el Coste medio ponderado.

**Tabla 26.** Resumen de la viabilidad del proyecto

Valoración de la Inversión del Proyecto	Valores
VAN	50.866 €
TIR	10,60%
Coste medio ponderado	6,09%
Pay-Back Descontado	7 años

*Fuente: Elaboración propia.*

Vemos que **el VAN es positivo**, por lo que sí que interesa realizar la inversión.

Además, el TIR es superior al 10 y medio por lo que la rentabilidad del proyecto es buena y bastante superior al Coste de capital: **TIR > Coste medio ponderado** por lo que la inversión es interesante desde el punto de vista del inversor.

El **plazo de recuperación de la inversión son 7 años** (en el Cash Flow Operativo Descontado acumulado vemos que es a partir del 2018 cuando los valores comienzan a ser positivos), lo cual resulta positivo en un proyecto de esta envergadura, donde los pay-back se estiman en 10 años normalmente.



**Tabla 27. Cálculo desglosado del Cash Flow**

	Flujo de Caja	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
<b>Cash Flow de Operaciones Inversión (1)</b>	<b>184.559</b>	<b>184.559</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ventas	2.554.186	223.014	295.848	354.693	407.761	415.916	424.235	432.719
Consumos	-598.735	92.158	119.217	-142.929	-164.314	-165.957	-167.617	-169.293
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.955.452</b>	<b>130.856</b>	<b>176.631</b>	<b>211.763</b>	<b>243.447</b>	<b>249.959</b>	<b>256.618</b>	<b>263.427</b>
<b>Gastos de Explotación:</b>	<b>-1.052.683</b>	<b>-141.729</b>	<b>-155.583</b>	<b>-144.698</b>	<b>-157.707</b>	<b>-146.242</b>	<b>-158.975</b>	<b>-147.748</b>
- Gastos de Personal	-798.066	-107.532	-112.893	-113.968	-114.937	-115.512	-116.205	-117.018
- Amortizaciones	-131.915	-18.845	-18.845	-18.845	-18.845	-18.845	-18.845	-18.845
- Otros Gastos de Explotación	-122.702	-15.352	-23.845	-11.885	-23.925	-11.885	-23.925	-11.885
<b>Beneficio Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>902.769</b>	<b>-10.874</b>	<b>21.048</b>	<b>67.065</b>	<b>85.740</b>	<b>103.717</b>	<b>97.643</b>	<b>115.678</b>
Gastos Financieros	-23.389	-13.520	-11.499	-6.939	4.372	2.623	1.574	0
<b>Beneficio Antes de Impuestos</b>	<b>879.379</b>	<b>-24.394</b>	<b>9.550</b>	<b>60.126</b>	<b>90.112</b>	<b>106.340</b>	<b>99.217</b>	<b>115.678</b>
Impuesto sobre Sociedades	36.780	7.318	-2.865	-18.038	-27.034	12.930	29.765	34.703
<b>Beneficio Después de Impuestos</b>	<b>842.599</b>	<b>-17.076</b>	<b>6.685</b>	<b>42.088</b>	<b>63.078</b>	<b>93.410</b>	<b>69.452</b>	<b>80.975</b>
<b>Cash Flow Generado (2)</b>	<b>974.514</b>	<b>-35.921</b>	<b>25.530</b>	<b>23.243</b>	<b>44.233</b>	<b>74.565</b>	<b>50.607</b>	<b>62.130</b>
<b>Cash Flow Variación NOF (3)</b>		<b>-7.136</b>	<b>-8.476</b>	<b>-20.507</b>	<b>-11.906</b>	<b>-2.264</b>	<b>-2.373</b>	<b>-2.487</b>
<b>Valor Residual del Proyecto de Inversión (4)</b>		<b>0</b>						
<b>Cash Flow Operativo FCL (1+2-3+4)</b>		<b>-226.639</b>	<b>34.005</b>	<b>43.750</b>	<b>56.139</b>	<b>76.830</b>	<b>52.979</b>	<b>64.616</b>
<b>Cash Flow Operativo FCL Descontado</b>		<b>-213.619</b>	<b>30.211</b>	<b>36.635</b>	<b>44.309</b>	<b>57.156</b>	<b>37.149</b>	<b>42.706</b>
<b>C. F. Operativo FCL Descontado Acumulado</b>		<b>-213.619</b>	<b>-183.409</b>	<b>-146.773</b>	<b>-102.465</b>	<b>-45.309</b>	<b>-8.160</b>	<b>50.866</b>

Fuente: Elaboración propia.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Para este proyecto, se han marcado **tres líneas estratégicas**:

- El crecimiento rentable, para poder perdurar en el tiempo.
- La calidad del servicio, imprescindible en cualquier empresa de alojamiento.
- Y la implicación social, *core business* de cualquier empresa ecoturista, que, en este caso, observando la competencia, se trata de una de las principales diferencias.

## OBJETIVOS Y METAS DEL CMI

De las tres líneas estratégicas se desgranar los siguientes objetivos, que se procede a explicar para indicar su relevancia y su cometido en la estrategia de la empresa:

**<sup>1</sup>Ventas crecientes:** Dada las características del negocio (10 cabañas), las ventas no pueden ser crecientes de manera continuada. Se fija unas ventas crecientes entre los años 3 y 4 del 20% a partir de las cuales se pretende mantener una estabilidad en la ocupación.

**<sup>2</sup>Maximizar beneficio:** No sólo se trata de vender más año tras año, sino también de que a igual volumen de ventas el beneficio obtenido sea mayor. Para ello se controlará los porcentajes sobre ventas que suponen los diversos apartados de la cuenta de resultados. Llegar a un 60% de Margen Bruto en 3 años.

**<sup>3</sup>Disminuir la estacionalidad:** Al tratarse de una empresa de turismo, la estacionalidad (dentro del año, agrupándose ésta en verano y también dentro de la semana, agrupándose en al final de la misma) es muy elevada. Manteniendo unas ventas constantes a lo largo del año, además de conseguir una mejora de las mismas, también consigues optimizar los recursos, ante todo los humanos, pudiéndoles ofrecer contratos más estables y minimizando el número de horas extras.

**<sup>4</sup>Optimizar el uso de recursos:** La creciente demanda de recursos hídricos conlleva un aumento de las necesidades de captación de agua, por ello la empresa realiza acciones como la reutilización de aguas regeneradas o recuperación de aguas freáticas para el riego agrícola.

**<sup>5</sup>Crear valor en la zona:** Para crear valor en la zona se utilizarán dos herramientas marcadas como objetivos en el cuadro de mando: contratar personal de la región y ser referente de ecoturismo, siendo este indicador la suma ponderada de ambos.

**<sup>6</sup>Captar nuevos clientes:** Se controlará el número de nuevos clientes cada mes (nº total de clientes en un mes/clientes nuevos)

**<sup>7</sup>Fidelizar clientes:** Conseguir tanto que los clientes repitan tanto año a año como más de una visita en el mismo año, calculado como el porcentaje de clientes repetitivos (dentro de un año y en dos años), respecto al total.

**<sup>8</sup>Búsqueda de nichos de mercado:** Crear sinergias con asociaciones relacionadas con la naturaleza o colegios son algunas de las búsquedas más importantes para asegurar las ventas en los períodos más complejos.

**<sup>9</sup>Modificar actividades:** A lo largo del año, se ofrecerán distintas actividades, dependiendo del mes, de la climatología y de las fiestas de la zona, de esta manera se pretende facilitar la repetición del cliente, ofreciendo experiencias distintas a lo largo del año. Se marca un objetivo de 4 a 8 programaciones de actividades diferentes dentro de un año.

**<sup>10</sup>Buena negociación con los proveedores:** Los contratos con los proveedores debe ser revisable, y con posibilidades de mejora por ambas partes: incrementos de calidad, o descuentos bien en volúmenes o bien por precio.

**<sup>11</sup>Líder Ecoturista:** Poner indicador a este punto resulta complejo, por ello se propone hacer una suma ponderada de los siguientes aspectos: número de citas en foros específicos de ecoturismo, número de artículos en prensa escrita, número de apariciones en revistas de ecología y posición SEO alcanzada en Google al buscar “ecoturismo”.

**<sup>12</sup>Satisfacción de los clientes:** Ésta será medida mediante encuestas de satisfacción al final de la estancia y se trata de uno de los indicadores más importantes del negocio, puesto que la satisfacción del cliente repercute directamente a la cuenta de resultados y por tanto la supervivencia del negocio.

**<sup>13</sup>Contratar personal de la zona:** Es una manera de realizar uno de los puntos más importantes del ecoturismo “desarrollar económicamente la zona” y diferencia el ecoturismo de cualquier otro turismo en la naturaleza. Se medirá por el porcentaje de personas de la comarca contratadas respecto al total de contratados.

**<sup>14</sup>Adaptar actividades al cliente:** Además de los cambios estacionales que sufrirá la oferta de nuestras actividades, se admitirán peticiones de cambios en las mismas o de propuestas nuevas que se intentarán implementar siempre que sea posible.

**<sup>15</sup>Relaciones con proveedores y otros negocios:** Las buenas relaciones con el resto de negocios de la zona, ayudan a mejorar la economía del lugar y crear valor en la zona. Este objetivo se medirá a través del feedback y las opiniones que nos proporcionen los mismos.

**<sup>16</sup>Crear imagen de marca:** Cumplir el *timing* del plan de comunicación será vital para conseguir en el período de tiempo más corto posible que Fuennature adquiriera una imagen de marca notoria en el turismo ecológico y rural de la zona.

**<sup>17</sup>Estandarizar procesos de Front Office:** La estandarización de procesos conseguirá que todos los clientes puedan disfrutar de la misma calidad de atención al cliente, independientemente de las personas que estén trabajando en ese momento. Se medirá en función de los procesos redactados en el manual de procesos e instrucciones de la empresa y el grado de cumplimiento tanto del manual como de los flujogramas establecidos.

**<sup>18</sup>Comunicación interna y externa:** Es muy importante que la comunicación fluya tanto con los clientes como entre todos los trabajadores del complejo. Anualmente se pasarán valoraciones del tipo 360º además de promulgar el buzón de sugerencias tanto para empleados como para externos a la empresa.

**<sup>19</sup>Organigrama alineado con la estrategia:** Todas las personas que integran el esquema de la empresa deben verse involucradas con los objetivos, por lo que cada una de ellas debe tener a su cargo al menos un objetivo del CMI.

**<sup>20</sup>Cultura de empresa:** El personal debe creer en el proyecto, por lo que se les formará en ecología y respeto al medio ambiente. Mínimo 1 curso cada 2 años.

**<sup>21</sup>Bioconstrucción y elementos ecológicos:** Las cabañas deben estar construidas y decoradas al menos en un 70% con materiales ecológicos.

**<sup>22</sup>Alianzas estratégicas:** Firmar contratos de colaboración no sólo con proveedores, sino con organizaciones o empresas de los alrededores (restaurantes, ayuntamiento, etc.). Conseguir al menos un contrato de colaboración por año.

**Cuantificación:**

En el cuadro siguiente se desglosan los principales objetivos de la empresa con sus indicadores o elementos de medición, así como el valor alcanzable y el responsable de su cumplimiento.

**Tabla 28. Control de objetivos del CMI**

OBJETIVO	INDICADOR	VALOR	RESPONSABLE
<b>Ventas crecientes</b>	Variación ventas/año	+20% para el año 3	Comité de Dirección
<b>Maximizar Beneficio</b>	Margen bruto	59%	D. Administración
	Ventas totales	225.000 €	D. Marketing
<b>Disminuir estacionalidad</b>	% ventas entre sem./total ventas sem.	20%	D. Marketing
	% ventas/mes	10%	D. Marketing
<b>Optimizar el uso de recursos</b>	% de reutilización de las aguas	mín 50%	D. Actividades
	Nuevos clientes/Total clientes	50%	D. Marketing
<b>Fidelizar clientes</b>	Repetición clientes/año	10	D. Marketing
	Repetición de clientes/2 años	50	D. Marketing
	Repetición de clientes/3 años	80	D. Marketing
<b>Nichos de Mercado</b>	Asociaciones o Grupos/mes	0,5	D. Marketing
<b>Adaptación y modificación de actividades</b>	Modificaciones realizadas	Mín. 2 por año	D. Actividades
	Modf. hechas/modf. propuesta	90%	D. Actividades
<b>Relación con proveedores</b>	Nº proveedores con contrato win to win	95%	D. Administración
<b>Líder ecoturista</b>	Nº artículos en foros/mes	3	D. Marketing
	Citas en prensa/mes	0,33	D. Marketing
<b>Satisfacción cliente</b>	Valor encuesta calidad	8,5/10	Limpieza y Recepción
	% Clientes que dan sugerencias	20%	
<b>Servicio de Calidad</b>	Valoración de clientes	Sup. a 8	Limpieza y Recepción
	Sellos de auditoría	Ok	Limpieza y Recepción
	Resultado de cliente misterioso	Positivo	Limpieza y Recepción
<b>Contratar personal de la zona</b>	Personal local/personal total	75%	Cada director
<b>Crear imagen de marca</b>	Revisión del timing	cumplir al 90%	D. Marketing
<b>Estandarizar procesos Front Office</b>	Procedim. redactados/Total procedim.	0,99	Comité de Dirección
<b>Comunicación</b>	Nº mejoras/empleo y año	5	Comité de Dirección
	Valor del clima laboral	9,5	
<b>Organigrama alineado</b>	Objetivo/persona	al menos 1	Comité de dirección
<b>Cultura de empresa</b>	nº de cursos de concienciación	mín 1 cada 2 años	D. Administración
<b>Bioconstrucción y ecología</b>	Nº Proveedores ecológicos	90%	D. Administración
	Huella de carbono delnegocio	1,2 Tierras	D. Administración
<b>Alianzas Estratégicas</b>	nº contrato de colaboración	mín. 1/año	Comité de Dirección

**Fuente:** Elaboración propia.

## PLAN DE CONTINGENCIAS

En el plan de contingencias, se observan dos situaciones que modificarán el plan de empresa al máximo ya que atacarán a dos de los pilares más importantes: CRECIMIENTO RENTABLE Y SERVICIO DE CALIDAD.

Se analizarán de qué manera estas variaciones afectarían al plan de negocio y a su vez se propondrán acciones para paliar los efectos de estas hipótesis.

### SUPUESTO A: CAIDA DE LAS VENTAS

Para este primer supuesto se analizarán los resultados que obtendría la empresa si se obtuvieran un 20% menos de los ingresos previstos en el año 1.

*Tabla 29. Cuenta de PyG según el Supuesto A del Plan de contingencias*

	año 2017 real	año 2017previsto
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>		
1. Importe neto de la cifra de negocios.	178.411 €	223.014 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso.	0 €	0 €
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.		
4. Aprovisionamientos.	(73.727) €	(92.158) €
5. Otros ingresos de explotación.	0 €	0 €
6. Gastos de personal.	(106.697) €	(107.532) €
7. Otros gastos de explotación.	(15.352) €	(15.352) €
8. Amortización del inmovilizado.	(18.845) €	(18.845) €
9. Imputación de subvenciones de capital y otras.	0 €	0 €
10. Excesos de provisiones.	0 €	0 €
11. Deterioro y enajenaciones del inmovilizado.	0 €	0 €
12. Otros resultados.		
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>(36.209) €</b>	<b>(10.874) €</b>
13. Ingresos financieros.	0 €	0 €
14. Gastos financieros.	(13.520) €	(13.520) €
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0 €	0 €
16. Diferencias de cambio.		
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrum. Financier.	0 €	0 €
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)</b>	<b>(13.520) €</b>	<b>(13.520) €</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>(49.729) €</b>	<b>(24.394) €</b>
18. Impuestos sobre beneficios.	14.919 €	7.318 €
<b>A.4) RESULT. DEL EJERC.PROCEDENTE DE OP. CONTINUADAS (A.3+18)</b>	<b>(34.810) €</b>	<b>(17.076) €</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>		
19. Resultado del ejerc. de op. interrumpidas neto de impuestos.		
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+19)</b>	<b>(34.810) €</b>	<b>(17.076) €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la cuenta de pérdidas y ganancias de la página anterior, si se diera el supuesto establecido sobre el 20% de caída de ventas en el primer año, hay que decir que no sólo afectaría al incumplimiento de objetivos del año actual, sino que estos resultados se arrastrarían debido a la situación que se da a final de año. Como se puede ver, el resultado final del ejercicio es aproximadamente del doble de pérdidas de las esperadas.

Esto provoca que, siendo el **Patrimonio Neto** inicial igual al Capital Social (50.000€), el patrimonio neto **se vea reducido en más del 50%**, por lo que ya en un inicio **sería necesaria una ampliación de capital** con el fin de sanear las cuentas.

Teniendo en cuenta que los gastos son en su mayoría gastos fijos, los únicos gastos que podrían minimizarse podrían ser los de personal. Sin embargo, la estructura de personal que se ha establecido es la mínima necesaria para garantizar un buen servicio, lo que deja con **grandes dificultades para recortar en gastos**.

Por ello, las soluciones a plantear frente a esta situación deben ir encaminadas hacia el incremento del volumen de ventas con acciones como ofertas y promociones.

1. En primer lugar, se pondrá en funcionamiento la **Promoción “Mis amigos”**, para fomentar que la clientela sea el mejor vendedor y actúen como cliente prescriptor.
2. En segundo lugar, podría lanzarse la **Promoción “Repetimos”**, para que los clientes repitan experiencia lo máximo posible y fomentar así la fidelización.
3. La tercera acción si ninguna de las anteriores funciona, será introducir **Promociones on-line** puntuales con descuentos para el fin de semana si se observa que no se llena el complejo, o bien por reserva anticipada (antes de 15 días).
4. Además, para fomentar el consumo de actividades, y que no sea sólo servicio de alojamiento se podrá poner en marcha la **Promoción “Activa-te”**.
5. **Como recurso último**, se podría poner en marcha acciones de comercialización en **centrales de reservas**. Esto se realizará únicamente cuando no haya más opción dado que el coste de esta vía de captación es muy caro.

### SUPUESTO B: BAJA CALIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE

Para este segundo supuesto se analizará qué ocurriría si la valoración de la encuesta de satisfacción obtuviera una nota media inferior al 8,5/10 (o 4,25/5), valor que se pone como meta para dar por hecho un buen nivel de satisfacción entre los clientes.

En primer lugar se pondrá en marcha dos promociones:

- **Promoción “Somos 2”**: Para que las parejas se sientan especiales en sus escapadas románticas.
- **Promoción “Un ratito más”**: Si hay disponibilidad, la posibilidad de alargar la estancia unas horas para disfrutar del lugar el día de salida es un detalle que pueden agradecer los clientes.

En segundo lugar, se quiere facilitar **que las familias estén a gusto**. Por ello se tendrá prevista una solución para estos casos:

- Si una familia con 3 niños viene a pasar su tiempo libre, se les facilitará la integración de una cama supletoria para que puedan estar todos juntos.
- En el caso de que vengan con niños menores de 3 años, se les facilitará una cuna.

Además, se analizará cada una de las preguntas planteadas en la encuesta de satisfacción (Anexo 4), para solucionar los fallos que puedan estar ocurriendo en determinadas áreas:

**Tabla 30.** Control de las contingencias para el supuesto B de calidad percibida

PROBLEMAS	MÉTODOS DE CONTROL Y SOLUCIONES
Problemas con las Reservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar periódicamente que el servicio web de reserva funciona correctamente.</li> <li>- Medición esporádica de tiempos para reservas <i>in situ</i>.</li> </ul>
Descontento con la Recepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar a los recepcionistas toda la información necesaria.</li> <li>- Evitar las disputas con los clientes (el cliente siempre tiene la razón).</li> <li>- Tiempo dedicado a la resolución de problemas.</li> </ul>
Mala valoración de las Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas con los guías.</li> <li>- Falta de material o material defectuoso.</li> <li>- Descontento por los precios.</li> <li>- Oferta de actividades inadecuada: aceptar proposiciones.</li> </ul>
Conexión Wi-Fi deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar el estado de los repetidores (existencia de señal en toda la zona del complejo).</li> <li>- Contabilizar las quejas por la velocidad (posibilidad de cambiar/mejorar el servicio).</li> </ul>
Malos desayunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención recibida por los empleados negativa.</li> <li>- Calidad de los productos mejorable.</li> <li>- Escasa Variedad (aceptar peticiones para nuevos productos).</li> <li>- Limpieza deficiente.</li> </ul>
Problemas con la limpieza de las zonas comunes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar las veces de limpieza de las zonas.</li> <li>- Estudiar la posibilidad de contratar otro empleado de limpieza.</li> </ul>
Mucho ruido en la zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No realizar actividades durante las horas de descanso.</li> <li>- Trasladar las actividades que más bullicio provoquen a zonas más alejadas.</li> </ul>
Mala decoración de las zonas comunes y los bungalows	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernizar la decoración de los bungalows con el paso de los años: cambio de cortinas, sábanas y manteles principalmente (Cada 1, 2 o 3 años dependiendo del nivel de desgaste).</li> </ul>
Valoración negativa de los unifamiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la comodidad con cambios de sofás y camas</li> <li>- Mejorar la limpieza con turnos más exhaustivos.</li> <li>- Realizar mantenimientos en periodos más cortos de tiempo.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- DALMAU PORTA, J.I.; HERVÁS OLIVER, J.L. (2003): Estrategia y política de empresa, una introducción. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 84-9705-462-8.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005): Introducción a la gestión (Management). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 84-9705-750-3.
- ESTEBAN TALAYA, A.; GARCÍA DE MADARIAGA MIRANDA, J.; NARROS GONZÁLEZ, M.J.; OLARTE PASCUAL, C.; REINARES LARA, E.M.; SACO VÁZQUEZ, M. (2011): Principios de Marketing. Cuarta Edición. ESIC Editorial. Madrid. ISBN: 978-84-7356-572-1.
- GIL ESTALLO, M.A.; GINER DE LA FUENTE, F. (2010): Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Octava Edición. ESIC Editorial. Madrid. ISBN: 978-84-7356-676-6
- GUADALAJARA OLMEDA, N.; BARTUAL SANFELIU, I.; BLASCO RUIZ, A. (2005): La inversión y financiación en la empresa. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- GRANT R. M. (2006): Dirección estratégica. Quinta edición. Civitas Ediciones. Madrid. ISBN: 978-84-4702-658-6.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. (2006): Dirección estratégica. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid. ISBN: 978-84-2054-618-6.
- JULIÁ IGUAL, J.F.; SERVER IZQUIERDO, R.J. (2003): Contabilidad Financiera. Tomo I. Introducción a la contabilidad. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 84-9705-471-7.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL, S.; BIGNÉ, J.; CÁMARA, D. (2000): Introducción al Marketing. Segunda edición europea. Prentice Hall. Madrid. ISBN: 84-8322-178-0.
- OLTRA CLIMENT, F. (2008): Dirección de Recursos Humanos. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978-84-8363-333-5.

## WEBGRAFÍA

- [http://www.biocultura.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=183&Itemid=4](http://www.biocultura.org/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=4) (12/10/2016)
- <http://www.calvestra.es/> (20/09/2016)
- <http://www.casasdemaderaeconomicas.com/#> (11/06/2016)
- [http://economia.elpais.com/economia/2016/02/29/actualidad/1456741305\\_140364.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/02/29/actualidad/1456741305_140364.html) (13/06/2016)
- [www.ceres-ecotur.es](http://www.ceres-ecotur.es) (21/06/2016)
- [http://www.ecotur.es/ecoturismo-turismo-ecologico-y-responsable/menu/ecoturismo\\_2483\\_1\\_ap.html](http://www.ecotur.es/ecoturismo-turismo-ecologico-y-responsable/menu/ecoturismo_2483_1_ap.html) (29/06/2016)
- <http://www.elmundo.es/economia/2016/08/20/57b761dbca4741ea2c8b4574.html> (21/06/2016)
- <https://www.escapadarural.com/casa-rural/valencia/el-olivar> (22/09/2016)
- [http://fotos.euroresidentes.com/fotos/valencia/paisaje\\_campo/](http://fotos.euroresidentes.com/fotos/valencia/paisaje_campo/) (15/06/2016)
- <http://www.fuenterrobles.net/web/> (2/06/2016)
- <http://www.hostalelveganoutiel.com/> (22/09/2016)
- <http://hotelruralconencanto.net/> (23/09/2016)
- <http://www.hoteltollo.com/> (23/09/2016)
- <http://www.kikoparkrural.com/> (22/09/2016)
- <http://www.monografias.com/trabajos17/abastecimiento/abastecimiento.shtml> (30/06/2016)
- [http://www.turismorurallabalsa.com/prog\\_escolares.asp](http://www.turismorurallabalsa.com/prog_escolares.asp) (26/09/2016)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor) (7/09/2016)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Fuenterrobles> (18/09/2016)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo ecol%C3%B3gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_ecol%C3%B3gico) (22/07/2016)

## ANEXOS

### ANEXO 1. Presentación Ceres Ecotur

#### ¿Qué es el Proyecto Ceres Ecotur?



El Proyecto Ceres Ecotur es una apuesta por unificar la oferta de Turismo Rural Ecológico en España. Es una iniciativa dirigida a la conservación y a la difusión del patrimonio rural, etnográfico y del entorno medioambiental que rodea los alojamientos certificados.

El proyecto se basa en la implantación del sistema de calidad ecológico europeo ECEAT, bajo criterios de sostenibilidad que miden el nivel de compromiso medioambiental, socio-cultural y económico con el destino.

El **Objetivo** es cohesionar una red de alojamientos ecológicos en España con certificado europeo y promocionar un turismo rural sostenible en nuestro país.

Nació como una iniciativa de la Fundación Ecoagroturismo, creada en 2003 y representante en España de ECEAT International (European Centre for Ecological and Agricultural Tourism).

#### Ceres Ecotur, HOY

Es la red pionera en España de Alojamientos Rurales Ecológicos certificados, tomando como referencial el Ecolabel ECEAT (European Centre for Ecological and Agricultural Tourism). Consta de 4 criterios básicos obligatorios:



#### Valores del proyecto CERES

- **Agricultura sostenible** > Promover el cultivo ecológico y la biodiversidad agrícola con productos autóctonos. Contribución activa en materia de agricultura sostenible. Ofrecer una gastronomía de calidad basada en alimentos de proximidad, de temporada y naturales.
- **Patrimonio cultural** > Sensibilidad y aprecio con respecto a las tradiciones y culturas locales y su conservación. Contribución activa en el desarrollo sostenible de la economía local.
- **Protección de la naturaleza** > Respeto con el entorno que le rodea y promoción de actividades de concienciación y/o educación medioambiental
- **Recursos naturales** > Gestión de los recursos naturales, tratamiento de residuos, y ahorro energético



El Proyecto Ceres Ecotur cuenta con una red de 31 eco-agroturismos y establecimientos turísticos rurales repartidos por once Comunidades Autónomas, que han superado un proceso de certificación para obtener el ECOLABEL ECEAT, cumpliendo con los parámetros exigidos en cada uno de los grupos de variables ECOLABEL ECEAT.

#### Contacto:

Javier Tejera 659 179 967

[ceres@ecotumismo.org](mailto:ceres@ecotumismo.org)

[www.ceres-ecotur.es](http://www.ceres-ecotur.es)

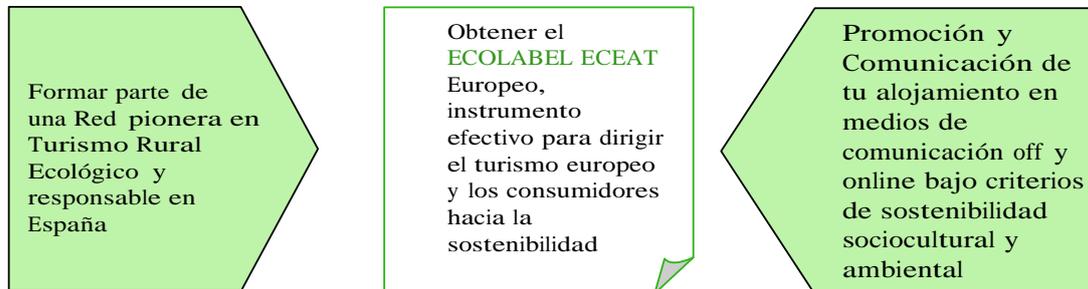
[Facebook](#)

## Plan de Acción

En torno a Ceres Ecotury en colaboración con los establecimientos adheridos se desarrolla un plan de comunicación y promoción, que también incluye acciones promovidas con el objetivo de difundir y sensibilizar los valores ligados al proyecto.

- Acuerdos de colaboración con entidades como el INSTITUTO JANEGOODALL ESPAÑA, la FUNDACIÓN FÉLIX RODRÍGUEZ DE LA FUENTE, COPADE o la campaña Madera Justa.
- Con motivo del Año Internacional de los Bosques celebrado en 2011, Ceres Ecotur lanzó el proyecto Crea un Bosque, una acción para plantar árboles autóctonos en los entornos de los agroturismos de la red que tendrá continuación en 2012. En la Web [www.creaunbosque.es](http://www.creaunbosque.es) puedes descargar además un GIF que simula el plantado de un árbol virtual, instalable en páginas Websyblogs.
- Organización de Ecotalleres, mesas redondas y/o actividades en los agroturismos adscritos a la red de turismo ecológico. Eventos que consisten en jornadas de fin de semana al aire libre, en las que se ofrece a todos los asistentes experiencias únicas basada en el entorno artístico y paisajístico de los entornos donde se asientan los establecimientos o jornadas de divulgación con una importante para desensibilización y conservación medioambiental.

### Ventajas de asociados



### Comercialización

- Posibilidad de diferenciación en las búsquedas en Top Rural, a través de la característica **Certificación Ecológica**
- Opción de entrar a formar parte de un **proyecto de comercialización** conjunto de la red Ceres Ecotur de cara a 2012
  - Creación de un bono regalo de experiencias Ceres Ecotur
  - Portal de reservas
- **Proyección internacional** a nivel de promoción y comercialización, a través del portal de la red ECEAT de reciente creación: [www.greenholidays.travel](http://www.greenholidays.travel)
- **Acuerdos con agencias de viaje especializadas en turismo responsable** – paquetes específicos y diferenciados bajo el paraguas Ceres Ecotur

### Objetivos 2012

- Mejorar la **distribución geográfica**
- Diversificación hacia **turismo activo** y **ecogastronomía**

### ¿Cómo formar parte de la Red Ceres Ecotur?

1. **Autoevaluación:** Responder a un primer cuestionario on-line.
2. **Auditoría** presencial
3. **Alta** en la Fundación Ecoagroturismo 
4. Concesión de la **Certificación Básica** durante tres años.

### Costes

- **1er año:** 260€ (incluye coste de auditoría-certificación Ceres Ecotur + tarifa anual portal Ecotur)
- **2º año:** 180€ (certificación Ceres Ecotur + portal Ecotur)
- **3er año:** 180€ (certificación Ceres Ecotur + portal Ecotur)

¡ÚNETE a Ceres Ecotur!

**Contacto:**  
Javier Tejera 659 179 967  
[ceres@ecotumismo.org](mailto:ceres@ecotumismo.org)  
[www.ceres-ecotur.es](http://www.ceres-ecotur.es)  
[Facebook](#)

## ANEXO 2. Proyecto de Certificación para alojamientos sostenibles en España



**fundaciónecoagroturismo**

## PROYECTO CERES ECOTUR

### **(Proyecto de Certificación para alojamientos sostenibles en España de acuerdo con el Sistema de Calidad de la Red Eceat-International)**

Este sistema pretende sensibilizar y orientar a los establecimientos turísticos acerca de criterios de sostenibilidad, acordes con las nuevas demandas de un consumo responsable, respetuoso con los recursos naturales y las culturas locales para una acción positiva entre los usuarios y en el entorno.

El sistema de evaluación ECEAT se basa en las experiencias llevadas a cabo por otros ecolabels en Europa, empezando por las ecoetiquetas reconocidas por VISIT ([www.visit21.net](http://www.visit21.net)), en las que este Proyecto está fuertemente inspirado.

Como conclusiones del programa europeo VISIT, se ha constatado estos últimos años lo siguiente:

- Más productos sostenibles en el mercado.
- Integración del "Turismo Ecológico y Sostenible" dentro de las políticas de grandes ferias de turismo.
- Una creciente concienciación e interés por el turismo sostenible para la media de los consumidores.
- Una creciente demanda de productos ecoetiquetados en particular por parte de los consumidores de Centro y Norte de Europa.

Este Sistema tiene un nivel BÁSICO que reúne los criterios mínimos obligatorios para la consideración de alojamiento sostenible de acuerdo con los criterios mínimos de la Red Eceat-International y un nivel PREMIUM con comprobación externa

### **CERTIFICACIÓN BÁSICA**

La **Certificación BÁSICA** incorpora unos criterios mínimos obligatorios de sostenibilidad para la consideración de alojamiento sostenible de acuerdo con los criterios mínimos de la Red Eceat-International. Durante el Meeting de Eceat en Junio 2009 se presentó el Proyecto Ceres y se confirmó el contrato entre la Fundación Ecoagroturismo y Eceat-International, para la Certificación en España y la posterior comercialización de los alojamientos certificados en los portales internacionales de la Red Eceat a partir de 2010.

## **CERTIFICACIÓN PREMIUM**

**La Certificación PREMIUM** incorpora unos criterios de sostenibilidad llamados "opcionales" en el Sistema de Calidad de la Red europea ECEAT: Éstos fueron elaborados para ayudar a los propietarios a mejorar sus prestaciones, y reconocer los esfuerzos suplementarios emprendidos en cada uno de los sectores de protección del medio ambiente y de la promoción de las culturas locales. Estos criterios opcionales son complementos indispensables de los criterios básicos obligatorios que constituyen la Certificación BÁSICA.

Con este sistema de certificación se incita a los titulares de alojamientos a avanzar paulatinamente hacia esos criterios de sostenibilidad más comprometidos como son los criterios de la Certificación PREMIUM.

**El sistema de certificación ECEAT constituye también una herramienta de formación en materia de sostenibilidad.**

El Sistema de Calidad ECEAT pretende ser principalmente una herramienta de formación y de acompañamiento del titular del alojamiento y corresponde a cuatro objetivos fundamentales:

- Mejorar la gestión de los recursos naturales;
- Satisfacer otras demandas de información por parte de los titulares de alojamientos acerca de desarrollo sostenible;
- Crear una herramienta de marketing para alcanzar un segmento específico del mercado.
- Explicar de forma nítida al público potencial el mecanismo de este sistema y presentar objetivamente las iniciativas comprometidas con el desarrollo sostenible.

### **Requisitos obligatorios para acceder a la Certificación Ceres Ecotur:**

- Asociarse a la Fundación Ecoagroturismo
- Adherirse al Proyecto CeresEcotur
- Haber obtenido la Certificación Básica o Premium
- El establecimiento ofrece un turismo de pequeña escala.
- Que la actividad turística sea la actividad principal del titular del alojamiento o esté integrada en una actividad rural diversificada (agricultura, artesanía, animación, turismo,..)
- Que el titular del alojamiento resida en la misma localidad donde está situado el alojamiento.

## Compromiso de Adhesión

### Proyecto CERES ECOTUR

D. /Dña. \_\_\_\_\_ NIF \_\_\_\_\_

Como responsable del establecimiento cuyos datos figuran a continuación:

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Número de Registro/Inscripción en su comunidad autónoma \_\_\_\_\_, por la presente **MANIFIESTA** su interés por participar como establecimiento adherido al Proyecto CERES ECOTUR, de la Fundación Ecoagroturismo para conseguir los siguientes objetivos:

- Certificación Básica.*
- Certificación Premium.*
- Obtener un distintivo que señala el nivel alcanzado y comprobado.*

Mi participación es voluntaria pero supone aceptar las normas establecidas en cuanto a requisitos y procedimientos, tal como figuran al dorso. Comprendo que obtener una certificación implica superar los requisitos mínimos que se han establecido y superar una verificación externa. Asimismo, me comprometo con la mejora continua de la calidad, en pro de mi propio negocio y del resto de Establecimientos adheridos al sistema.

Solicito formalmente mi participación en el Proyecto Ceres Ecotur / Sistema de Calidad para Establecimientos sostenibles en colaboración con Eceat-International y me comprometo a:

- *Realizar una autoevaluación de mi establecimiento, para conocer su grado de sostenibilidad, de cara a poder actuar sobre las mejoras que puedan resultar necesarias para alcanzar una determinada Certificación.*
- *Someter mi alojamiento a la comprobación externa, sobre el cumplimiento del reglamento de Certificación CERES ECOTUR.*
- *Atender y colaborar con los técnicos de calidad en todos los aspectos necesarios.*
- *Asistir a las jornadas de formación e información que puedan desarrollarse para propietarios sobre este proyecto.*
- *Tener a disposición del cliente una encuesta de satisfacción sobre el servicio ofertado.*

- *Planificar acciones de mejora continua.*

En \_\_\_\_\_ a. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 200\_\_.

Fdo. ....

(Nombre y firma)

Una vez cumplimentado en su totalidad, enviar a Fundación Ecoagroturismo.

## REGLAMENTO Y PROCEDIMIENTO

El **procedimiento** para obtener CERTIFICACIÓN CERSEECOTUR consta de las siguientes etapas:

1. **Compromiso de Adhesión** Proyecto, por el cual el titular del Establecimiento se compromete al proceso bajo las condiciones del sistema. **La firma de este Compromiso de Adhesión es condición imprescindible para proceder con los pasos siguientes**, y significa la expresa aceptación del contenido del reglamento así como de las decisiones que se adopten por la FUNDACIÓN ECOAGROTURISMO al respecto.

2. Cuando se reciba el compromiso de adhesión firmado, se facilita la **documentación** sobre los criterios, así como de los requisitos que debe cumplir el establecimiento para conseguir la CERTIFICACIÓN BÁSICA / PREMIUM.

3. Asimismo se facilitará acceso **acuestionarios de autoevaluación (Básico y Premium)** que le asistirá para realizar una evaluación previa que permita detectar y subsanar los defectos o carencias mas frecuentes, antes de que se lleve a cabo la verificación externa.

4. Una vez realizado el cuestionario de autoevaluación, y previo ingreso de la Cuota correspondiente según tarifas (*ver lista abajo*), se concierta una **visita de comprobación** para verificar el cumplimiento de los requisitos.

5. Después de analizar el informe de Inspección por parte de la Fundación, se envía al propietario una **comunicación oficial del resultado provisional**, indicando en su caso los defectos detectados, las posibles medidas correctoras, las mejoras necesarias, plazos y forma de su acreditación, así como el procedimiento en caso de no estar conforme con el resultado.

6. Trascurrido el plazo de 1 mes después de enviar esta comunicación sin recibir respuesta, o al finalizar los plazos establecidos para las mejoras, a aquellos establecimientos que cumplan con los requisitos mínimos exigidos, se les expedirá **Certificación Básica/Premium** cuya **vigencia es de 3 años**. Una vez trascurrido este plazo, se debe revalidar una inspección de comprobación.

7. El órgano que interpretará y resolverá cuantas dudas surgiesen del reglamento, o de la documentación del sistema de certificación, será única y exclusivamente la FUNDACIÓN ECOAGROTURISMO, por alguno de sus órganos internos.

**Listado de cuotas de acceso individual al Sistema de Certificación:**

**CERTIFICACIÓN BÁSICA**

**Cuota anual Certificación Ceres Ecotur: 260 € (1er año) / 180€ (2º y 3er año) \***

*En estas cuotas anuales está incluido:*

- *cuota Fundación Ecoagroturismo*
- *certificación CeresEcotur*
- *distintivo Eceat y Ceres*
- *promoción en Ceres-Ecotur.es*
- *certificación internacional en Eceat.org y Green Holidays. Travel*
- *acciones de comunicación y promoción*

### ANEXO 3. Tabla de amortización del préstamo

Período	Cuota Periódica	C. Amortización	Cuota Interés	Deuda Viva	Capital Amortizado
0	- 176.400,00 €			180.000,00 €	0 €
1	3.155,98 €	1.955,98 €	1.200,00 €	178.044,02 €	1.955,98 €
2	3.155,98 €	1.969,02 €	1.186,96 €	176.074,99 €	3.925,01 €
3	3.155,98 €	1.982,15 €	1.173,83 €	174.092,84 €	5.907,16 €
4	3.155,98 €	1.995,36 €	1.160,62 €	172.097,48 €	7.902,52 €
5	3.155,98 €	2.008,67 €	1.147,32 €	170.088,81 €	9.911,19 €
6	3.155,98 €	2.022,06 €	1.133,93 €	168.066,75 €	11.933,25 €
7	3.155,98 €	2.035,54 €	1.120,45 €	166.031,22 €	13.968,78 €
8	3.155,98 €	2.049,11 €	1.106,87 €	163.982,11 €	16.017,89 €
9	3.155,98 €	2.062,77 €	1.093,21 €	161.919,34 €	18.080,66 €
10	3.155,98 €	2.076,52 €	1.079,46 €	159.842,82 €	20.157,18 €
11	3.155,98 €	2.090,36 €	1.065,62 €	157.752,45 €	22.247,55 €
12	3.155,98 €	2.104,30 €	1.051,68 €	155.648,15 €	24.351,85 €
13	3.155,98 €	2.118,33 €	1.037,65 €	153.529,82 €	26.470,18 €
14	3.155,98 €	2.132,45 €	1.023,53 €	151.397,37 €	28.602,63 €
15	3.155,98 €	2.146,67 €	1.009,32 €	149.250,70 €	30.749,30 €
16	3.155,98 €	2.160,98 €	995,00 €	147.089,73 €	32.910,27 €
17	3.155,98 €	2.175,39 €	980,60 €	144.914,34 €	35.085,66 €
18	3.155,98 €	2.189,89 €	966,10 €	142.724,45 €	37.275,55 €
19	3.155,98 €	2.204,49 €	951,50 €	140.519,97 €	39.480,03 €
20	3.155,98 €	2.219,18 €	936,80 €	138.300,78 €	41.699,22 €
21	3.155,98 €	2.233,98 €	922,01 €	136.066,80 €	43.933,20 €
22	3.155,98 €	2.248,87 €	907,11 €	133.817,93 €	46.182,07 €
23	3.155,98 €	2.263,86 €	892,12 €	131.554,07 €	48.445,93 €
24	3.155,98 €	2.278,96 €	877,03 €	129.275,11 €	50.724,89 €
25	3.155,98 €	2.294,15 €	861,83 €	126.980,96 €	53.019,04 €
26	3.155,98 €	2.309,44 €	846,54 €	124.671,52 €	55.328,48 €
27	3.155,98 €	2.324,84 €	831,14 €	122.346,68 €	57.653,32 €
28	3.155,98 €	2.340,34 €	815,64 €	120.006,34 €	59.993,66 €
29	3.155,98 €	2.355,94 €	800,04 €	117.650,40 €	62.349,60 €
30	3.155,98 €	2.371,65 €	784,34 €	115.278,75 €	64.721,25 €
31	3.155,98 €	2.387,46 €	768,53 €	112.891,30 €	67.108,70 €
32	3.155,98 €	2.403,37 €	752,61 €	110.487,92 €	69.512,08 €
33	3.155,98 €	2.419,40 €	736,59 €	108.068,52 €	71.931,48 €
34	3.155,98 €	2.435,53 €	720,46 €	105.633,00 €	74.367,00 €
35	3.155,98 €	2.451,76 €	704,22 €	103.181,23 €	76.818,77 €
36	3.155,98 €	2.468,11 €	687,87 €	100.713,13 €	79.286,87 €
37	3.155,98 €	2.484,56 €	671,42 €	98.228,56 €	81.771,44 €
38	3.155,98 €	2.501,13 €	654,86 €	95.727,44 €	84.272,56 €
39	3.155,98 €	2.517,80 €	638,18 €	93.209,64 €	86.790,36 €
40	3.155,98 €	2.534,59 €	621,40 €	90.675,05 €	89.324,95 €
41	3.155,98 €	2.551,48 €	604,50 €	88.123,57 €	91.876,43 €
42	3.155,98 €	2.568,49 €	587,49 €	85.555,07 €	94.444,93 €

43	3.155,98 €	2.585,62 €	570,37 €	82.969,46 €	97.030,54 €
44	3.155,98 €	2.602,85 €	553,13 €	80.366,61 €	99.633,39 €
45	3.155,98 €	2.620,21 €	535,78 €	77.746,40 €	102.253,60 €
46	3.155,98 €	2.637,67 €	518,31 €	75.108,73 €	104.891,27 €
47	3.155,98 €	2.655,26 €	500,72 €	72.453,47 €	107.546,53 €
48	3.155,98 €	2.672,96 €	483,02 €	69.780,51 €	110.219,49 €
49	3.155,98 €	2.690,78 €	465,20 €	67.089,73 €	112.910,27 €
50	3.155,98 €	2.708,72 €	447,26 €	64.381,01 €	115.618,99 €
51	3.155,98 €	2.726,78 €	429,21 €	61.654,23 €	118.345,77 €
52	3.155,98 €	2.744,96 €	411,03 €	58.909,28 €	121.090,72 €
53	3.155,98 €	2.763,25 €	392,73 €	56.146,02 €	123.853,98 €
54	3.155,98 €	2.781,68 €	374,31 €	53.364,35 €	126.635,65 €
55	3.155,98 €	2.800,22 €	355,76 €	50.564,12 €	129.435,88 €
56	3.155,98 €	2.818,89 €	337,09 €	47.745,24 €	132.254,76 €
57	3.155,98 €	2.837,68 €	318,30 €	44.907,55 €	135.092,45 €
58	3.155,98 €	2.856,60 €	299,38 €	42.050,95 €	137.949,05 €
59	3.155,98 €	2.875,64 €	280,34 €	39.175,31 €	140.824,69 €
60	3.155,98 €	2.894,81 €	261,17 €	36.280,50 €	143.719,50 €
61	3.155,98 €	2.914,11 €	241,87 €	33.366,38 €	146.633,62 €
62	3.155,98 €	2.933,54 €	222,44 €	30.432,84 €	149.567,16 €
63	3.155,98 €	2.953,10 €	202,89 €	27.479,74 €	152.520,26 €
64	3.155,98 €	2.972,79 €	183,20 €	24.506,96 €	155.493,04 €
65	3.155,98 €	2.992,60 €	163,38 €	21.514,36 €	158.485,64 €
66	3.155,98 €	3.012,55 €	143,43 €	18.501,80 €	161.498,20 €
67	3.155,98 €	3.032,64 €	123,35 €	15.469,16 €	164.530,84 €
68	3.155,98 €	3.052,86 €	103,13 €	12.416,31 €	167.583,69 €
69	3.155,98 €	3.073,21 €	82,78 €	9.343,10 €	170.656,90 €
70	3.155,98 €	3.093,70 €	62,29 €	6.249,40 €	173.750,60 €
71	3.155,98 €	3.114,32 €	41,66 €	3.135,08 €	176.864,92 €
72	3.155,98 €	3.135,08 €	20,90 €	0 €	180.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>227.230,80 €</b>	<b>180.000,00 €</b>	<b>47.230,80 €</b>	<b>0,727%</b>	<b>9,086%</b>
				<b>TIR</b>	<b>TAE</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### ANEXO 4. Encuesta de satisfacción

## Tu opinión es lo que cuenta, ¡ayúdanos a mejorar!

### Fecha de llegada (DD/MM/AAAA):

Valora las siguientes cuestiones del 1 al 5, de menor a mayor grado de satisfacción obtenido en nuestros servicios, siendo:

1. Muy Malo 2. Malo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy bueno

### Valoración de la atención de nuestro equipo y de la calidad del servicio.

- Servicio de reservas: Información recibida – agilidad en las gestiones

1.       2.       3.       4.       5.

- Recepción – Conserjería: Información recibida – agilidad en las gestiones

1.       2.       3.       4.       5.

### Valoración de los servicios ofrecidos.

- Servicio de Actividades

1.       2.       3.       4.       5.

- Servicio de Internet: Wi-Fi

1.       2.       3.       4.       5.

- Servicios de Desayuno: (Atención – calidad – variedad – limpieza)

1.       2.       3.       4.       5.

### Valoración de las zonas comunes.

- Limpieza

1.       2.       3.       4.       5.

- Nivel de ruido

1.             2.             3.             4.             5.

● Decoración

1.             2.             3.             4.             5.

● Ambiente confortable

1.             2.             3.             4.             5.

**Valoración de los unifamiliares.**

● Comodidad

1.             2.             3.             4.             5.

● Limpieza

1.             2.             3.             4.             5.

● Mantenimiento

1.             2.             3.             4.             5.

● Decoración

1.             2.             3.             4.             5.

● Ambiente confortable

1.             2.             3.             4.             5.

**¿Cómo nos has conocido?**

Amigos     Nuestra Web     Otra Web     Visita al pueblo     Otros

**Sugerencias y comentarios para ayudarnos a mejorar los servicios.**



***Fuente: Elaboración propia.***