

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2013/2014

PLAN DE NEGOCIO

Calidadrural 2.0

BUSINESS PLAN

Calidadrural 2.0

Realizado por el alumno **Víctor Abascal Díez**

Tutelado por el Profesor ***D. Luis Miguel Zapico Aldeano***

León, Diciembre de 2014

RESUMEN

Mediante el presente Trabajo de Fin de Grado se pretende analizar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa de comercialización de productos de turismo rural. Todo ello mediante un plan de negocio que recogerá todos los aspectos relevantes para la creación de empresas y cuyo resultado pondrá de manifiesto la conveniencia de llevar a cabo la misma. De esta manera, el plan de empresa se estructura en una serie de etapas donde se analizan las oportunidades que han dado lugar a la idea y como la misma puede estructurarse de tal manera que el resultado del plan deberá ayudarnos a entender si la mencionada idea es viable desde el punto de vista comercial, económico y jurídica. Todo ello mediante un plan de negocio en el que se puede distinguir un análisis externo e interno, un plan de recursos humanos, un plan de marketing, un plan de operaciones, un plan económico-financiero así como los pasos necesarios para la constitución de la puesta en marcha de la futura empresa.

PALABRAS CLAVE: Empresas, turismo, Viabilidad, Turismo Rural, plataforma de contratación

ABSTRACT

The present minor dissertation seeks to analyze the extent to which a start-up company offering rural tourism products is viable. The analysis shall comprise a viability plan encompassing all relevant aspects for the creation of a company. Its result shall evidence the advisability of implementing the project. The company plan is divided into a series of stages at each of which consideration is given to the opportunities that have led to the idea. The idea itself may be divided in such a way that the result of the plan shall enable us to consider whether the idea is viable from a commercial, economic and legal point of view. Such analysis shall be carried out using a business plan, which allows for distinguishing between an external and internal analysis, a human resources plan, a marketing plan, a financial-economic plan as well as for the necessary steps to establish the start-up.

Key words: companies, tourism, viability, rural tourism, trading platform.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS.....	9
3. METODOLOGÍA.....	11
4. EL PLAN DE EMPRESA.....	13
4.1 LA EMPRESA.....	13
4.2 LA IDEA.....	14
4.3 EL EMPRENDEDOR.....	15
4.4 LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE EMPRESA. GUÍA COMO CLAVE DEL ÉXITO.....	17
5. EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS.....	18
5.1 LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA.....	18
5.2 LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.....	19
5.2.1 La Obtención de Recursos.....	19
5.2.2 Estrategia emprendedora.....	19
6. EL PLAN DE NEGOCIO.....	19
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	20
6.1.1 El entorno político-legal.....	20
6.1.2 El entorno económico.....	24
6.1.3 Entorno sociocultural.....	27
6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	29
6.2.1 La competencia.....	30
6.2.2 Servicios Sustitutivos.....	30
6.2.3 Proveedores.....	31
6.2.4 Clientes.....	31
6.3 ANÁLISIS DAFO.....	31
6.3.1 Debilidades.....	33
6.3.2 Amenazas.....	34
6.3.3 Fortalezas.....	35
6.3.4 Oportunidades.....	35
6.4 PLAN DE MARKETING.....	36
6.4.1 Descripción de productos.....	37
6.4.2 Mercado Objetivo.....	38
6.4.3 Ventajas competitivas.....	39
6.4.4 Estrategias del marketing mix.....	41

6.4.5 Política de precio.....	42
6.4.6 Política de producto.....	43
6.4.7 Política de comunicación y promoción.....	44
6.4.8 Conclusiones. Estrategias de Marketing.....	46
6.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	47
6.5.1 Introducción.....	47
6.5.2 Estrategia corporativa.....	48
6.5.3 Análisis de puestos.....	49
6.5.4 Selección de personal.....	53
6.6 ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	54
6.6.1 Localización del local.....	54
6.6.2 Descripción.....	56
6.6.3 Operaciones de puesta en marcha y funcionamiento.....	57
6.7.1 Trámites fiscales como sociedad.....	60
6.7.2 Trámites fiscales específicos por la actividad desempeñada.....	61
6.8 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	62
6.8.1 Balance de situación.....	62
6.8.1.1 Activo.....	62
6.8.1.2 Pasivo y Patrimonio Neto.....	64
6.8.2 Cuenta de resultados.....	66
6.8.2.1 Previsión de ventas.....	66
6.8.2.2 Previsión de gastos fijos.....	68
6.8.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta.....	69
6.8.2.4 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	69
6.8.3 Otros análisis y ratios.....	71
6.8.4 Escenario optimista.....	74
6.8.4.1 Cuenta de resultados.....	74
6.8.4.2 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	75
6.8.4.3 Otros análisis y ratios.....	77
6.8.5 Conclusiones.....	80
7. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE MEJORA.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	84
-ANEXO –.....	89

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 6.1 Tipología de alojamientos según Comunidades Autónomas</i>	25
<i>Cuadro 6.2 Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Nuevas Tecnologías</i>	29
<i>Cuadro 6.3.Matriz DAFO Calidadrural 2.0,</i>	33
<i>Cuadro 6.4 Necesidades de gestión de un Hotel Rural</i>	39
<i>Cuadro 6.5 Descripción de puesto de trabajo. Gerente</i>	52
<i>Cuadro 6.6 Descripción de puesto de trabajo: Desarrollador Web</i>	53
<i>Cuadro 6.7 Descripción de puesto de trabajo: Administrativo.</i>	54
<i>Cuadro 6.8 Proveedores principales</i>	60
<i>Cuadro 6.9 Proveedores de Producto 1 y potenciales clientes de los Productos 2 y 3</i>	90
<i>Cuadro 6.10 Formas jurídicas.</i>	61
<i>Cuadro 6.11 Necesidades de inmovilizado</i>	64
<i>Cuadro 6.12 Coeficientes de amortización</i>	65
<i>Cuadro 6.13 Tipos de interés ICO. Extraído de ICO.</i>	66
<i>Cuadro 6.14 Amortización de préstamo</i>	66
<i>Cuadro 6.15 Balance abreviado</i>	67
<i>Cuadro 6.16 Estimación de ventas</i>	68
<i>Cuadro 6.17 Ingresos por ventas</i>	68
<i>Cuadro 6.18 Otros Gastos</i>	69
<i>Cuadro 6.19 Gastos fijos</i>	69
<i>Cuadro 6.20 Cuenta de Pérdidas y ganancia</i>	71
<i>Cuadro 6.21 Expresión gráfica del concepto de Fondo de Maniobra</i>	73
<i>Cuadro 6.22 RE Y FM</i>	73
<i>Cuadro 6.23 Rentabilidad financiera</i>	73
<i>Cuadro 6.24 Ratio de endeudamiento.</i>	74
<i>Cuadro 6.25 Ratio de garantía</i>	75
<i>Cuadro 6.26 Balance abreviado, escenario optimista</i>	76
<i>Cuadro 6.27 Estimación de ventas, escenario optimista</i>	76
<i>Cuadro 6.27 Ingresos por ventas, escenario optimista</i>	76
<i>Cuadro 6.28 Cuenta de Pérdidas y ganancia, escenario optimista</i>	77
<i>Cuadro 6.29 Flujos de tesorería, escenario optimista</i>	78
<i>Cuadro 6.30 RE Y FM, escenario optimista</i>	79
<i>Cuadro 6.31.Rentabilidad financiera, escenario optimista</i>	79
<i>Cuadro 6.32 Ratio de endeudamiento, escenario optimista</i>	79
<i>Cuadro 6.33 Ratio de garantía, escenario optimista</i>	80

<i>Cuadro 6.34 Cuenta de resultados, escenario nuevo sueldo gerencia</i>	80
<i>Cuadro 6.35 RE y FM, escenario nuevo sueldo gerencia</i>	82
<i>Cuadro 6.36 Ratio de endeudamiento, escenario nuevo sueldo gerencia.</i>	82
<i>Cuadro 6.37 RF, escenario nuevo sueldo gerencia</i>	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfica 6.1. Evolución del PIB</i>	26
<i>Gráfica 6.2. Grado de Ocupación turismo rural 2013</i>	26
<i>Gráfica 6.3. Evolución de número de alojamientos de turismo rural (base100).</i>	27
<i>Gráfica 6.4. Evolución de la tasa de ocupación en Turismo rural</i>	28
<i>Gráfica 6.5 Como realiza el viajero la búsqueda de alojamiento</i>	30
<i>Gráfico 6.6 Resultado del ejercicio</i>	70
<i>Gráfico 6.7 Resultado del ejercicio, escenario optimista</i>	76

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 6.1 Fuerzas de Porter</i>	30
<i>Figura 6.2 Productos ofertados por CalidadRural 2.0</i>	38
<i>Figura 6.3 Estrategias competitivas</i>	41
<i>Figura 6.4 Herramientas del Marketing Mix</i>	43
<i>Figura 6.5 Métodos de fijación de precios.</i>	44
<i>Figura 6.6 Estrategias de comunicación</i>	47
<i>Figura 6.7 Valores corporativos de CalidadRural2.0</i>	59
<i>Figura 6.8 Áreas o departamentos de CalidadRural2.0</i>	51
<i>Figura 6.9 Localización del Local en Burgos.</i>	56

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

<i>Fotografía 4.1 Alojamiento de turismo rural.</i>	16
<i>Fotografía 6.1 Edificio CEEI Burgos</i>	56

1. INTRODUCCIÓN

La temática elegida para este *Trabajo de Fin de Grado* responde a un creciente interés personal en la creación de empresas debido a una necesidad de mercado detectada durante mi trayectoria profesional donde he desempeñado *mis quehaceres laborales* en el medio rural burgalés. Por otro lado, la actividad emprendedora es una de las principales inquietudes personales que tengo, de hecho, es una de mis temáticas de conversación preferidas en cualquier ámbito social. La Diplomatura en Ciencias Empresariales así como el Curso de Adaptación a Grado en ADE han incentivado mi motivación emprendedora gracias a las diferentes asignaturas relacionadas con la contabilidad, dirección de empresas y marketing.

En cuanto al sector del turismo rural, desde hace años he observado como existe una cierta falta de profesionalización en la promoción de los alojamientos de turismo rural de la Provincia de Burgos. El origen de esta débil profesionalización, que explicaré a lo largo del documento, se puede resumir en que gran parte de los promotores, muchos de los cuales, cuentan con unos establecimientos de gran calidad no saben qué actividades deben realizar para atraer, e incluso atender, a los turistas. Una de las razones por las cuales existe ese desconocimiento es porque la mayoría no conocían el sector y fue la administración quien impulsó la creación de este tipo de empresa. Por poner un ejemplo de la falta de profesionalización, no nos podemos imaginar que una persona que nunca ha entrado a un restaurante como cliente, se le pase por la cabeza emprender en un restaurante. Muchas veces he preguntado a los promotores, ¿ustedes conocían el sector antes de aventurarse en él? En muchos casos la respuesta es una negativa rotunda.

Por lo tanto, nos encontramos ante un sector que, aunque la mayoría de los casos corresponde a una segunda fuente de ingresos, no está profesionalizado y tal debilidad supone para mí un nicho claro para emprender.

Por otro lado, “emprender” es una palabra de moda ya que, en la crisis que desde hace más de 6 años sufre nuestra sociedad, el autoempleo es una de las principales salidas que tiene mucha gente para poder encontrar un empleo. No obstante, no todos los negocios prosperan ni todo el mundo es válido para emprender, de hecho, a pesar de

que la creación de empresas es un tema que me motiva, no estoy seguro de ser un gran emprendedor ya que nunca he llevado a cabo ningún proyecto empresarial.

Como conclusión, mediante este trabajo, se tratará de analizar una idea en profundidad y como la misma se puede implantar ya que se trata de un producto diferenciador, innovador y de uno de los sectores menos castigados en la crisis como es el turismo.

No obstante, cabe añadir que según datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2013 el Turismo rural burgalés tuvo una tasa de ocupación del 9,47 % con lo cual es un sector castigado y tal resultado, en mi humilde opinión, es debido a una atomización y a una falta de profesionalización del sector. Todo ello me hace pensar que el objetivo de mi empresa debe ser coincidente al de mis futuros clientes, aumentar la tasa de ocupación de los alojamientos rurales pertenecientes a mi plataforma *calidadrural 2.0*.

2. OBJETIVOS

Mediante el presente plan de viabilidad se pretende analizar el sector de turismo rural, evaluar el potencial interés de la puesta en marcha de un negocio de este tipo así como determinar la viabilidad del mismo.

El plan de viabilidad debe poner de manifiesto la conveniencia de la creación de una plataforma de comercialización turística en destino mediante un desarrollo integral de los servicios de contratación y promoción de una serie de alojamientos de calidad cuya elección deberá responder a una serie de estándares definitorios.

Un cliente conoce las características de un hotel de cinco estrellas pero, **¿existe un mercado con estándares de calidad definidos?**

Por lo tanto, el plan de viabilidad intentará analizar la creación de un producto de Turismo Rural definido cuya calidad venga implícita en la propia marca a crear, calidadrural2.0, independientemente del emplazamiento del Alojamiento. Esa calidad vendrá definida por la presente empresa que se pretende crear y atendiendo a los nuevos criterios de legislación en Turismo Rural que la Junta de Castilla y León acaba de regular.

Una vez seleccionados los alojamientos, crearemos una plataforma completa de promoción y comercialización donde una Central de reservas, un Asistente turístico virtual, una plataforma web multicanal y una aplicación, serán las herramientas que nos permitirán mantener una operativa empresarial.

En primera instancia, el ámbito de actuación corresponderá a la Provincia de Burgos ya que es en éste territorio, que cuenta con más de cuatrocientos alojamientos de Turismo Rural, donde se ha detectado el problema de la imposibilidad de diferenciar la calidad entre diferentes alojamientos.

No obstante, cabe añadir que una vez creado el motor de reservas y el resto de herramientas, la ampliación del ámbito de actuación corresponderá a criterios propiamente comerciales en vez de geográficos.

El proyecto de viabilidad analizará también las condiciones actuales del mercado de turismo rural, en relación con la oferta y la demanda, es decir, un análisis del entorno previo al estudio del negocio concreto que se pretende crear.

De esta manera, analizaremos las posibilidades de un negocio desde tres puntos de vista en relación a su viabilidad. ¿Sabemos que tenemos que hacer? Criterios de viabilidad técnica; ¿Podemos hacerlo? Criterios de viabilidad jurídica; ¿Es un producto diferenciado? Criterios relacionados con la viabilidad comercial.

3. METODOLOGÍA

A continuación se van a esgrimir cuales han sido los diferentes métodos empleados en la elaboración del plan de negocio tanto en el contenido en sí mismo como en las fuentes consultadas para dotar el contenido al plan.

En cada uno de los apartados presentados se ha buscado información de todo tipo. La creación de empresas es un compendio de muchas de las asignaturas de Ciencias Empresariales así como de las impartidas en el Curso de Adaptación a Grado ADE por lo tanto, los conocimientos previos adquiridos han hecho que a priori, sí conocía lo que debía hacer o cómo afrontar un trabajo de esta envergadura.

Por otro lado, mi contacto con establecimientos de turismo rural y mis conocimientos en el sector turístico han aportado una idea de la que gracias al Trabajo de Fin de Grado, puedo aproximarme a un análisis de la misma, exponer e incluso saber si esa idea es viable o por otro lado, se trata de un error de nicho de mercado detectado.

En primer lugar, me gustaría diferenciar ese tipo de información primaria que he conseguido a través de la experiencia y a lo largo de los meses de octubre y noviembre, realizando una serie de consultas personales a profesionales del sector para observar cómo comercializan su negocio así como otras consultas web y telefónica a proveedores directos como entidades bancarias en la búsqueda de una pasarela de pago o en la búsqueda de una oficina de alquiler. Este tipo de fuentes primarias han sido fundamentales ya que se trata de conseguir información sobre el terreno.

Por otro lado, han sido numerosas las consultas de fuentes secundarias consultadas y así se reflejará en la bibliografía, entre las mismas cabe destacar aquellas consultas en manuales o en plataformas web.

La base estadística ha sido fundamental siendo el Boletín de Coyuntura Estadística de la Junta clave así como las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística. Dentro toda las bases de datos consultadas, también he acudido a otras fuentes como la Dirección General de la Pyme del Ministerio o el Informe Fundatec.

Por otro lado, el proyecto de creación de empresas requiere una búsqueda exhaustiva de legislación. De este modo han sido numerosas las consultas realizadas a

las plataformas web jurídicas y a boletines oficiales ya que para entender el negocio de Turismo Rural he considerado que debía profundizar en su regulación. De esta manera, he buscado información en el Boletín de la Provincia de Burgos, Boletín Oficial de la Junta de Castilla y León y otras normativas.

De hecho la Administración pública ha sido una fuente esencial para poder llevar a cabo la realización del trabajo de ya que la Administración tributaria, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo o el Ministerio de Empleo y Seguridad Social o la Dirección General de Turismo de la Junta de Castilla y León han sido fuentes importantes para poder analizar la viabilidad jurídica del plan de negocio o el análisis previo PEST.

Según avanzaban las fases del trabajo, la necesidad de realizar consultas de manuales y de textos de especialistas ha ido creciendo. Desde autores más clásicos como Mintzberg o Kuriloff y Hemphill hasta textos de otras instituciones o universidades como la Escuela de Organización Industrial o el Centro de Estudios Financieros. Además existen multitud de fuentes para consultar cómo se debe realizar un plan de negocio entre las mismas cabe destacar la guía del autónomo de la Junta de Castilla y León y el manual del Centro Europeo de Empresas e Innovación.

Dentro de la metodología utilizada se debe realizar mención a los apuntes de Dirección de Empresas, Marketing, Análisis de Estados Financieros que me han facilitado durante el curso de Adaptación a Grado así como las orientaciones recibidas por parte del tutor.

En definitiva, gracias a todas las fuentes utilizadas y otra información encontrada que se ha desechado usar, mis conocimientos genéricos en investigación de mercados y creación de empresas han aumentado así como los conocimientos concretos del sector turístico.

4. EL PLAN DE EMPRESA.

Según la Escuela de Organización Industrial, la función de un plan de empresa, es la de *analizar pormenorizadamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Igualmente se describirán los procedimientos, estrategias y demás actuaciones para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.*

Por lo tanto, se trata de dar forma a una **idea**, entonces, ¿Cómo surge una idea? Más allá de que la idea puede surgir para la realización de un trabajo de fin de grado, la idea, tal y como hemos aprendido en el aula, debe surgir de detectar una oportunidad de negocio. Tales oportunidades son identificadas a partir de la mera observación o de un análisis pormenorizado de un sector económico concreto que dará lugar a que “una **persona** monte una **empresa**”.

4.1 LA EMPRESA

Un plan de empresa tiene la importancia de poner de manifiesto la viabilidad de crear una organización mercantil. No obstante, ¿Qué es una empresa? Si buscamos en la Real Academia de la Lengua, RAE, la palabra empresa puede tener las siguientes acepciones:

1. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
2. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
3. Lugar en que se realizan estas actividades.
4. Intento o designio de hacer algo.
5. Símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.

Por lo tanto, palabras como dificultad, tarea, acción, ejecución o esfuerzo se ponen de manifiesto.

En mi humilde opinión, la dificultad justifica la necesidad de realizar un plan de empresa. La palabra tarea justifica la acción que lleva implícita la propia actividad empresarial. Por otro lado, las palabras de acción o ejecución justifican la consecuencia de tener “tareas” que realizar. Tampoco se puede obviar el “esfuerzo” ya que llevar a cabo cualquier actividad empresarial requiere esfuerzos de diversa índole.

4.2 LA IDEA

Una idea puede surgir de diferentes formas, según Kuriloff y Hemphill (1989) existen una serie de fuentes donde los emprendedores identifican oportunidades como son la invención, un hobby, la observación de tenencias, de deficiencias o de ausencias o el descubrimiento de nuevas utilidades.

La identificación de la idea sobre la que versa el presente Plan de Viabilidad se encamina más a la observación de tendencias sociales ya que el modelo de contratación de alojamientos turísticos es un fenómeno en continua evolución así como la observación de deficiencias en el funcionamiento de la contratación o promoción del turismo rural de interior.

En mi caso, conozco el mercado del Turismo Rural y creo que la promoción de cualquier establecimiento en Turismo Rural de Interior está externalizada por grandes empresas como *booking*, *destinia*, *toprural* o *rumbo*. Con lo cual, muchos de los propietarios externalizan su promoción y contratación con una plataforma ajena a sus intereses, a las características del territorio allá donde se ubiquen y su función simplemente es la de comisionar una contratación.

A tales empresas comercializadoras no les importa la calidad y la misma viene definida por los usuarios de internet a través de *sites* construidos a base de opiniones como *tripadvisor* o *minube*.

De ahí, la idea de negocio. No se trata de inventar nada, tan solo **aprovechar una carencia de profesionalización de negocios de gran calidad pero escasa profesionalidad en la promoción de aquellos que los regentan.**

Podemos observar la siguiente fotografía, observamos un alojamiento de calidad. Pero la pregunta es la siguiente, ¿Existe calidad en Destino? La respuesta es clara; en

muchos casos sí. ¿Tal calidad se corresponde con una calidad en la promoción y gestión? En muchos casos, no.



Fotografía 4.1. Alojamiento de turismo rural. Fotografía extraída de la red.

4.3 EL EMPRENDEDOR

Hoy en día existen palabras archiconocidas en el entorno empresarial como el “emprendedor”. A modo de reflexión, cabe preguntarse si el emprendedor se hace o se nace y tal caso, un empresario es emprendedor o puede haber emprendedores no empresarios.

Si buscamos en la Real Academia de la Lengua, un emprendedor es aquel que “emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas”.

Por lo tanto, puede haber emprendedores en todos los ámbitos de la vida, de la sociedad y por lo tanto de las organizaciones. Pero si atendemos al mundo empresarial, ese concepto podría ser completado como la persona capaz de resolver algo con dificultad o lo que es lo mismo, llevar a cabo una idea a través de una empresa.

En nuestro caso, antes de llevar a cabo una idea empresarial debemos analizar las capacidades de aquel que va a ejecutar tal idea y por supuesto, la persona que idea una acción no tiene que ser la misma que lleve cabo la labor de crear una empresa. No todas las personas tienen las cualidades suficientes para ser emprendedores y las mismas vienen definidas por cualidades profesionales o personales. Las primeras van ligadas a la capacidad de organización, confianza, comportamiento ante el riesgo o la propia creatividad en la ejecución de una actividad. En cambio, las segundas están ligadas a la formación y/o experiencia.

En el caso del emprendedor que nos ocupa, sí que coincide la persona que realiza el plan de empresa con el emprendedor, es decir, en mi caso, soy yo el emprendedor. Creo que mis conocimientos en el sector son muy globales por lo tanto mi capacidad profesional debería mejorar mediante la indagación en las actividades de promoción turística. En cuanto a mis cualidades como persona, creo que no tengo especial aversión al riesgo ya que creo en el proyecto y emprender es algo que aunque puede asustar, provoca en mí cierta emoción.

En el siguiente apartado, quedarán claros los objetivos del plan de empresa, pero el emprendedor tras realizar el plan debería responder con facilidad a las siguientes preguntas, extraídas del test del emprendedor (CEEI, 2011):

¿Conoces el servicio que vas a vender?, ¿Te gustaría ser empresario?, ¿Sabes llevar una empresa?, ¿Estás preparado para coordinar un equipo?, ¿Sabes cuánto dinero necesitas?, ¿Estás dispuesto a afrontar riesgos?, ¿Cuál es la forma jurídica?, ¿Conoces la normativa legal que afecta a tu empresa?, ¿Sabes si tu producto es diferente?, ¿Has contrastado la idea?, ¿has estudiado la demanda de tu producto?, ¿Sabes cuáles son los costes del mismo?, ¿Sabes cuál es el volumen de ventas necesario para cubrir costes?, ¿Has estudiado la ubicación?, ¿Has diseñado una estrategia de ventas?, ¿Conoces los márgenes del sector?, ¿Has considerado las reacciones de la competencia?, etc.

Todas estas preguntas deben tener una respuesta conocida por cada emprendedor antes de emprender su actividad empresarial.

4.4 LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE EMPRESA. GUÍA COMO CLAVE DEL ÉXITO.

En el presente *Trabajo de fin de grado* se han identificado una serie de aspectos clave como la empresa, la idea y la persona.

Antes de entrar de lleno al propio Plan de Creación de una empresa, debemos cerciorarnos si sabemos cuál es el objetivo de la elaboración del mismo. Es decir, el plan de empresa debe definir qué servicios o productos vamos a definir, a quiénes se los vamos a ofrecer, que medios necesitaremos, etc.

Según el Manual Colección PYME: Ciclo Vital de la Empresa editado por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y mediana empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2014), un plan de empresa *es un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea de negocio que se pretende poner en marcha. Es un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea. Debe ser sintético y claro y, aunque no se ajuste a ningún modelo estándar debe recoger los siguientes aspectos: Descripción de la empresa o actividad, definición de producto o servicio a suministrar, planificación de los aspectos comerciales y un estudio económico –financiero.*

Bajo mi punto de vista, todos estos aspectos que debe contener un plan de empresa deben responder a las siguientes preguntas: ¿Se puede hacer? Estudio de la viabilidad jurídica mediante los aspectos político-legales; ¿Lo demanda el mercado? Estudio de la viabilidad comercial mediante un estudio económico financiero; ¿Lo sabemos hacer? Estudio de la capacidad del emprendedor. Por otro lado, existen multitud de guías y directrices para elaborar planes de empresa. En el caso que nos ocupa, el trabajo de fin de grado, no voy a elaborar un plan de empresa bajo ninguna guía específica sino mediante un índice constituido por cada una de las mismas.

5. EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

La creación de empresas es un proceso complejo que requiere dar pasos firmes y decisiones satisfactorias ya que en caso de éxito, las consecuencias pueden ser beneficiosas para el individuo y la sociedad. El proceso de creación de empresas es una fuente de crecimiento, competitividad, empleo, desarrollo personal y bienestar social. (Green Paper, Entrepreneurship in Europe, Comisión Europea, 2003)

5.1 LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

El proceso de creación de empresas surge por la identificación de oportunidades que constituye una idea de negocio. Mediante un proceso organizativo, se adquieren recursos para la ejecución de la oportunidad de negocio que dará lugar a unos resultados.

La oportunidad puede llegar a través de diferentes fuentes que emanan información debido a cambios tecnológicos, cambios políticos, cambios sociales, cambios demográficos. Los individuos deben reconocer las oportunidades y ese reconocimiento o capacidad de identificación vendrá determinada por el conocimiento previo del mercado, los procesos cognitivos y emocionales como su habilidad y el rechazo al riesgo.

De esta manera, un emprendedor decide explotar las oportunidades de negocio donde espera satisfacer unas expectativas en torno a un valor esperado. En mi caso, el valor esperado es conseguir un número tal de clientes, suficiente para la supervivencia de la empresa mediante un crecimiento sostenible donde el producto cree un valor de nuestra marca y por lo tanto de la empresa.

El valor esperado ante una actividad emprendedora dependerá del entorno (economía, política, sociedad...), de la actividad económica concreta (conocimientos, demanda, ciclo de vida del servicio, etc. y de factores psicológicos como las facultades del emprendedor, motivación, experiencia, sociabilidad, etc.

5.2 LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.

Para la ejecución del plan de negocio, se precisan recursos y una estrategia eficaz que permita crear valor a partir de tales recursos.

5.2.1 La Obtención de Recursos

Para ejecutar la oportunidad de negocio se precisa obtener recursos, el inversor de manera previa al ofrecimiento de los mismos, deberá estudiar la mencionada oportunidad con lo que debe contrastar una información incompleta ya que existe cierta asimetría informativa que se traduce en mayor conocimiento del negocio por parte del promotor. En el caso del proyecto que se presenta mediante este trabajo, el Plan de negocio debe tener la utilidad e información suficiente para que aquellos con capacidad de decisión en entidades bancarias puedan tomar la decisión final de financiación y bajo qué condiciones.

5.2.2 Estrategia emprendedora

Bajo la premisa de que la estrategia emprendedora se basa en aprovechar y mantener una ventaja competitiva, el proceso organizativo será aquella toma de decisiones de inversión, planificación, organización de la empresa, etc que permita obtener el valor esperado de la empresa. Por ello los resultados del negocio dependerán de una buena estrategia.

6. EL PLAN DE NEGOCIO

En este apartado se van esgrimir todos los aspectos relacionados con la creación de la empresa *Calidadrural 2.0* mediante un análisis del entorno, una presentación de producto, un plan de marketing, un plan de operaciones y un plan de recursos humanos. El plan financiero cerrará este apartado con una serie de ratios que pondrán en evidencia la viabilidad o inviabilidad económica de la puesta en marcha de la empresa.

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno se va a realizar diferenciando todo aquello que es ajeno a la empresa, el *macroentorno* y por otro lado, todas aquellas características propias al entorno específico de la empresa, el *microentorno*.

El análisis del *macroentorno* se realiza a través de un breve análisis PEST en el que cabe destacar que la empresa, como todas las organizaciones se sitúa en un entorno político, económico, sociocultural y tecnológico. Tal y como establece Mintzberg (1984), un macroentorno se compone por todo aquello que se escapa al control de la empresa y la misma por lo tanto tiene dificultad para predecir tal control. Por otro lado, el microentorno está formado por fuerzas que afectan directamente a la empresa.

Cabe destacar que nos encontramos ante una actividad turística. Con lo cual, es conveniente definir la misma. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el turismo comprende *"las actividades desarrolladas por las personas en el curso de su viaje y de su estancia en un lugar situado fuera de su entorno habitual durante un periodo consecutivo no superior a un año, a efectos de ocio, profesionales o de otro tipo"*.

Según el profesor Adrián Fuentes Duque (2009), el Turismo Rural surge como consecuencia de una revalorización de los espacios naturales, ya que estos ofrecen contacto directo con la naturaleza e interés antropológico y etnográfico. Se trata de espacios que ofrecen atractivos tales como la ausencia de contaminación y ruido, alta calidad paisajística, cordialidad y espontaneidad de sus habitantes, la gastronomía tradicional y la tranquilidad como alternativas al ritmo frenético de la vida urbana.

El análisis PEST supone una herramienta que engloba el entorno donde opera una empresa y en éste cabe diferenciar el entorno político-legal, el entorno económico, el entorno socio-cultural y el entorno tecnológico.

6.1.1 El entorno político-legal

La empresa se sitúa en España, enferma por una crisis que ha dejado de ser coyuntural por ser estructural ya que forma parte del día a día de los 5 millones de parados con los que desgraciadamente cuenta el país. A pesar de ello, según datos del Instituto de Estudios Turísticos del Ministerio d Industria, energía y turismo (2014), el

sector turístico está de enhorabuena ya que en el año 2013 España recibió el record de 60.660.000 millones de turistas que supone un 5,6% más que el año anterior.

El **macroentorno político** se compone de esta manera:

- España: Monarquía parlamentaria formada por un Jefe de Estado (el Rey), un Presidente del gobierno y unas cortes generales integradas el Congreso de los Diputados.
- Comunidad Autónoma de Castilla y León: La estructura de España en comunidades autónomas se recoge en la Constitución española de 1978. El artículo 2 reconoce y garantiza el derecho a la autonomía de las regiones y nacionalidades que componen la Nación. Está compuesta por un Presidente y las Cortes con un marco básico de regulación legislativa como es el estatuto de autonomía.
- Diputación Provincial de Burgos: Institución a la que corresponde, con éste u otro nombre, desde 1836, el gobierno y la administración autónoma de una provincia. Se trata de una entidad compuesta por un Presidente y unos órganos de gobierno.

El **macroentorno legal** se compone de esta manera:

En lo que se refiere al turismo, según la *Organización Mundial de Turismo*, el alojamiento turístico se define como toda “instalación que regularmente y ocasionalmente disponga de plazas para que el turista pueda pasar la noche” y en relación a las agencias de viaje, su concepto se puede definir por el Decreto 25/2001, de 25 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de las Agencias de Viaje, que ejercen su actividad en la Comunidad autónoma de Castilla y León.

Es por lo tanto, la legislación autonómica la que más afecta a nuestra actividad, pero antes de entrar en materia legislativa cabe destacar la siguiente legislación de administraciones de rango superior:

- *Legislación comunitaria.*

Directiva 90/314/CEE. Directiva del 13 de julio, relativa a los viajes combinados, vacaciones combinadas y circuitos combinados.

- *Legislación estatal.*

Real Decreto Legislativo 1/2007 por el que se regula el texto refundido de la Ley General de Consumidores y usuarios.

Ley 12/1992 de Contrato de Agencia.

Ley Orgánica 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio electrónico.

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter Personal.

Sistema fiscal: Debemos tener en cuenta el Impuesto Sobre Valor Añadido (IVA) que supone un tipo general del 21%, tipo reducido del 10% y el super-reducido del 4%.

- *Legislación de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.*

La regulación en materia de turismo rural es clave en la identificación del nicho de mercado que motiva a realizar este plan de empresa. Existe una complejidad legislativa sobre los alojamientos de turismo rural. Tal es así que actualmente se está implantando el nuevo decreto de turismo rural 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

De esta manera, existen las siguientes modalidades de alojamientos turísticos: **Casas Rurales, Posadas y Hoteles rurales** (antes, Centros de Turismo Rural). Todas ellas vienen definidas por la ley mencionada sobre la que se modifican las siguientes: Ley 14/2010, de Turismo Rural de Castilla y León, el Decreto 298/1993, el Decreto 84/1995, de 11 de mayo, el Decreto 298/1993, de 2 de diciembre y el Decreto 84/1995, de 11 de mayo.

- *Legislación turística, la definición de alojamiento*

Desde las diferentes administraciones se han desarrollado políticas de incentivos para la instauración de este modelo de negocio, en concreto han sido las Comunidades autónomas las que han definido diferentes tipologías de alojamientos turísticos rurales

diferenciado los mismos entre comunidades como podemos observar en el siguiente cuadro.

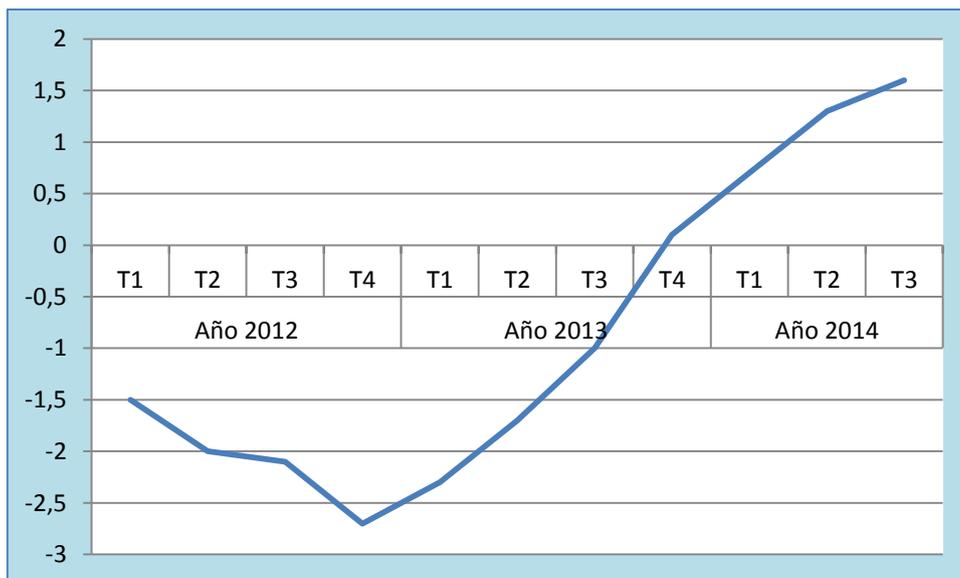
COMUNIDAD AUTÓNOMA	TIPOLOGÍA DE ALOJAMIENTOS RURALES
ANDALUCÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Casas rurales
ARAGÓN	<ul style="list-style-type: none"> ○ Viviendas de turismo rural de alojamiento compartido. ○ Viviendas de turismo rural de alojamiento no compartido. • Casa de Turismo Rural. • Apartamento de Turismo Rural.
ASTURIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de Aldea.
BALEARES	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Rural. • Agroturismo.
CANARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Casas Rurales. • Hoteles Rurales.
CANTABRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Palacios y Casonas cántabras. • Posadas de Cantabria • Viviendas Rurales • Albergues turísticos
CASTILLA Y LEÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Casas Rurales <ul style="list-style-type: none"> ○ De alquiler ○ De alojamiento compartido • Posadas • Centro de Turismo Rural (hotel rural a partir de 2015)
CASTILLA –LA MANCHA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Casa Rural de alojamiento compartido ○ Casa Rural de alquiler
CATALUÑA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masía ▪ Casa de Pueblo ▪ Alojamiento Rural Independiente
EXTREMADURA	<ul style="list-style-type: none"> • Hospederías • Casas Rurales • Agroturismo

GALICIA	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo A: Pazos, castillos, monasterios, casas grandes y casas rectorales • Grupo B: Casas de Aldea. • Grupo C: Casas de Labranza • Los grupos A y B pueden clasificarse, su vez en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hospedería ○ Residencia
MURCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento Turístico Especial de Interior
NAVARRA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Casa Rural de alojamiento compartido. ○ Casa Rural de alquiler.
PAÍS VASCO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agroturismo ▪ Hotel Rural ▪ Casa Rural ▪ Apartamento Rural
LA RIOJA	<ul style="list-style-type: none"> • Posadas. • Casas Rurales.
COMUNIDAD VALENCIANA	<ul style="list-style-type: none"> • Casas Rurales • “Albergue Turístico”.

Cuadro 6.1 Tipología de alojamientos según Comunidades Autónomas. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las páginas oficiales de las Comunidades Autónomas.

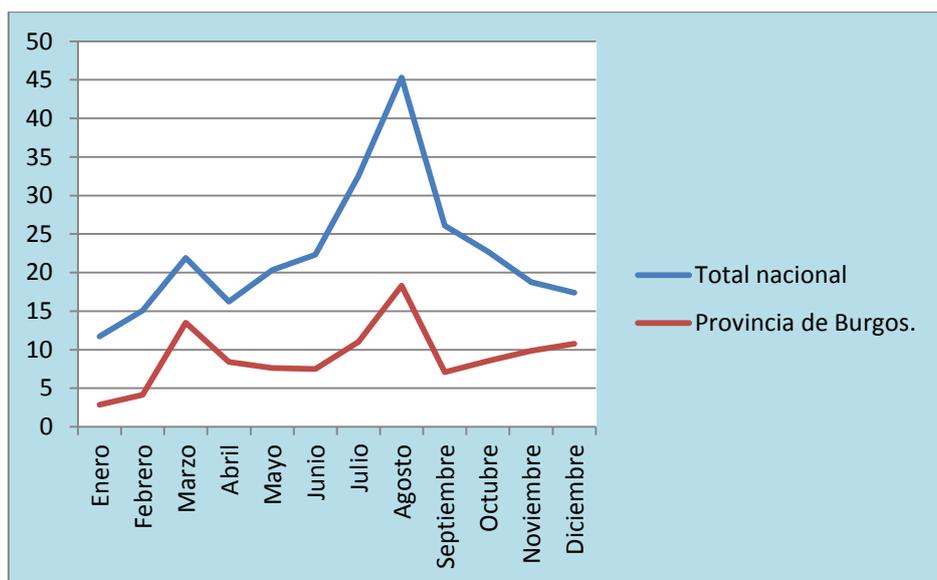
6.1.2 El entorno económico

El Producto Interior Bruto de España ha mostrado cierta mejoría ya que, en tasas anuales, muestra un crecimiento del 1,6% el tercer trimestre del presente año respecto al mismo periodo del año anterior. Datos que mejoran respecto a la subida del tercer trimestre que suponía un incremento del 1,3%. Aun así es incierto el futuro de la economía española ya que los niveles de endeudamiento y la tasa de paro hacen que el presente de nuestra economía sea negativo.



Gráfica 6.1. Evolución del PIB, elaboración propia a partir de datos obtenidos en INe

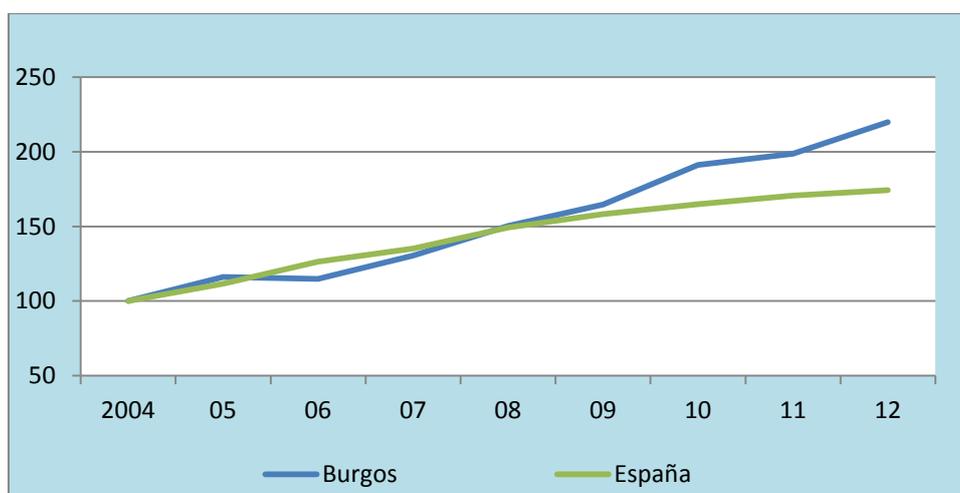
En cuanto al sector turístico ya hemos comentado los buenos datos a nivel global que suponen el record de 2013 con la llegada de 60.660.000 de turistas. No obstante, si tomamos los datos de ocupación nacional en lo que a alojamientos de turismo rural se refiere, nos encontramos con un grado de ocupación medio del 23% con una marcada estacionalidad. Si comparamos los datos nacionales con la Provincia de Burgos con un grado de ocupación media del 9,47 %, observamos como los datos a nivel provincial son preocupantes.



Gráfica 6.2. Grado de Ocupación turismo rural 2013, elaboración propia a partir de datos obtenidos en INe

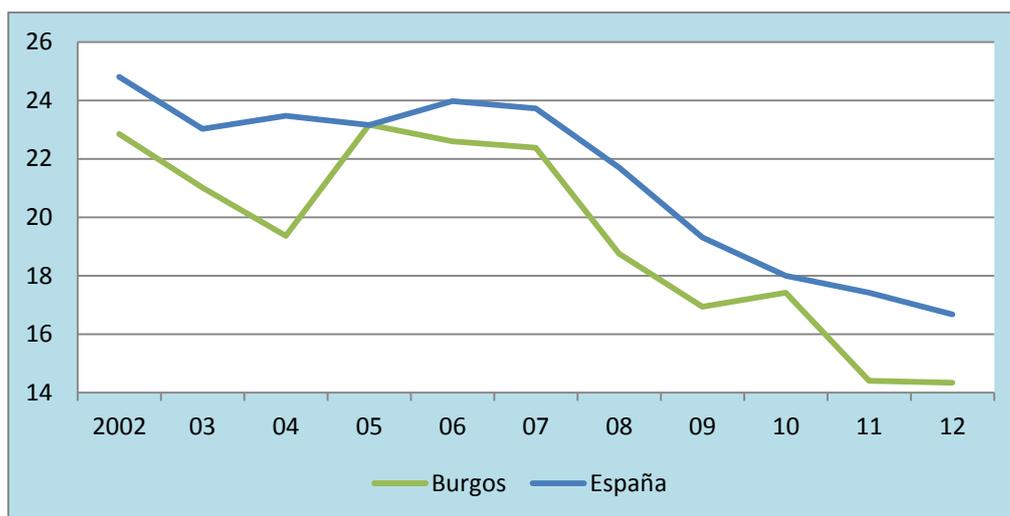
Además, en la Provincia de Burgos existe una fuerte estacionalidad marcada por los periodos de verano y semana santa con 7382 viajeros que han pernoctado en alojamientos de turismo rural, en el mes de agosto que contrastan con los 1.390 en enero. Algo que también sucede a nivel nacional pero en la Provincia de Burgos se une el hecho de una menor ocupación.

A pesar de los datos negativos de ocupación de la Provincia de Burgos con respecto al total nacional, el número de alojamientos no ha parado de crecer.



Gráfica 6.3. Evolución de número de alojamientos de turismo rural (base100), elaboración propia a partir de datos obtenidos en INe

Para entender la rápida expansión de los alojamientos de Turismo rural debemos situarnos allá en los años ochenta donde la masificación de un turismo de sol y playa y la necesidad de impulsar actividades económicas complementarias en las zonas rurales, hicieron que aumentaran desde los años 90 los alojamientos de turismo rural incentivados por los diferentes gobiernos. Tal crecimiento ha provocado un exceso de oferta en el sector y unas características de negocio básicas con una mera y simple oferta de la que destaca un modelo con las siguientes deficiencias: Aumento de la simple oferta, aumento de una oferta de alojamiento basada en el simple arrendamiento, falta de profesionalización y escasa oferta complementaria. Todo ello supuso el nacimiento de un sector que a medida que aumentaba el número de alojamientos disminuía el grado de ocupación ya que una oferta tan mimética hace que la demanda no aumente del mismo modo. Todo ello, se puede corroborar con el siguiente gráfico que pone en evidencia la evolución de la tasa de ocupación.



Gráfica 6.4. Evolución de la tasa de ocupación en Turismo rural, elaboración propia a partir de datos obtenidos en INe

6.1.3 Entorno sociocultural

La sociedad española actual y mercado global meta de nuestra futura actividad está compuesta por 46.507.000 habitantes (2013), una estructura demográfica que tiende a envejecer por culpa de la crisis de la natalidad iniciada en 1980. El número de hijos por mujer es de 1,32 y la crisis económica hace que ese ratio pueda ser peor en el futuro. Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística en el año 2023 España habrá perdido 2,6 millones de habitantes y en 2052, 4,6 millones de habitantes, un 10% menos.

En cuanto al nivel sociocultural de la sociedad española, existe un relativo incremento de los ciudadanos con estudios superiores lo que no se traduce en empleo y riqueza debido a la mencionada crisis económica.

El estilo de vida y de consumo ha sido transformado por las Nuevas tecnologías cada vez más instauradas en todos los ámbitos de la sociedad. Aspecto positivo ya que nuestra plataforma estará al alcance de cualquier persona con acceso a internet.

6.1.4 Entorno tecnológico

Atendiendo los datos del “Informe ePyme2012, Análisis sectorial de implantación de las Nuevas Tecnologías en la PYME en España que elabora Fundetec, en el que se analizan más de 30.000 empresas turísticas de diferente índole, la penetración de la red es de un 99% en el sector turístico, siendo el sector económico de mayor implantación aunque se debe diferenciar las microempresas con un 85% de penetración.

De esta manera, internet es la herramienta fundamental de trabajo para las agencias, alojamientos y cualquier negocio ligado al sector turístico. De esta manera, la red se convierte en una herramienta esencial de promoción y de comercialización.

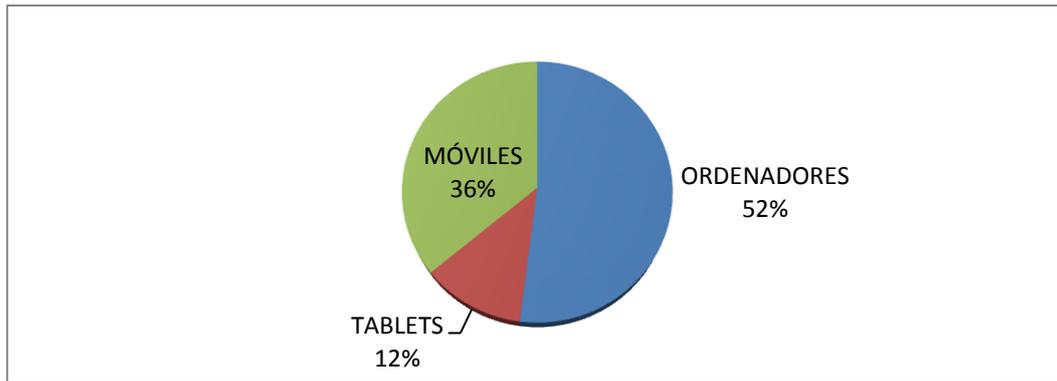
Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística un 22% de los españoles han comprado algo en internet en los últimos 3 meses del 2013, ese porcentaje aumenta hasta el 30% y se mantiene en un 20,5% en una franja de edad entre 35 y 54 años.

	% Uso Internet al menos una vez por semana	% Compra Internet en los últimos 3 meses
Total Personas	65,9	22,9
Edad: De 25 a 34 años	86,6	35,1
Edad: De 35 a 44 años	76,4	30,3
Edad: De 45 a 54 años	63,4	20,5

Cuadro 6.2 Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Nuevas Tecnologías.

INe 2013

Internet es el presente y futuro de toda actividad económica en todos los ámbitos aunque con mayor incidencia en el sector turístico. De hecho, la nube es fuente de información, pero los dispositivos que se conectan a la nube han aumentado ya que ya no sólo usamos los ordenadores para buscar información turística. En los últimos años las tablets y los móviles son fuentes principales de búsqueda de información y contratación (Barómetro de Turismo Rural en España, 2014. Universidad de Nebrija).



Gráfica 6.5 Como realiza el viajero la búsqueda de alojamiento. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Universidad de Nebrija.

6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el entorno específico vamos a usar el modelo de las 5 fuerzas de Porter que propone una reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico con el fin de evaluar la proyección futura de empresas que operan en el mismo sector.

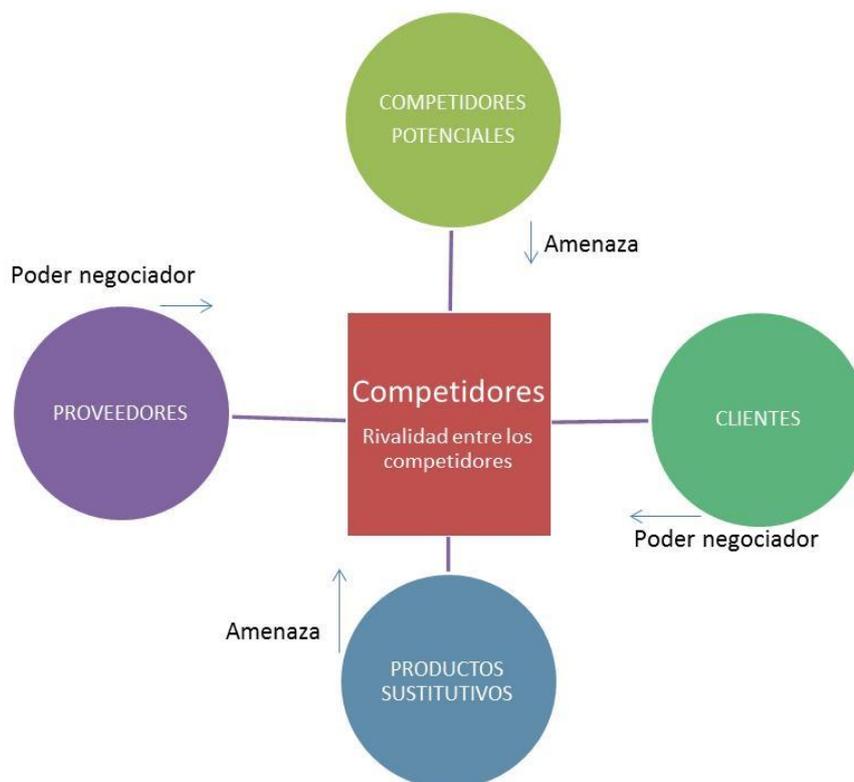


Figura 6.1 Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

6.2.1 La competencia

La competencia es la primera de las *fuerzas de Porter* y el objetivo de análisis es medir la intensidad de la misma. En nuestro caso la competencia viene definida por los más de 16.000 alojamientos de Turismo Rural que hay en España y las más de 100 plataformas exclusivas comercializadores de Turismo Rural existentes en el país con el CNAE 63302.

No obstante, no existe exclusividad en la promoción de alojamientos. Es decir, los alojamientos susceptibles de formar parte en el futuro de nuestra cartera de clientes pueden trabajar con varias plataformas comercializadoras. No obstante existe cierta **concentración** ya que *top rural* tiene una cuota de mercado alta, con más de un 50% de penetración de los clientes potenciales o de nuestro mercado meta. Cabe comentar que corremos el peligro de la reducción de los alojamientos de turismo rural por lo tanto podría intensificarse la competencia.

En tal caso, *calidadrural2.0* será un competidor potencial de la industria de contratación en la red ya que no hemos identificado ninguna **barrera de entrada** más que el riesgo de una atomización del sector. Por otro lado, nuestra principal puerta de entrada es la cercanía hacia el proveedor y nuestro papel de consultoría en la contratación de otros productos externos hacia el mismo.

La atomización del sector hace que puedan existir riesgos de posicionamiento y que nuestra estrategia SEO no pueda tener los frutos esperados por la cantidad de operadoras de viajes on-line existentes en el mercado.

Con respecto a la labor de asesoría turística sólo hemos encontrado una empresa parecida en Burgos pero no especializada en el sector del Turismo Rural.

6.2.2 Servicios Sustitutivos

La autonomía en la comercialización/contratación de reservas puede ser el principal producto sustitutivo. Pero en principio los alojamientos de turismo rural, nuestros proveedores, precisan de los servicios de plataformas comercializadoras. Los clientes sí pueden sustituir el uso o consumo de Turismo rural por otro tipo de alojamientos como el hotelero. Por otro lado, a pesar del auge del turismo interior, el turismo de sol y playa es un producto sustitutivo y líder en la industria turística. De la misma manera, cualquier provincia o región de interior puede ofrecer el mismo

producto que nosotros, con lo cual, estamos ante destinos sustitutivos que podemos considerar a su vez, productos sustitutivos.

6.2.3 Proveedores

El papel negociador de los proveedores es esencial ya que las condiciones de contratación en base a comisiones pueden variar entre una plataforma u otra. De la misma, manera los proveedores pueden proveer sus servicios libremente en un mercado tan competitivo y ofrecerán sus alojamientos a todas agencias comercializadoras que les proporcionen clientes a un precio satisfactorio.

Un alojamiento que se comercializa en una determinada plataforma tendrá mayor poder de negociación cuanto mayor volumen de contrataciones realice y cuanto mayor sea la demanda concreta de su alojamiento.

Además, la cercanía con los proveedores hace que su poder de negociación sobre nuestra futura empresa, sea elevado. El poder de negociación será minimizado en cuanto *calidadural 2.0* supere las expectativas de los proveedores y sea nuestra empresa la que pueda gozar de asimetría en las negociaciones.

6.2.4 Clientes

Una de las ventajas con respecto a los clientes es su dispersión pero la oferta es lo suficientemente amplia para que puedan elegir un alojamiento u otro en función de sus necesidades. Todas las ventas se realizarían mediante tarjeta bancaria en el momento de la contratación, el cliente no tiene capacidad para alterar el precio a través de nuestra plataforma, sí a través de nuestro proveedor si contacta directamente con él. Cada cliente puede comparar precios en función de sus expectativas.

6.3 ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO se compone de las debilidades y fortalezas, características intrínsecas de nuestra futura empresa; por otro lado, las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno externo de la empresa, es decir, las características extrínsecas de la empresa. Las debilidades suponen puntos débiles que intentaremos minimizar, las fortalezas suponen nuestras capacidades o puntos fuertes que la empresa intentará maximizar. Las amenazas (Muñiz González, 2010) se definen como como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su

efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad mientras que las oportunidades se definen como todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> .- Los proveedores precisan de los servicios de esta empresa. .- Ampliación de oferta de alojamientos y servicios a otras provincias. .- Ampliación de servicios ofertados .- Posibilidad de outsourcing en los alojamientos .- Establecimiento de sinergias con otras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Fuerte competencia .- Crisis económica prolongada .- Cambios fiscales, inestabilidad legislativa .- Cuota de mercado de la competencia .- Productos sustitutivos .- Entrada de nuevos competidores
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> .- Cercanía de los proveedores .- Los proveedores pueden ser a su vez clientes .- Conocimiento del sector .- Buena organización .- Capacidad de adaptación en la oferta de ciertos productos .- Organización flexible 	<ul style="list-style-type: none"> .- Falta de experiencia por parte de los promotores .- Delimitación de nuestra oferta turística a la provincia de Burgos .- Falta de penetración del mercado .- Ausencia de retorno a corto plazo .- Selección de proveedores lenta y compleja .- Esfuerzos necesarios en marketing en detrimento de otras áreas. .- Comunicación impersonal con el potencial turista .- Posibles errores de la plataforma web .- Excesiva dependencia de una plataforma de comercialización

Cuadro 6.3. Matriz DAFO *Calidadrural 2.0*, Elaboración propia.

6.3.1 Debilidades

1) Falta de experiencia por parte de los promotores

Como ya se ha comentado, carezco de experiencia como emprendedor. A pesar del conocimiento de la realidad de los promotores de Turismo Rural, no tengo experiencia en la comercialización de plazas de alojamientos de Turismo Rural.

2) Delimitación a priori, de nuestra oferta turística a la Provincia de Burgos.

Como fase de lanzamiento y hasta que la potencial empresa normalice su actividad empresarial, la Provincia de Burgos será el único destino a comercializar y los únicos negocios a los que se ofrecerá nuestro asesoramiento.

3) Falta de penetración del mercado

Nuestra inexperiencia lleva implícita que en el momento en el que nuestra empresa empiece a operar, debemos darnos a conocer en el mercado.

4) Ausencia de retorno a corto plazo

Durante el primer año debemos asumir un posible resultado negativo del ejercicio.

5) Selección de proveedores lento y complejo

A pesar de definir las características de los alojamientos de calidad, puede haber alojamientos que susciten dudas de si ostentan las calidades que se requieren en *calidadrural 2.0*

6) Esfuerzos necesarios en marketing en detrimento de otras áreas.

La falta de penetración en el mercado hace que debamos realizar inversiones en comunicación y en posicionamiento en la red en detrimento de otras áreas de la empresa.

7) Comunicación impersonal con el potencial turista

En el momento en el que el turista contrata a través de nuestra plataforma telemática se produce una relación impersonal entre nuestra empresa y el turista. Mediante tal relación se minimizan los costes.

8) Posibles errores de la plataforma web

La plataforma web y la tpv virtual pueden dar fallos en los primeros momentos de implantación y durante su uso, con lo cual se observa una debilidad que se tratará de minimizar.

6.3.2 Amenazas

1) Fuerte competencia.

Existen más de cien empresas on-line especializadas en contratación de turismo rural, no obstante, en Burgos no existen especialistas en Turismo rural receptivo.

2) Crisis económica prolongada

La continuidad de la actual crisis económica puede ser una amenaza ya que puede obligar a nuestra empresa a reducir al máximo nuestros márgenes de venta.

3) Cambios fiscales

La inestabilidad jurídica que sufre nuestro país puede provocar que una actividad que sea viable en el presente, no lo sea por el futuro. Como ejemplo de lo anterior, una subida de IVA podría provocar que el cliente perciba un mayor precio y obligar a las empresas a ajustar más los márgenes sobre ventas.

4) Cuota de mercado de la competencia

Empresas como *toprural* o *booking* tienen un posicionamiento privilegiado en turismo Rural abarcando un amplio abanico de negocios a nivel nacional y provincial.

5) Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos siempre van a existir y son inevitables ya que los arrendamientos entre particulares o el sector del Hotel tradicional es una actividad económica mucho más fuerte que el turismo rural.

6) Entrada de nuevos competidores

La creación de futuras plataformas de comercialización es una incertidumbre con la que debemos contar.

6.3.3 Fortalezas

1) Cercanía de los proveedores

Conocemos y conoceremos a los alojamientos de Turismo Rural. De esta manera, comercializaremos los productos de promotores que dispondrán de nuestra empresa en todo momento de una manera personal y con total confianza.

2) Los proveedores pueden ser a su vez clientes

Aquellos alojamientos que además de contar con sus habitaciones/servicios para comercializar en nuestra plataforma, contraten nuestros servicios de asesoramiento, podrán convertirse en clientes.

3) Conocimiento del sector

Durante seis años he estado en contacto con algún alojamiento de turismo rural con lo cual conozco sus necesidades.

4) Capacidad de adaptación en la oferta de ciertos productos

Dentro de las actividades de asesoramiento, el *multiproducto* se puede desglosar por acciones con lo cual, será posible la adaptación de nuestro producto a los clientes.

6.3.4 Oportunidades

1) Los proveedores precisan de los servicios de esta empresa.

Como ya hemos comentado, la falta de profesionalización de los promotores de Turismo Rural hace necesarios nuestros servicios. Confiamos en que cuando un

alojamiento observe como sus resultados mejoran gracias a una mejor promoción y comercialización, confiarán de manera permanente en nuestra empresa.

2) Ampliación de oferta de alojamientos y servicios a otras provincias.

Una vez que *calidadrural 2.0* esté asentada como operador turístico receptor en Burgos, se podrá ampliar el campo de actuación a otras provincias.

3) Ampliación de servicios ofertados

En caso de observar futuras necesidades o nichos, se intentará explotar los mismos.

4) Establecimiento de sinergias con otras empresas

Una plataforma comercializadora no tiene porqué ser sustitutiva de otra, con lo cual pueden llegar acuerdos futuros de colaboración con otras agencias on-line.

6.4 PLAN DE MARKETING

Antes analizar los aspectos más relevantes de marketing, cabe diferenciar los servicios que *Calidadrural2.0* va a ofrecer:

En una primera distinción cabe diferenciar tres tipos de productos:

1. Promoción y comercialización de Hoteles Rurales
2. Asesoramiento a los promotores de Turismo Rural
3. Gestión Integral de comunicación-contratación de Hoteles Rurales.

6.4.1 Descripción de productos

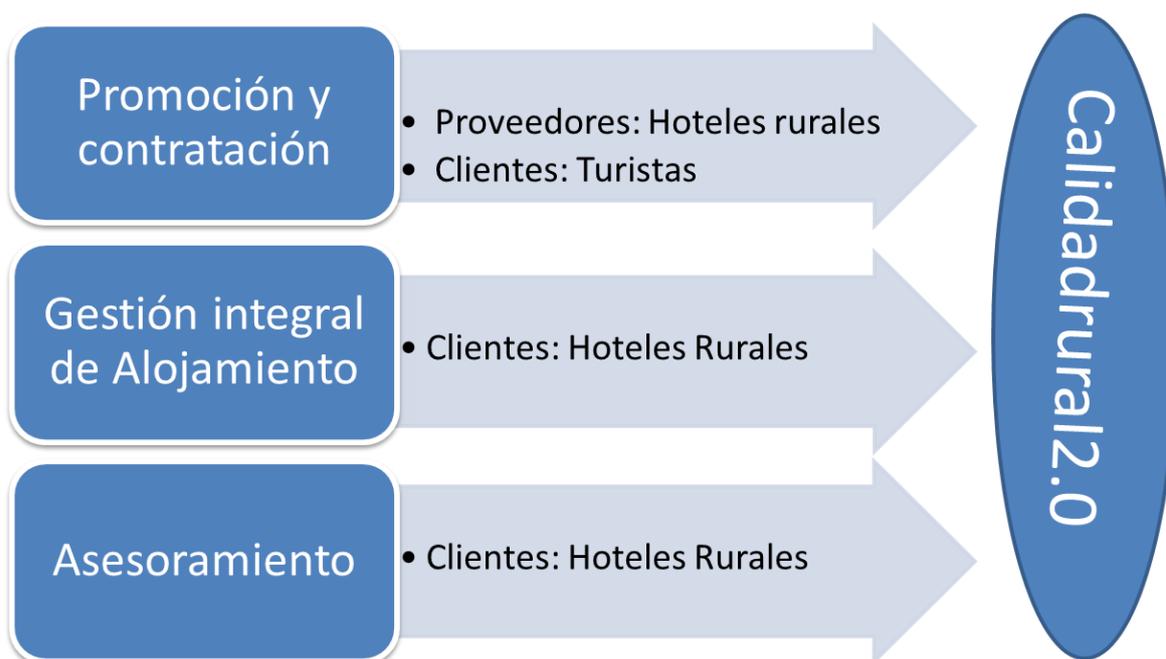


Figura 6.2 Productos ofertados por *CalidadRural 2.0*

1. Promoción y comercialización de Hoteles Rurales

Se seleccionarán hoteles rurales que tengan distinción como tal en el nuevo Decreto de Turismo que ya hemos mencionado. Todo ello nos garantiza una calidad mínima sobre los alojamientos que vamos a ofertar.

Cabe destacar que la calidad de los alojamientos promocionados deberá ser fundamental. Debemos entender la calidad (Álvarez Cuervo, 2004) como un concepto universal ya que puede referirse a instalaciones y productos físicos, a procesos, a aspectos inmateriales, “hospitalidad”, “simpatía” o a servicios públicos como sanidad, comunicación, etc. En nuestro caso, la calidad vendrá definida por aquellos hoteles rurales que cuenten con 3 o más estrellas verdes tal y como establece la legislación de la Junta de Castilla y León ya mencionada en apartados anteriores.

2 Gestión integral de Alojamiento

Se trata de que en algunos casos en los que los promotores quieran externalizar la gestión de contratación de sus alojamientos, *CalidadRural2.0* llevará a cabo la comercialización y su facturación.

Si dividimos las operaciones de un alojamiento en tres: Promoción, recepción/atención y facturación. Nuestra empresa ofrece realizar el primer y tercer paso de tales operaciones.

RESPONSABLE	Actividad	Necesidad	Herramienta
Calidadrural2.0	Promoción	Internet, página web, mailing	PC, correo electrónico, Programa de gestión de reservas, Programa de gestión de reservas
Propietario	Recepción	Atención en estancia	
Calidadrural2.0	Facturación	Gestionar datos cliente Almacenamiento Protección de datos	Programa de gestión de reservas Herramientas ligadas al cloud computing

Cuadro 6.4 Necesidades de gestión de un Hotel Rural.

3. Asesoramiento turístico

Todos aquellos promotores que deseen mejorar su gestión así como mejorar su visibilidad serán atendidos mediante programas de formación en Redes Sociales, Comunicación 2.0, estrategias SEO o el cumplimiento de la nueva normativa en Turismo Rural.

6.4.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo al que se pretende llegar, se puede diferenciar en tres partes:

1) *Producto 1*. Contratación/promoción.

Se trata de un *target group* definido por experiencias, el target group viene diferenciado por dos tipos de experiencias:

Parejas: 30 – 60 años de edad, con capacidad económica, con un nivel sociocultural medio alto con inquietudes culturales y afán por conocer espacios naturales.

Turismo familiar, con capacidad económica, con un nivel sociocultural y con afán por interpretar y disfrutar del territorio mediante experiencias.

2) *Producto 2.* Gestión Integral de Alojamiento.

El mercado objetivo que se pretende llegar es el de Hotel Rural de más de 3 estrellas verdes o en algunos casos, categoría inferior pero que cumplan las condiciones establecidas en el primero. El propietario/a del Hotel debe ser una persona que no disponga de conocimientos o tiempo para gestionar de manera eficiente y profesional su alojamiento.

3) *Producto 3.* Servicios de asesoramiento.

Se trata de ofrecer servicios de acompañamiento en la gestión de alojamientos con lo cual el mercado objetivo será cualquier alojamiento de Turismo Rural con deficiencias en la gestión y promoción.

6.4.3 Ventajas competitivas

Una empresa tiene ventajas competitiva (Navas López – Guerras Martín, 2002) frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que ésta las tiene a niveles inferiores. Y además, estas características le permiten obtener un rendimiento superior a la otra en su actuación competitiva.

Porter (1982) distingue dos ventajas básicas: Liderazgo en costes y Diferenciación de Producto. Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra debido a la estrategia competitiva que lleve a cabo cuyo objetivo es el de identificar la posición de la empresa para determinar su capacidad de obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores. De esta manera Porter define tres estrategias genéricas: Liderazgo en costes, diferenciación de productos y segmentación de mercados.

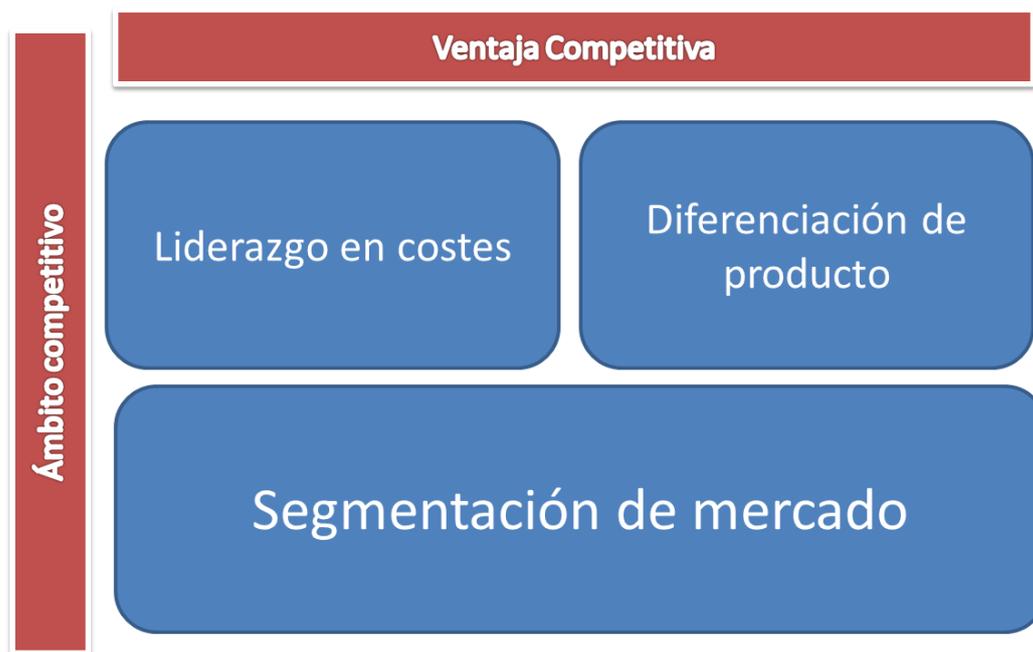


Figura 6.3: Estrategias competitivas, Porter 1982. Elaboración propia.

Una ventaja competitiva se conseguirá en función del uso de los recursos y capacidades, Hill y Jones (1996) destacan cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción. En el caso de *calidadrural 2.0* la innovación, por la forma en que unimos el territorio con la red de una manera personalizada y la satisfacción al cliente, puede originar la ventaja de obtener un producto diferenciado que dé lugar a una ventaja competitiva. Todo ello gracias a unas variables de diferenciación ligadas a las características de la empresa como la forma de concebir o llevar el negocio, forma de relacionarse con los clientes, estilo e identidad.

Ventajas competitivas de nuestros servicios

- Crear una herramienta de planificación clara y con calidad de experiencias turísticas.
- Ofrecer a los internautas, potenciales turistas, una alternativa clara de comercialización más cercana al propietario y al territorio.
- Ofrecer mayor cobertura informativa a todos los recursos turísticos de calidad de la Provincia de Burgos.
- El planificador debe ser un vehículo que ofrezca nuevas opciones y posibilidades e incluso las mismas pueden ser descritas por turistas.

- Evitar la dependencia de los grandes canales como *logitravel*.
- Incluir los eventos de la provincia de Burgos. Ninguna web de contratación incluye eventos deportivos, representaciones teatrales, conciertos, ferias y festejos.
- Ofrecer una plataforma de pago virtual a nuestros proveedores. Muchos de los mismos no tienen una actividad económica tal que les permita la contratación de ese producto.
- Ofrecer una gestión profesional de los alojamientos
- Ofrecer formación a medida y asesoramiento en materia turística a todos aquellos propietarios que deseen aumentar el número de pernoctaciones.
- Cien prescriptores tienen mayor visibilidad que uno sólo y mediante el widget (que se expone en el apartado de operaciones) que incorporaremos a cada plataforma web de nuestros clientes, la promoción de los alojamientos será más visible.

6.4.4 Estrategias del marketing mix

Dentro del presente Plan de Viabilidad, presentamos este plan de marketing el cual entendemos que aglutinará la forma en que vamos a introducir los servicios al mercado. Para ello estableceremos las herramientas del marketing mix: Precio, producto o servicio, distribución y comunicación.

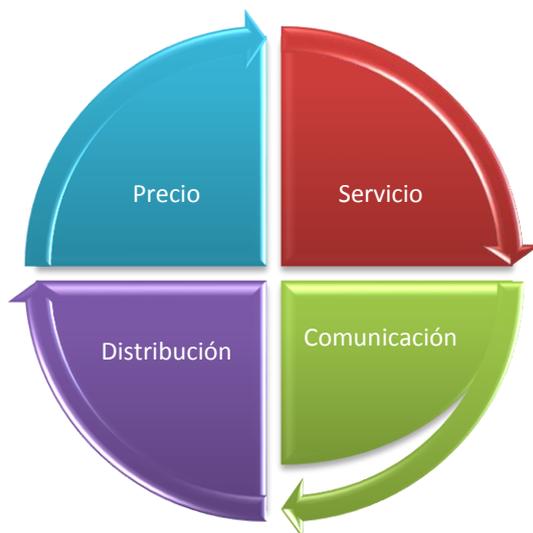


Figura 6.4: Herramientas del Marketing Mix

El marketing (McCarthy 1960) es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de la organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”. Por lo tanto, nuestra empresa debe planificar que es lo que el potencial cliente precisa.

6.4.5 Política de precio.

El precio se define como el valor monetario asignado a un bien o servicio. Su establecimiento dependerá del coste, la demanda y la competencia. Por lo tanto habrá que distinguir tres métodos de fijación de precios:

- A partir del Coste de fabricación donde se aplica un margen de beneficio sobre el coste del servicio.
- En función del mercado o la demanda donde la elasticidad de la misma será determinante para fijar un precio.
- En función de la competencia ya que su precio pueden ser de referencia.

Además cabe diferenciar entre precios descremados y aquellos de penetración en el mercado.

En nuestro caso habrá diferentes formas de fijar los precios, aunque los costes serán determinantes en el producto 1 ya que el margen de contratación será de por lo menos un 10% de gastos de gestión más una cuota fija anual de promoción, mientras que en los productos 2 y 3 los precios serán fijados en función de los costes entendidos como el tiempo de asesoramiento u otros costes como desplazamientos. Aunque es inevitable no fijar los precios en función de la competencia ya que es muy difícil entrar en un mercado como el de la contratación turística. Por lo tanto, es ahí donde se realizarán mayores esfuerzos para fijar los precios y reducir márgenes. Todo ello teniendo en cuenta que el principal objetivo de *Calidadrural 2.0* es la creación de valor y se entregará un servicio con alta calidad de atención a nuestros clientes y proveedores.



Figura 6.5 Métodos de fijación de precios. Elaboración propia.

6.4.6 Política de producto

Nuestra gama de servicios tiene un objetivo principal: satisfacer las necesidades de los clientes para que los mismos hagan sostenible nuestra empresa. Como ya hemos mencionado e indagado, nuestros servicios serían los siguientes:

- Promoción y comercialización de Hoteles Rurales
- Gestión Integral de comunicación-contratación de Hoteles Rurales
- Asesoramiento a los promotores de Turismo Rural

Esta gama de servicios facilita a la empresa una flexibilidad en la atención a nuestros clientes en ofrecerles todo aquello que precisen. Cabe destacar que contamos con una amplitud de gama considerable debido a la naturaleza intangible de nuestros productos.

6.4.7 Política de comunicación y promoción

Un buen servicio no es suficiente para poder garantizar el éxito de *CalidadRural2.0*. Una vez identificado el público objetivo, se deberá trazar un plan para poder llegar al mismo. El punto de partida (Leal Jimenez y Quero Gervilla 2011), de la planificación de marketing es el cliente: él es el núcleo del modelo de planificación y el parámetro con el que medir la bondad de las estrategias que diseñamos. Por este motivo, conocer al cliente es la base del diseño de la estrategia de marketing ya que nos permite identificar públicos, seleccionar aquellos que mejor se adecúan a la misión de la organización y realizar una planificación de marketing más eficiente.

Por lo tanto, en función de los productos, disponemos de dos públicos objetivos bien diferenciados.

En relación al producto 1,

1) Parejas: 30 – 60 años de edad, con capacidad económica, con un nivel sociocultural medio alto con inquietudes culturales y afán por conocer espacios naturales.

2) Turismo familiar, con capacidad económica, con un nivel sociocultural y con afán por interpretar y disfrutar del territorio mediante experiencias.

En relación a los productos 2 y 3, Gestión Integral de Alojamiento y Servicios de Asesoramiento, la política de comunicación debe ir encaminada a un segmento más cercano, los alojamientos de Turismo Rural susceptibles de obtener la calificación de Hotel Rural en la Provincia de Burgos.

De esta manera, se contarán con las siguientes herramientas de promoción:

- **Venta personal.** Fundamental para los productos 2 y 3 ya que el mercado es conocido y nuestros potenciales clientes sabemos quiénes son. Las acciones de venta se realizarán mediante una visita directa a sus establecimientos.
- **Marketing Directo.** Una de las características de este tipo de marketing es que las actividades se pueden medir con el retorno obtenido. De esta manera, para el producto 1 se enviarán correos electrónicos a los segmentos indicados. Por otro lado, realizaremos inversiones en SEO y Redes Sociales para poder alcanzar a aquellos viajeros interesados en el turismo de interior familiar o en pareja.
- **Publicidad.** A través de portales especializados en turismo así como otras herramientas sociales, incrustaremos widgets y banners en determinados portales.
- **Relaciones públicas:** Nuestra marca tendrá una visibilidad positiva por toda la red aportando ideas innovadoras en el negocio turístico. Por otro lado, asistiremos a todas las ferias profesionales turísticas para que nuestro negocio gane visibilidad, marca y confianza
- **Promoción de ventas:** En principio, sólo se contempla para el producto 1 ya que deberemos reducir el margen de beneficios de contratación ya que nuestro objetivo es la penetración en el mercado. En tal caso, se contemplan concursos en las redes sociales más populares (twitter, Facebook, Instagram, Flickr, etc). Por otro lado, diseñaremos ofertas de paquetes de experiencias turísticas mediante una negociación previa con nuestros proveedores de turismo rural y activo. Por otro lado, presentaremos nuestra plataforma en centros comerciales ya que las familias de las grandes urbes como Bilbao o Madrid son nuestro principal público objetivo.

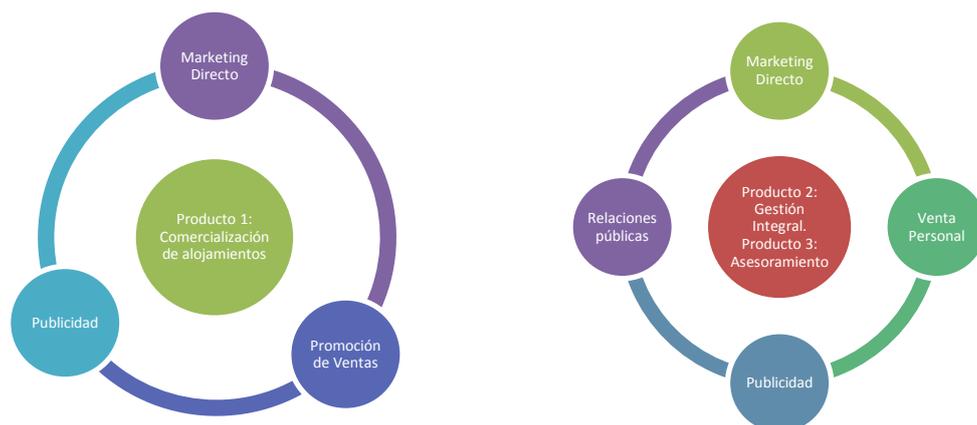


Figura 6.6 Estrategias de comunicación. Elaboración propia.

6.4.8 Conclusiones. Estrategias de Marketing

Hemos mencionado nuestra **estrategia competitiva** y por otro lado, nuestra **estrategia corporativa** será analizada en el apartado de Recursos Humanos. Pero nuestra estrategia básica a seguir con el plan de marketing debe ser de la siguiente manera,

- En función de nuestra cartera de clientes, una **estrategia de penetración** en el mercado y de desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados ya que la empresa es nueva y por lo tanto, los servicios que ofrece la misma también lo son.
- En cuanto a nuestra estrategia de segmentación, se realizará una **estrategia diferenciada** ya que cada segmento contará con una oferta diferente e incluso también lo será el producto.
- En cuanto a nuestra promoción, en primer lugar intentaremos una **estrategia de empuje** donde “empujaremos” nuestros servicios a otros portales o minoristas de viaje para adquirir nuestros servicios, de tal manera que una vez conseguido un número óptimo y sostenible de clientes, se derive a una **estrategia de atracción**, ya que confiamos en que los consumidores demanden nuestro producto en la red.

No obstante nuestra política de precios, productos y comunicación dará resultado a una estrategia de Marketing mix cuya aplicación debe ayudar a conseguir los objetivos de *Calidadrural2.0*.

6.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El Plan de recursos Humanos de *CalidadRural2.0* debe estar enfocado a la calidad de los mismos ya que nuestra filosofía de creación de valor y satisfacción 100% debe ser acorde a unos trabajadores implicados y que la empresa forme parte de su propio proyecto personal.

6.5.1 Introducción

El término recursos humanos surgió en las ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo. Aunque tal y como hemos estudiado en organización de empresas, el concepto moderno de recursos humanos surge como reacción al enfoque de la “eficiencia” del taylorismo. De esta manera, campos como la psicología y palabras como “organización” fueron puestas de manifiesto con lo que fueron tomando protagonismo valores como la lealtad, la cohesión y el liderazgo.

En primer lugar debemos reflejar el organigrama de nuestra empresa diferenciando los niveles jerárquicos y áreas de actividad. Además, deberemos tener en cuenta la posibilidad de la externalización de algunos servicios ya que la misma (Mary F.Cook, 1998) libera de actividad a la empresa para que pueda reconcentrar sus energías fuera de esas tareas administrativas tan laboriosas y hacia una función estratégica de alto nivel.

No obstante, cabe reiterar que los objetivos de recursos humanos de esta empresa deben estar perfectamente alineados con la estrategia de la misma e incluso con los valores de nuestros proveedores y clientes ya que *calidadrural2.0* nace con vocación de servicio hacia todos los participantes de la organización externos e internos.

6.5.2 Estrategia corporativa

Tal y como hemos aprendido con la estrategia definida por el Cuadro de Mando Integral (CMI), Kaplan y Norton (1992), ponen en énfasis la importancia del Capital humano desarrollando sus perfiles de competencia, determinando su preparación, elaboración de planes de mejora y procesos de formación.

Por otro lado, debemos identificar que la MISIÓN de *calidadrural2.0* es la de satisfacer 100% al cliente buscando su fidelidad y cómo podemos establecer una serie de VALORES que contribuyan a conseguir la mencionada misión donde el respeto y la excelencia hacia nuestros cliente debe ser fundamental. Todo ello hace que los valores corporativos de nuestra empresa sean los siguientes:

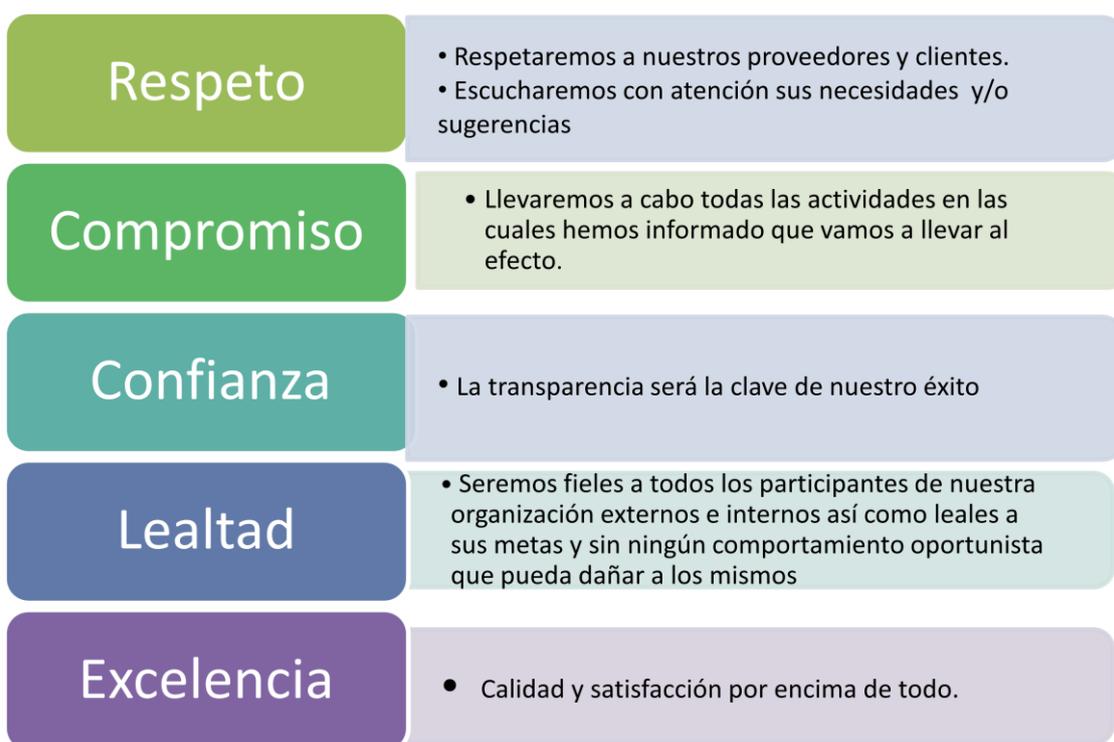


Figura 6.7 Valores corporativos de CalidadRural2.0. Elaboración propia.

6.5.3 Análisis de puestos

La empresa que se pretende crear estará compuesta por un Gerente, un Administrativo y un Desarrollador Web.

Gerente: En este caso la figura de gerente coincide con el propietario de la empresa. Cabe destacar que el gerente supervisará las diferentes áreas de la empresa y será la cabeza visible de la misma por lo tanto, las funciones comerciales estarán encomendadas en su figura.

Las tareas a realizar por parte del gerente serán las siguientes:

- Velar por el cumplimiento de la estrategia de la empresa
- Coordinación de actividades
- Establecimiento de objetivos a corto/medio plazo
- Supervisión directa de las actividades de Administración y Desarrollo Web
- Actividades comerciales: Los clientes de nuestra empresa gozan de cierta exclusividad y como tal, serán tratados de manera especial por parte de nuestro gerente ya que en el caso del producto 2 y 3, el cliente requiere un seguimiento. De esta manera, actuará de guía velando por los negocios de los clientes.
- Análisis de datos financieros
- Determinar la estructura de activos y de capital de la empresa.

Técnico- Desarrollador web: Se trata de una de las figuras más importantes de la organización ya que todo el desarrollo de nuestra plataforma dependerá de sus funciones. Es decir, nuestros productos serán desarrollados por el técnico y su aportación como “creador de servicios” de la empresa será valorada y por lo tanto requiere una remuneración y cualificación acordes con la responsabilidad del puesto.

Las tareas a realizar por parte del técnico-Desarrollador Web serán las siguientes:

- Programación de contenidos web

- Velar por el funcionamiento de la plataforma de contratación
- Relaciones con la plataforma de pago telemática
- Atender las necesidades informáticas y de diseño de la empresa.
- Actualizar datos y contenidos de la plataforma
- *Community manager* de la empresa y de los clientes que tengan contratado tal producto.

Departamento de Administración: Este Departamento será el segundo pilar por el que se asiente la empresa y sus funciones serán de la misma manera, relevantes.

Las tareas a realizar por parte del técnico de Administración serán las siguientes:

- Atención telefónica a clientes y proveedores
- Contratación de productos
- Gestión de cobros y pago, caja
- Facturación
- Tratamiento de textos
- Aspectos financieros básicos
- Mantenimiento de bases de datos

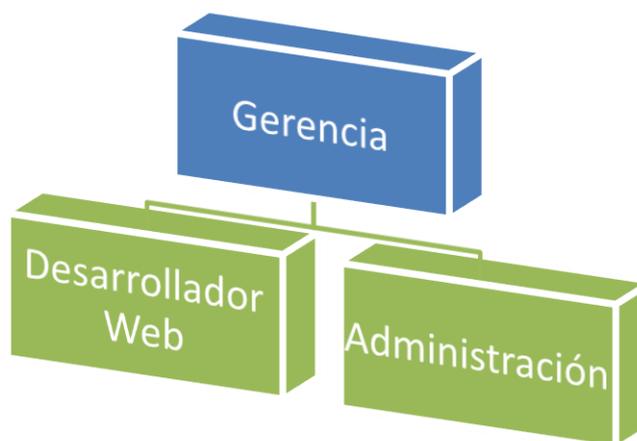


Figura 6.8 Áreas o departamentos de CalidadRural2.0. Elaboración propia.

PUESTO	- GERENTE
DEPARTAMENTO	- GERENCIA
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento de la estrategia de la empresa - Coordinación de actividades - Establecimiento de objetivos a corto/medio plazo - Supervisión directa de las actividades de Administración y Desarrollo Web - Actividades comerciales: Los clientes de nuestra empresa gozan de cierta exclusividad y como tal, serán tratados de manera especial por parte de nuestro gerente ya que en el caso del producto 2 y 3, el cliente requiere un seguimiento. De esta manera, actuará de guía velando por los negocios de los clientes. - Análisis de datos financieros - Determinar la estructura de activos y de capital de la empresa. - Asesoramiento en marketing a los promotores - Coordinador de productos y fijación de precios de los mismos - Gestor de negociación con terceros
SUPERVISIÓN	- SIN SUPERVISIÓN DIRECTA
REQUISITOS ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomado/Licenciado/Graduado - Formación en turismo
EXPERIENCIA	- Más de 2 años
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Cualidades comerciales - Proactividad - Liderazgo - Trabajador
RETRIBUCIÓN	1.800 € brutos mensuales

Cuadro 6.5 Descripción de puesto de trabajo. Gerente. Elaboración propia

PUESTO	- DESARROLLADOR WEB
DEPARTAMENTO	- INFORMÁTICA
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de contenidos web - Velar por el funcionamiento de la plataforma de contratación - Relaciones con la plataforma de pago telemática - Atender las necesidades informáticas y de diseño de la empresa. - Actualizar datos y contenidos de la plataforma - Community manager de la empresa y de los clientes que tengan contratado tal producto. - Gestor de alojamientos en la red - Mantenimiento de la estructura en la red
SUPERVISIÓN	- GERENTE
REQUISITOS ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomado/Licenciado/Graduado en Informática de Sistemas - Formación en Java, Drupal, Seo y RSS
EXPERIENCIA	- Más de 4 años
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Cualidades comerciales - Proactividad - Capacidad de redacción
RETRIBUCIÓN	<p>Convenio oficinas y Despachos Burgos</p> <p>Titulado superior 2.050,93 € brutos/mes.</p> <p>29.250,00 € total anual</p>

Cuadro 6.6 Descripción de puesto de trabajo: Desarrollador Web. Elaboración Propia

PUESTO	- ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO	- ADMINISTRACIÓN
FUNCIONES ESENCIALES	- Atención telefónica a clientes y proveedores - Contratación de productos - Gestión de cobros y pago, caja - Facturación - Tratamiento de textos - Aspectos financieros básicos - Contabilidad - Gestión de reservas - Mantenimiento de bases de datos
SUPERVISIÓN	- GERENTE
REQUISITOS ACADÉMICOS	- Ciclo medio/superior en Administración y Finanzas - Formación en contabilidad y facturación
EXPERIENCIA	- Más de 2 años
OTROS	- Dotes comerciales - Acostumbrada a trabajar en Atención al Público - Proactividad
RETRIBUCIÓN	Convenio oficinas y Despachos Burgos NIVEL VIII 1502,42 € brutos/mes 21571,36 € año

Cuadro 6.7 Descripción de puesto de trabajo: Administrativo Elaboración Propia

6.5.4 Selección de personal

La selección de personal será realizada por el propio gerente en colaboración con una empresa externa. En primer lugar se deberá pre-seleccionar candidatos, para ello, se publicarán ambas ofertas en los principales portales de empleo como *monster*, *infojobs* o *laboris*. No obstante, se acudirán a ferias profesionales de turismo donde poder contactar con algún desempleado experto en desarrollo de webs turísticas. Dentro de las principales ferias que hay en nuestro país, cabe destacar INTUR y FITUR. Tampoco se descarta la posibilidad de publicar la oferta en alguna escuela de negocios. Una vez seleccionados los candidatos, habría diferencias entre los diferentes puestos:

- Administrativo: Consideramos que no se debe realizar un gran esfuerzo para encontrar el/la empleado/a adecuado ya que existen posibilidades de encontrar

una persona con las características requeridas. Para la selección en este puesto se realizarán diferentes entrevistas con la ayuda de un/una profesional experto/a en Recursos Humanos.

- Desarrollador Web: Según Rodríguez López (1993) existen diferentes tipos de entrevistas tras una preselección: individual, en grupo, de tribunal y “role-play”. En nuestro caso se realizará con la ayuda de una consultora de Recursos Humanos donde a través de una entrevista de trabajo, test de personalidad y examen de aptitud, se buscará a la persona más apropiada.

Además de las modalidades más clásicas de un proceso de selección, se realizarán rol-playing consistentes en representar una situación que parezca real con una simulación de un problema concreto que se puede dar en el futuro entorno de trabajo.

Cabe destacar que en el proceso de preselección se valorará positivamente la experiencia en otras empresas del sector de la contratación online del sector turístico como *rumbo, destinia, iberia, Amadeus, toprural, booking u otras plataformas sociales como tripadvisor y minube*. Ante la alta cualificación que requiere el puesto, cabe considerar que la remuneración es más atractiva en este puesto que en el caso de la persona encargada de la Administración.

6.6 ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

El plan de operaciones resume todas las actividades técnicas y organizativas que se llevan a cabo para elaborar los servicios que va a ofrecer *CalidadRural2.0*.

6.6.1 Localización del local

Precisamos realmente una oficina donde podamos contar con tres mesas/escritorio donde puedan incorporarse las tres personas empleadas con un ordenador y todo lo necesario para ejecutar las labores que requieren los puestos empleados. La mejor opción ha sido el arrendamiento de oficinas que ofrecen en el Centro Europeo de Empresas e Innovación.

Arrendaremos por lo tanto un local en el Centro de empresas CEEI Burgos por 300 euros mensuales. Dentro de los locales buscados, parece que sea el adecuado debido a los servicios que dentro del Centro de Empresas podemos encontrar. Por otro lado, el resto de locales que se ha buscado tienen un precio mayor o se encuentran en zonas de la ciudad aisladas o de difícil aparcamiento ya que nuestros clientes, dispersos por la provincia, precisan aparcar y mejor si es de manera gratuita. Con un arrendamiento de 300 € mensuales por 25 m² de oficina diáfana y unas zonas comunes de trabajo, una oficina en el CEEI ha sido la mejor opción.



Figura 6.9 Localización del Local en Burgos.



Fotografía 6.1 Edificio CEEI Burgos.

Las instalaciones de uso compartido serían las siguientes: Sala de reuniones, sala de juntas, sala de formación, salón de actos, sala de exposiciones, talleres, almacenes, parking, cafetería y seguridad.

6.6.2 Descripción.

En primer lugar debemos exponer un resumen de las actuaciones de nuestros servicios en relación a las operaciones que en ellos pueden surgir para su elaboración.

Elaboración de producto 1. Plataforma web de promoción y comercialización.

Se construirá una plataforma en “drupal” que permita al internauta planificar un viaje a Burgos con la posibilidad de adquirir todos aquellos productos turísticos de calidad preseleccionados por nuestra empresa tras la negociación con cada proveedor. Esos productos turísticos serán básicamente experiencias basadas en alojamientos en combinación con actividades. Los internautas podrán publicar sus experiencias y es ahí, donde se justifica el nombre de *calidadrural 2.0*. Los propietarios que deseen promocionar su negocio a través de nuestra plataforma abonarán 150 € anuales y se les aplicará un margen del 15% en comisiones de contratación. Un gasto muy inferior a lo que abonan a otras páginas como *toprural* o *destinia*. El proyecto debe plantearse bajo la idea de sostenibilidad ya que si el empresario ve que sus ventas aumentan, continuará con nosotros.

Elaboración producto 2: Gestión integral de Alojamientos

En este caso los propios proveedores se convierten en clientes ya que ofrecemos la gestión integral de la promoción postventa de su alojamiento bajo un cobro de 35% del total de la facturación. De esta manera, las actividades principales del servicio serían: Transferir los datos de contacto y plataforma de comercialización para gestionar las reservas y labores de promoción.

Elaboración de producto 3: Asesoramiento y Formación

En este caso nuestros clientes, los propietarios de alojamientos, en base a un número de horas utilizadas podrán utilizar el servicio de asesoramiento en formación, SEO Y Redes Sociales. Las operaciones se basan simplemente en la acción de formar en casos eminentemente prácticos en los que nuestro producto será construido en función de las necesidades de nuestros clientes.

6.6.3 Operaciones de puesta en marcha y funcionamiento

Antes de ofrecer cualquiera de los productos descritos se deben realizar las siguientes operaciones:

1. Diseño de plataforma drupal
2. Compra de dominio y hosting
3. Contratación de tpv virtual, gratuita. Comisión del 0,95% sobre los cobros en el Banco Santander.
4. Inserción de empresas.
5. Contaremos con 100 empresas el primer año.
6. Insertaremos los siguientes recursos y/o experiencias turísticas:
 - a. Teatro en la provincia (eventos teatrales)
 - b. El románico en la Provincia (monumentos principales)
 - c. Minas (visitas a las minas)
 - d. Barco Canal de Castilla
 - e. Actividades contratables: Viajes en globo, acuáticas, cueva palomera, Puenting, Piragüismo, Ornitología, 4x4, Espeleología, Escalada, Rafting, Tirolinas, etc..).
 - f. Visitas a bodegas

- g. Fiestas gastronómicas
- h. Rutas de senderismo
- i. Lugares de baño

En cuanto a la taxonomía de la plataforma web cabe destacar que la misma contará con una división geográfica o temática del territorio en base a las actividades, impulsando un turismo experimental.

Con lo que respecta a los alojamientos, contactaremos con cada potencial cliente y en caso de éxito de negociación, firmaremos un contrato anual en el que dentro de sus operaciones como clientes destacamos lo siguiente:

- a) Compromiso firmado de actualización diaria de la disponibilidad.
- b) Aceptar obligatoriamente todas las reservas (en firme) que les lleguen.
- c) Obligatoriedad de poner motor de reservas en su web.
- d) Facilitar información y fotografías en tiempo y forma

Por otro lado, se insertará un apartado de empresas de turismo activo con las mismas condiciones. Todos nuestros clientes insertarán un widget en cada plataforma web de las empresas participantes bajo la idea de que “cien prescriptores tienen mayor visibilidad que uno sólo”.

Proveedores principales

CONCEPTO	PROVEEDOR
Arrendamiento	CEEI BURGOS
Mobiliario	KIONA-AMUEBLES DECORACIÓN
Equipos de informática	PC-BOX
Hosting/Dominio/programa	1and1 / Doominio/Drupal/Avast/Microsoft
Promoción permanente online	SEO google
Publicidad	Publdata
Utillaje	Varios
Servicios de Asesoría externos	Asesoría Torrealday
Vehículo	Segunda mano

Seguros	MAPFRE
Telefonía e Internet	Telefónica
Otros medios publicitarios	Centros Comerciales y empresa gestoras de espacios públicos
Visibilidad de Alcance en Redes Sociales	Facebook/Twitter
Pasarela de pago telemática	Banco Santander.

Cuadro 6.8 Proveedores principales .Elaboración propia

En cuanto a los proveedores de *Producto 1* y potenciales clientes de los *Productos 2*, se listan los mismos en el Anexo.

6.7 PLAN DE VIABILIDAD JURÍDICA. PLAN FISCAL

Los estudios de la viabilidad jurídica (Santiago Sobrero 2009) informan sobre el grado de compatibilidad de la intervención prevista con el bloque normativo preexistente o esperado. Es decir, si existe compatibilidad entre los servicios que vamos a ofrecer fruto de nuestra actividad económica y el marco legal donde se emplaza la misma.

Por lo tanto en primer lugar debemos saber que para ofrecer los servicios de Agencias de viaje debemos acudir al Decreto 25/2001, de 25 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de las Agencias de Viajes, que ejerzan su actividad en Castilla y León.

En primer lugar debemos elegir cuál es la fórmula jurídica más adecuada. Todo ello dependerá del tipo de trabajo que vamos a desarrollar, del número de socios, de la responsabilidad, del capital inicial y de las obligaciones fiscales.

En primer lugar debemos saber si precisamos tributar como personas físicas o jurídicas.

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
	Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA	
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedades Mercantiles	Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de sociedades
		Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto de sociedades
		Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedades mercantiles especiales	Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 € (SAL) Mínimo 3.000 € (SLL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (Régimen especial)
		Agrupación de interés económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad de inversión mobiliaria		Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada	Impuesto de sociedades

Cuadro 6.10 Formas jurídicas. Extraído de la Cámara de Comercio de Burgos (2013)

En nuestro caso, vamos a elegir una Sociedad limitada unipersonal, que es una sociedad de carácter mercantil (Cámara de Comercio de Burgos, 2014) en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, se formará por las aportaciones de todos los socios.

6.7.1 Trámites fiscales como sociedad

En primer lugar vamos a destacar las características de una Sociedad limitada Unipersonal:

- Nuestra sociedad tendrá personalidad jurídica propia y carácter mercantil
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.
- Tributa por los beneficios en el Impuesto de Sociedades.

Por lo tanto, vamos a construir a una sociedad limitada con un único socio (S.L.U) con un administrador único y dentro de las características de este tipo de sociedades, cabe destacar que se requiere aplicar a Reserva Legal un 10% del beneficio

como mínimo hasta que la reserva alcance un 20% del capital social. Dichas sociedades están reguladas por la Ley de Sociedades de Capital.

De esta manera, los trámites a seguir serían los siguientes:

- a) Verificar el nombre de *CalidadRural2.0* en el Registro Mercantil
- b) Abrir una cuenta y depositar el capital mínimo de la sociedad donde el banco expedirá tal certificación de depósito.
- c) Registro y lectura de los Estatutos y escrituras de Constitución.
- d) Inscripción en el Registro Mercantil
- e) En lo que respecta a la Administración tributaria, se deberá solicitar el Documento de Identificación fiscal, el alta en el IAE y la declaración censal de IVA con el modelo 036

6.7.2 Trámites fiscales específicos por la actividad desempeñada

Respecto a los trámites específicos como Agencia de Viajes, tal y como establece el artículo 4 del Decreto 25/2001, de 25 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de las Agencias de Viaje, que ejerzan su actividad en la Comunidad autónoma de Castilla y León, nuestra agencia de viajes es minorista ya que nuestro producto 1 proyecta, elabora y organiza toda clase de servicios y viajes combinados directamente al usuario.

- a) Para la obtención del título de licencia habrá que registrar toda la documentación relativa al Director General de Turismo junto con la siguiente documentación.
- b) Documentación acreditativa de la personalidad del solicitante
- c) Certificación de la oficina española de patentes y marcas que acredite haber solicitado el nombre comercial
- d) Póliza de seguro que cubra como mínimo 150.253,03 euros.
- e) Documento acreditativo de disposición de local
- f) Documento acreditativo de disposición de fianza que puede ser realizado mediante aval bancario, póliza o título de emisión pública que cubra el menos la cuantía de 60.101,21 €

6.8 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este es el apartado que pone de manifiesto la viabilidad económica de nuestro proyecto una vez analizado la viabilidad jurídica y comercial. Se trata de un apartado esencial de todo plan de negocio. Un buen plan financiero (Lozano David, 2014) tiene varias utilidades pero entre las más importantes destacan que permite rendir cuentas a los socios, obtener financiación de los inversores y como guía para comparar las desviaciones que se están produciendo y poder tomar las oportunas decisiones correctoras.

De esta manera podemos definir el plan económico-financiero como una cuantificación de nuestro proyecto *CalidadRural2.0* definiendo el mismo con las necesidades monetarias para llevarlo a cabo y si el retorno de tales necesidades hace viable nuestra empresa en base a unas proyecciones dadas.

El análisis se realizará a 5 años, con unos ratios calculados a 3 años, y mediante el mismo podremos realizar las predicciones de cuales van a ser los resultados de nuestra actividad empresarial. Vamos a tener en cuenta que empezamos nuestra actividad el 1 de enero de 2015.

Por otro lado, se van a presentar dos escenarios, el pesimista y el optimista, ambos con tendencia moderada porque entre ambos se encuentra el posible rango de posibilidades. Además este apartado cuenta con una serie de conclusiones sobre los resultados de ambos escenarios.

6.8.1 Balance de situación

Se trata de representar la situación de la empresa en un momento determinado estructurándose a través de dos conceptos fundamentales patrimoniales, el Activo y el Pasivo. De esta manera, vamos a obtener una primera visualización de la situación de la empresa en la que diferenciaremos los bienes y derechos poseídos por la empresa (el mencionado Activo) y como se financian los mismos (pasivo y patrimonio neto)

6.8.1.1 Activo

Activo No Corriente

Son activos no corrientes los que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en un año ya que permanecen en ella más de un ejercicio.

Inmovilizado material

Se trata todo lo relativo a mobiliario (estanterías, mesas, lámparas, armarios, etc) así como los equipos informáticos (3 ordenadores, 2 impresoras, 1 tablet, etc) o utillaje (hojas, papel, elementos de escritura y auxiliares de oficina).

Inmovilizado intangible

Se trata de las aplicaciones informáticas (Microsoft), programas de gestión (ruralgest), elementos de la red como el hosting o dominio, así como otros programas de gestión de reservas, diseño web (drupal), programas de contabilidad o antivirus. Cabe destacar la propiedad de la marca y dominios.

NECESIDADES DE INMOVILIZADO						
Tipo	Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
MATERIAL	<i>Equipos informáticos</i>	4.000,00				
MATERIAL	<i>Mobiliario y utillaje</i>	3.000,00				
MATERIAL	<i>Vehículo</i>	6.000,00				10.000,00
INMATERIAL	<i>Prop. Inmateriales</i>	400,00				
INMATERIAL	<i>Programas informáticos</i>	1.200,00				300,00
	TOTAL	14.600,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00

Cuadro 6.11 Necesidades de inmovilizado. Elaboración propia

Amortización de inmovilizado.

La amortización (Diccionario, periódico Expansión) es desde el punto de vista contable la representación de la pérdida de valor o depreciación de carácter irreversible que experimenta el activo no corriente o activo fijo, constituido por el inmovilizado material, el inmovilizado intangible y las inversiones inmobiliarias.

Los criterios de amortización han sido fijados por la propia empresa pero se ha tenido en cuenta los coeficientes máximos que fija la Agencia tributaria. Por otro lado, la modalidad de amortización elegida ha sido lineal. Además hemos tenido en cuenta una supuesta amortización acumulada en valor contable del vehículo adquirido en segunda mano con lo cual se considera que no tiene valor residual y que tan sólo le

restan 3 años de su vida útil. De esta manera, al igual que la renovación de parte de los programas informáticos, hemos considerado realizar una segunda inversión en el año 2019 de programas informáticos y la adquisición de otro vehículo.

CONCEPTO	AÑOS	%
<i>Equipos informáticos</i>	10	10%
<i>Mobiliario y utillaje</i>	10	10%
<i>Vehículo</i>	3	33%
<i>Prop. Inmateriales</i>	5	20%
<i>Programas informáticos</i>	5	20%

Cuadro 6.12 Coeficientes de amortización .Elaboración propia

Activo Corriente

Al tratarse de una empresa de servicios no dispondremos de existencias con lo cual el activo corriente se va a componer básicamente de los derechos de cobro con nuestros clientes así como de dinero en efectivo.

6.8.1.2 Pasivo y Patrimonio Neto

El pasivo se compone por las obligaciones que tendrá nuestra empresa con terceros. Podrá ser a corto plazo por las cantidades pendientes de pago a nuestros proveedores y otras obligaciones con vencimiento a corto plazo. En relación al pasivo a largo plazo se va a componer en su totalidad por el préstamo con una entidad financiera.

El Patrimonio neto constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos exigibles incluyendo las aportaciones de los socios y los resultados acumulados.

El **capital** aportado por parte del único socio (gerente) será de **10.000 €** y se precisará una financiación externa de **20.000 €**, que supera nuestras necesidades de capital pero se requiere de un remante ante posibles desvíos en la previsión de ventas. Tras realizar varias consultas y búsquedas, se solicitará un préstamo a 10 años sin carencia ya que consideramos “factible” devolver tal cantidad y si solicitamos carencia, el interés aumenta en la oferta que nos puede realizar el Banco. En concreto, para

financiar inmovilizado, sin contar con la aprobación de estudio de préstamo, el Banco Sabadell cuenta con una oferta del 5%. En principio, son mejores condiciones incluso que las que marca el Instituto de Crédito Oficial.

Información	Tipo de interés máximo	Dónde Solicitar	Preguntas frecuentes
--------------------	-------------------------------	------------------------	-----------------------------

Tipo de interés máximo de la línea ICO Empresas y Emprendedores 2014 vigente del 01/12/2014 al 14/12/2014:

Tipo de interés variable máximo (revisable semestralmente)

Plazos	Carencia	Nominal	TAE
1 año	Sin carencia	2.98	3.044
1 año	1 año de carencia	2.98	3.044
2 años	Sin carencia	4.83	4.957
2 años	1 año de carencia	4.83	4.957
3 años	Sin carencia	4.83	4.957
3 años	1 año de carencia	4.83	4.957
5 años	Sin carencia	5.13	5.269
5 años	1 año de carencia	5.13	5.269
7 años	Sin carencia	5.13	5.269
7 años	1 año de carencia	5.13	5.269
10 años	Sin carencia	5.38	5.529
10 años	1 año de carencia	5.38	5.529
12 años	Sin carencia	5.38	5.529

Cuadro 6.13 Tipos de interés ICO. Extraído de ICO.

Por lo tanto, nuestro préstamo se amortizaría, en términos anuales, de la siguiente manera:

	2015	2016	2017	2018	2019
Capital vivo	20.000,00	18.409,91	16.740,31	14.987,24	13.146,51
I		1.000,00	920,50	837,02	749,36
C		1.509,09	1.669,60	1753,08	1840,73

Cuadro 6.14 Amortización de préstamo. Elaboración propia

Aunque se haya mostrado de manera anual, el préstamo se amortizaría mensualmente. Teniendo en cuenta nuestra composición de activos ya explicada, las

normas contables y la cuenta de resultados que se explicará en el próximo apartado, el balance abreviado de *calidadrural2.0* sería el siguiente:

	0	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
Inmovilizado	14600,00	14600,00	14600,00	14600,00	24900,00
Amortización Inmovilizado	0,00	-3000,00	-6000,00	-9000,00	-15360,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	14600,00	11600,00	8600,00	5600,00	9540,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	1554,25	1729,88	1925,35	2142,00
Efectivo y otros activos líquidos	15400,00	-856,92	8233,92	18197,46	18019,97
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	15400,00	697,33	9963,80	20122,81	20161,97
TOTAL ACTIVO	30000,00	12297,33	18563,80	25722,81	29701,97
PATRIMONIO NETO					
Capital	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	543,03
Resultado ejercicio	0,00	-16268,00	-8349,52	543,03	5797,87
PATRIMONIO NETO	10000,00	-6268,00	1650,48	10543,03	16340,90
PASIVO					
Préstamos a largo plazo	20000,00	18409,91	16740,31	14987,24	13146,51
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	20000,00	18409,91	16740,31	14987,24	13146,51
Proveedores	0,00	155,42	172,99	192,54	214,29
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	0,00	155,42	172,99	192,54	214,29
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	30000,00	12297,33	18563,78	25722,81	29701,70

Cuadro 6.15 Balance abreviado .Elaboración propia

6.8.2 Cuenta de resultados

Una vez explicados que activos vamos a disponer y cómo vamos a financiar los mismos, se va a realizar una análisis de la cuenta de resultados en base a la previsión de ventas y todos los gastos derivados fruto de la actividad económica.

6.8.2.1 Previsión de ventas.

A continuación se va a presentar una previsión de ventas mensual en base a un escenario pesimista moderado. Cabe recordar que nuestra gama de productos/servicios que ofreceremos es la siguiente:

- 1) *Producto 1.* Contratación/promoción.
- 2) *Producto 2.* Gestión Integral de Alojamiento.
- 3) *Producto 3.* Servicios de asesoramiento.

Durante el 2015 alcanzaremos 62 alojamientos en promoción y comercialización que proporcionarán a la empresa una facturación del 305 € de media, 13 alojamientos de gestión integral que nos proporcionarán unos ingresos de 6.100 € de media y 7 alojamientos a los que ofreceremos unos servicios de asesoramiento con una facturación media de 250 €.

ESTIMACIÓN DE VENTAS	p1	p2	p3
Ventas	62	13	7
Crecimiento Ventas	5%	8%	9%
Precio medio	305	6100	250
Crecimiento Precio	6%	3%	3%

Cuadro 6.16 Estimación de ventas .Elaboración propia

Siguiendo la estrategia de penetración explicada en el plan de marketing, se estima un crecimiento en ventas del 5%, 8% y 9% para cada producto. Se ha tenido en cuenta que el periodo medio de cobro a clientes y el periodo medio de pago a proveedores serán de 30 días.

Si consideramos unos costes imputables directamente (*sin contar rrhh, gastos genéricos, etc*) a la prestación de los servicios derivados de la actividad, el margen es muy amplio ya que nuestra empresa sólo ofrecerá servicios. En cuanto al coste de suministros de explotación se ha estimado que corresponde a un 10% de las ventas.

INGRESOS POR VENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
P1	18.910,00	21.046,83	23.425,12	26.072,16	29.018,31
P2	79.300,00	88.213,32	98.128,50	109.158,14	121.427,52
P3	1.750,00	1.964,73	2.205,80	2.476,45	2.780,31
	99.960,00	111.224,88	123.759,42	137.706,75	153.226,14

Cuadro 6.17 Ingresos por ventas. Elaboración propia

De esta manera, *calidadrural2.0* obtendría unos ingresos de 99.960 € el primer año que aumentarían a 111.224,88 durante el segundo año.

6.8.2.2 Previsión de gastos fijos

A continuación se va estimar con la mayor aproximación posible todos los gastos que suponen la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.

- Recursos Humanos

Como ya hemos comentado, la empresa se compone de tres socios con una serie cuyos salarios suponen un gasto anual de 100.548,00 € teniendo en cuenta el salario del gerente (1800 €/mensuales), el programador informático (2050,93 €/mensuales) y la responsable de administración (1502,42 € mensuales). A estos salarios brutos se debe sumar la cuota patronal que paga la empresa en concepto de Seguridad Social.

- Alquiler

El Alquiler de local tiene un coste total de 300 € mensuales y una subida conforme al IPC anual. Vamos a considerar una subida media de 2% durante los 5 primeros años. Con lo cual el gasto anual será de **3.600 €**

- Otros gastos.

Otros gastos	Cuantía
Electricidad	200
Teléfono	500
Material de Oficina	200
Limpieza	89
Publicidad	4000
Tributos, seguros y otros	1200
TOTAL	6189

Cuadro 6.18 Otros Gastos .Elaboración propia

Conforme a la previsión de gastos realizada, el total de gastos fijos para los primeros cinco años de actividad serían los siguientes:

	2015	2016	2017	2018	2019
Salarios	75600,00	77868,00	80204,04	82610,16	85088,47
Seguridad Social	24948,00	25696,44	26467,33	27261,35	28079,19
TOTAL Personal	100548,00	103564,44	106671,37	109871,51	113167,66
Alquiler	3600,00	3672,00	3745,44	3820,35	3896,76
Otros gastos	6189,00	6312,78	6439,04	6567,82	6699,17

Cuadro 6.19 Gastos fijos .Elaboración propia

6.8.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta.

En primer lugar se debe tener en cuenta el IVA reducido (10%) de la reserva de alojamiento a través de nuestra comercializadora web así como los diferentes tipos soportados. Del mismo modo, debemos tener en cuenta que en base a la información confusa existente en la tributación de nuevas empresas por parte de la Agencia Tributaria, se ha considerado contar con un Impuesto sobre beneficios del 25% para que nuestro plan de viabilidad siga con una visibilidad fehaciente de escenario moderado pesimista. Además, existe una inestabilidad legislativa bajo la cual debemos situarnos en un escenario estructural y no coyuntural como es el concepto “nueva empresa”.

Como existe un único propietario de la empresa, se ha considerado que todos los beneficios, en principio irán destinados a reservas ya que el sueldo del propietario que es a su vez, gerente, ya está incluido en la partida Sueldos y Salarios. En cuanto a los gastos de explotación, éstos se restarán en la cuenta de resultados todos los gastos directos variables de los servicios prestados (gastos variables ligados al servicio realizado como proveedores web, papelería, etc)

6.8.2.4 Cuenta de pérdidas y ganancias

En la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias se ha utilizado la que establece el plan general contable pero eliminando aquellas partidas que no tiene cantidad monetaria ninguna ya que son conceptos inexistentes como los el consumo de materias primas, mercaderías, etc.

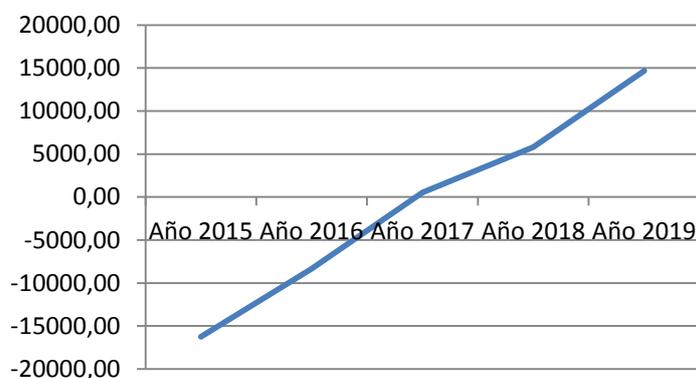


Gráfico 6.6 Resultado del ejercicio .Elaboración propia.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2015	2016	2017	2018	2019
Importe neto de la cifra de negocios	99960,00	111224,88	123759,42	137706,75	153226,14
Ingresos de Explotación	99960,00	111224,88	123759,42	137706,75	153226,14
Gastos de explotación	1891,00	2104,68	2342,51	2607,22	2901,83
Gastos de personal	100548,00	103564,44	106671,37	109871,51	113167,66
Alquiler	3600,00	3672,00	3745,44	3820,35	3896,76
Otros gastos de explotación	6189,00	6312,78	6439,04	6567,82	6699,17
Amortización del inmovilizado	3000,00	3000,00	3000,00	6360,00	6360,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-15268,00	-7429,03	1561,05	8479,85	20200,72
Gastos financieros	1000,00	920,50	837,02	749,36	657,33
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-16268,00	-8349,52	724,04	7730,49	19543,39
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	181,01	1.932,62	4.885,85
RESULTADO DEL EJERCICIO	-16268,00	-8349,52	543,03	5797,87	14657,54

Cuadro 6.20 Cuenta de Pérdidas y ganancias .Elaboración propia

En la cuenta de resultados podemos observar como los dos primeros años asumiremos unas pérdidas considerables ya que el volumen de ventas no permite cubrir los gastos. Cabe destacar que a partir del tercer año vamos a disponer de un resultado positivo que crecerá hasta los **14.657,04 €** en el quinto año.

6.8.3 Otros análisis y ratios

Si contamos con el capital aportado y el préstamo recibido en el momento 0, lógicamente partimos con un flujo de caja positivo que nos permite afrontar la actividad y los gastos que la misma precisa pero durante los dos primeros años vamos a obtener problemas financieros en base a los siguientes ratios.

Rentabilidad económica

La rentabilidad económica es el rendimiento promedio obtenido por las inversiones de la empresa.

Para calcular la misma, se divide el Resultado antes de Impuestos entre el Activo Total, o lo que es lo mismo, los resultados antes de impuestos y los medios necesarios para conseguirlos.

$$\text{Rentabilidad económica} = \text{Beneficio antes de Impuestos} / \text{Activo Total}$$

Se observa que hasta el tercer ejercicio económico la empresa va a obtener una rentabilidad económica negativa debido a los resultados de los dos primeros ejercicios.

Fondo de maniobra

Fondo de maniobra es la parte del activo circulante financiada por recursos a largo plazo. Es positivo debido a las características de una empresa con mucha tesorería y apenas precisa financiar a corto plazo sus actividades. Con lo cual disponemos de unos activos circulantes mucho mayores que los pasivos circulantes. Se debe tener en cuenta que es una empresa de servicios. Por otro lado, se observar que tenemos un exceso de liquidez a partir del tercer año.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo circulante} - \text{Exigible a corto plazo}$$

ACTIVO FIJO	FONDO DE MANIOBRA	RECURSOS PROPIOS
		RECURSO AJENOS L/P
ACTIVO CIRCULANTE	FONDO DE MANIOBRA	RECURSOS AJENOS C/P

Cuadro 6.21 Expresión gráfica del concepto de Fondo de Maniobra .Elaboración propia

	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad económica	-132%	-45%	3%	26%
Fondo de Maniobra	15400,00	541,91	9790,81	19930,27

Cuadro 6.22 RE Y FM .Elaboración propia

Rentabilidad financiera

Mide la rentabilidad en términos financieros, es decir, rentabilidad económica en relación a los recursos empleados para obtener la misma.

ROE= Beneficio neto después de impuestos/Fondos propios

	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad financiera	2,60	-5,06	0,05	0,35

Cuadro 6.23 Rentabilidad financiera. Elaboración Propia

Debido a que en el capital social de la empresa sólo existe la cantidad de 10.000 €, la rentabilidad financiera es muy alta en lo que respecta a la cantidad de recursos obtenidos con relación a los necesarios para conseguirlos a partir del tercer año. Cabe considerar que 16268 € de pérdidas el primer año y los 8349,52 del segundo año hacen que la relación de los mismos con los fondos propios sea de una rentabilidad financiera tan baja. Por otro lado, cabe reiterar que como el capital social no es muy alto, y se suman las reservas a los fondos propios, la rentabilidad financiera será considerable en el momento que la empresa mantenga los niveles de venta esperados.

Ratio de endeudamiento

Relaciona los recursos ajenos con los recursos propios.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \text{Deuda Total} / \text{Patrimonio Neto}$$

	2015	2016	2017	2018
Endeudamiento	-2,96	10,25	1,44	0,82

Cuadro 6.24 Ratio de endeudamiento. Elaboración Propia

En el primer ejercicio el endeudamiento es negativo debido a que nuestro capital es menor que el propio resultado del ejercicio. Se puede observar que el ratio de endeudamiento disminuye cada año a partir del tercer ejercicio ya que nuestras reservas aumentan y nuestra deuda de 20.000 € decrece cada año.

Ratio de garantía

Uno de los ratios que elegido para medir solvencia de una empresa, es este ratio de garantía que informa de la capacidad que tiene de la empresa de atender a deudas a corto plazo o la garantía de cobro a los acreedores. Tiende a alejarse de 1 a partir del año con lo cual, en ese momento contaremos con toda la confianza de nuestros proveedores.

$$\text{Ratio de garantía} = \text{Activo} / \text{Pasivo Exigible}$$

	2015	2016	2017	2018
Ratio de Garantía	0,66	1,10	1,69	2,22

Cuadro 6.25 Ratio de garantía. Elaboración Propia

6.8.4 Escenario optimista

El balance abreviado de calidadrural2.0, en un escenario optimista, sería el siguiente:

	0	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
Inmovilizado	14600,00	14600,00	14600,00	14600,00	24900,00
Amortización Inmovilizado	0,00	-3000,00	-6000,00	-9000,00	-15360,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	14600,00	11600,00	8600,00	5600,00	9540,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	2005,48	2232,10	2484,33	2765,05
Efectivo y otros activos líquidos	15400,00	6927,98	16730,36	28286,44	41339,87
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	15400,00	8933,46	18962,46	30770,76	44104,92
TOTAL ACTIVO	30000,00	20533,46	27562,46	36370,76	53644,92
PATRIMONIO NETO					
Capital	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00	598,94	11135,10
Resultado ejercicio	0,00	-8077,00	598,94	10536,16	19086,82
PATRIMONIO NETO	10000,00	1923,00	10598,94	21135,10	40221,91
PASIVO					
Préstamos a largo plazo	20000,00	18409,91	16740,31	14987,24	13146,51
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	20000,00	18409,91	16740,31	14987,24	13146,51
Proveedores	0,00	200,55	223,21	248,43	276,51
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	0,00	200,55	223,21	248,43	276,51
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	30000,00	20533,46	27562,46	36370,76	53644,92

Cuadro 6.26 Balance abreviado, escenario optimista .Elaboración propia

6.8.4.1 Cuenta de resultados

En un escenario optimista se estiman las siguientes ventas:

Durante el 2015 alcanzaremos 80 alojamientos en promoción y comercialización que proporcionarán a la empresa una facturación del 305 € de media, 13 alojamientos de gestión integral que nos proporcionarán unos ingresos de 6.100 € de media y 20 alojamientos a los que ofreceremos unos servicios de asesoramiento con una facturación media de 250 €.

ESTIMACIÓN DE VENTAS	p1	p2	p3
Ventas	80	13	20
Crecimiento Ventas	5%	8%	9%
Precio medio	305	6100	250
Crecimiento Precio	6%	3%	3%

Cuadro 6.27 Estimación de ventas, escenario optimista .Elaboración propia

De esta manera, los ingresos serían los siguientes:

INGRESOS POR VENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
P1	24400,00	27157,20	30225,96	33641,50	37442,99
P2	79300,00	88213,32	98128,50	109158,14	121427,52
P3	5000,00	5613,50	6302,28	7075,57	7943,74
	108700,00	120984,02	134656,74	149875,20	166814,24

Cuadro 6.27 Ingresos por ventas, escenario optimista .Elaboración propia

De esta manera, *calidadrural2.0* obtendría unos ingresos de 108.700 € el primer año que aumentarían a 120.984,02 durante el segundo año.

6.8.4.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Como los gastos fijos no cambian con respecto al escenario moderado-pesimista, a continuación se explica directamente la cuenta de pérdidas y ganancias.

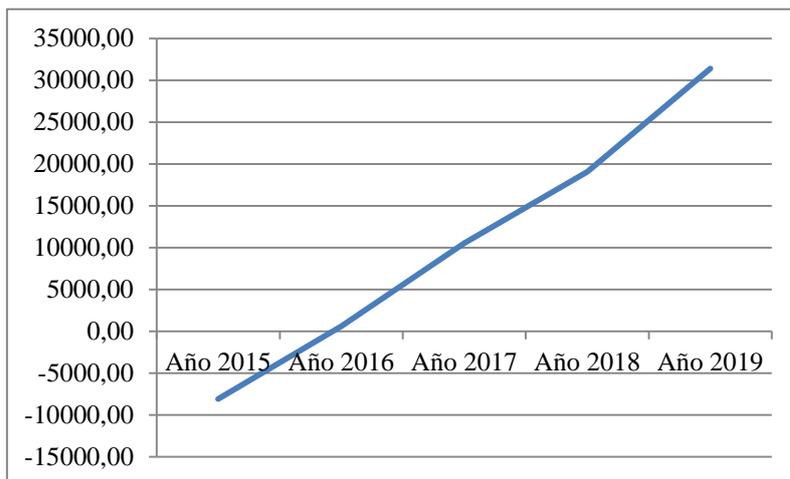


Gráfico 6.7 Resultado del ejercicio, escenario optimista .Elaboración propia.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2015	2016	2017	2018	2019
Importe neto de la cifra de negocios	108700,00	120984,02	134656,74	149875,20	166814,24
Ingresos de Explotación	108700,00	120984,02	134656,74	149875,20	166814,24
Gastos de explotación	2440,00	2715,72	3022,60	3364,15	3744,30
Gastos de personal	100548,00	103564,44	103564,44	103564,44	103564,44
Alquiler	3600,00	3672,00	3745,44	3820,35	3896,76
Otros gastos de explotación	6189,00	6312,78	6439,04	6567,82	6699,17
Amortización del inmovilizado	3000,00	3000,00	3000,00	6360,00	6360,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-7077,00	1719,08	14885,23	26198,45	42549,57
Gastos financieros	1000,00	920,50	837,02	749,36	657,33
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-8077,00	798,58	14048,21	25449,09	41892,25
Impuesto sobre beneficios	0,00	199,65	3512,05	6362,27	10473,06
RESULTADO DEL EJERCICIO	-8077,00	598,94	10.536,16	19.086,82	31.419,19

Cuadro 6.28 Cuenta de Pérdidas y ganancia, escenario optimista. Elaboración propia

En la cuenta de resultados podemos observar como el primer año asumiremos unas pérdidas considerables ya que el volumen de ventas no permite cubrir los gastos. Cabe destacar que a partir del segundo año vamos a disponer de un resultado positivo que crecerá hasta los **31.419.19 €** del quinto año.

6.8.4.3 Otros análisis y ratios

A continuación se presentan ratios calculados a 3 años que analizarán la tesorería, la rentabilidad y la solvencia de la inversión.

Análisis de la tesorería.

Con la actividad presentada se obtienen los siguientes flujos de tesorería en el que se muestra la tesorería acumulada .

	01/01/2015	2015	2016	2017
COBROS				
<i>Cobros de ventas</i>	0,00	108700,00	120984,02	134656,74
<i>Capital</i>	10000,00			
<i>Préstamos</i>	20000,00	0,00	0,00	0,00
TESORERÍA (+Año-1)	30000,00	108700,00	120984,02	134656,74
PAGOS				
<i>Inmovilizado</i>	14600,00	0,00	0,00	0,00
<i>Suministros</i>	0,00	2239,45	2492,51	2774,16
<i>Gastos de personal</i>	0,00	100548,00	103564,44	103564,44
<i>Alquileres</i>	0,00	3600,00	3672,00	3745,44
<i>Gastos financieros</i>	0,00	1000,00	920,50	837,02
<i>Devoluciones de préstamos</i>	0,00	1590,09	1669,60	1753,08
<i>Otros gastos</i>	0,00	6189,00	6312,78	6439,04
<i>Pago Impuesto Beneficios</i>	0,00	0,00	199,65	3512,05
TOTAL PAGOS	14600,00	115166,54	118831,48	122625,23
Flujos de caja	15400,00	-6466,54	2152,54	12031,51
<i>Flujos de caja acumulado</i>	15400,00	8933,46	11086,00	23117,51

Cuadro 6.29 Flujos de tesorería, escenario optimista .Elaboración propia

Si contamos con el capital aportado y el préstamo recibido en el momento 0, lógicamente partimos con un flujo de caja positivo que nos permite afrontar la actividad y los gastos que la misma precisa, sin ningún tipo de problema.

Rentabilidad económica

La rentabilidad económica es el rendimiento promedio obtenido por las inversiones de la empresa.

Para calcular la misma, se divide el Resultado antes de Impuestos entre el Activo Total, o lo que es lo mismo, los resultados antes de impuestos y los medios necesarios para conseguirlos.

$$\text{Rentabilidad económica} = \text{Beneficio antes de Impuestos} / \text{Activo Total}$$

Se observa que en 3 años la empresa va a alcanzar un 39% de Rentabilidad Económica.

Fondo de maniobra

Fondo de maniobra es la parte del activo circulante financiada por recursos a largo plazo. Es positivo debido a las características de una empresa con mucha tesorería y apenas precisa financiar a corto plazo sus actividades. Con lo cual disponemos de unos activos circulantes mucho mayores que los pasivos circulantes. Se debe tener en cuenta que es una empresa de servicios. Por otro lado, se observar que tenemos un exceso de liquidez.

	2015	2016	2017
Rentabilidad económica	-39%	3%	39%
Fondo de Maniobra	8732,91	18739,25	30522,33

Cuadro 6.30 RE Y FM, escenario optimista. Elaboración propia

Rentabilidad financiera

Mide la rentabilidad en términos financieros, es decir, rentabilidad económica en relación a los recursos empleados para obtener la misma.

$$\text{ROE} = \text{Beneficio neto después de impuestos} / \text{Fondos propios}$$

	2015	2016	2017
Rentabilidad financiera	-4,20	0,06	0,50

Cuadro 6.31. Rentabilidad financiera, escenario optimista. Elaboración Propia

Debido a que en el capital social de la empresa sólo existe la cantidad de 10.000 €, la rentabilidad financiera es muy alta en lo que respecta a la cantidad de recursos obtenidos con relación a los necesarios para conseguirlos a partir del tercer año. Cabe considerar que los 8.077 € de pérdidas durante el primer año hace que la relación de los mismos con los fondos propios sea de una rentabilidad financiera tan baja. Por otro lado, cabe reiterar que como el capital social no es muy alto, la rentabilidad financiera será considerable llegando al 50% en el año 2017.

Ratio de endeudamiento

Relaciona los recursos ajenos con los recursos propios.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \text{Deuda Total} / \text{Patrimonio Neto}$$

	2015	2016	2017
Endeudamiento	9,68	1,60	0,72

Cuadro 6.32 Ratio de endeudamiento, escenario optimista. Elaboración Propia

Se puede observar que el ratio de endeudamiento disminuye cada año ya que nuestras reservas aumentan y nuestra deuda de 20.000 € decrece cada año.

Ratio de garantía

Uno de los ratios que mide la solvencia de una empresa, es este ratio de garantía que informa de la capacidad que tiene de la empresa de atender a deudas a corto plazo o la garantía de cobro a los acreedores. Tiende a alejarse de 1 con lo cual, contaremos con toda la confianza de nuestros proveedores.

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo Exigible}$$

	2015	2016	2017
Ratio de Garantía	1,10	1,62	2,39

Cuadro 6.33 Ratio de garantía, escenario optimista. Elaboración Propia

6.8.5 Conclusiones

La *viabilidad económica en un escenario moderado-pesimista es negativa* y con los recursos empleados la empresa sería inviable durante los 24 primeros meses debido a las necesidades de capital para afrontar las pérdidas el primer año. A partir del tercer ejercicio los resultados son positivos pero se deben realizar una serie de matices con respecto al resultado del plan económico-financiero. Al tratarse de una empresa de servicios, el activo corriente está condicionado por la tesorería y los beneficios no distribuidos. Los recursos humanos y el coste de los mismos marcan el umbral de rentabilidad.

En cuanto al *escenario optimista, el plan de negocio nos facilita un resultado positivo*. El hecho de no necesitar activos corrientes tangibles como materias primas o mercaderías así como no precisar de grandes inversiones de inmovilizado, hace que los resultados sean muy positivos, a partir del tercer año, en relación con las ventas que se pretenden conseguir.

De la misma manera, los recursos humanos son el mayor de los costes que soporta la empresa, siendo prácticos, el sueldo del gerente podría reducirse durante los dos primeros años por el valor que soporta el las pérdidas de ambos resultados de los ejercicios.

Es por ello, que se **plantea esta situación**, se puede reducir el 30% el sueldo del gerente ya que a su vez es propietario y éste como condición de único socio de la empresa, tiene derecho a beneficios, que sólo podrán ser detraídos una vez cubierta el mínimo de reservas marcado por ley. (Un 10% del beneficio como mínimo hasta que la reserva alcance un 20% del capital social).

De esta manera, en un escenario moderado pesimista de ventas, como se ha considerado en el primer caso donde durante el 2015 alcanzaremos 62 alojamientos en promoción y comercialización que proporcionarán a la empresa una facturación del 305 € de media, 13 alojamientos de gestión integral que nos proporcionarán unos ingresos de 6.100 € de media y 7 alojamientos a los que ofreceremos unos servicios de

asesoramiento con una facturación media de 250 €, se obtendrían los siguientes resultados:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	2015	2016	2017	2018	2019
Importe neto de la cifra de negocios	99960,00	111224,88	123759,42	137706,75	153226,14
Ingresos de Explotación	99960,00	111224,88	123759,42	137706,75	153226,14
Gastos de explotación	1891,00	2104,68	2342,51	2607,22	2901,83
Gastos de personal	83790,00	86303,70	88892,81	91559,60	94306,38
Alquiler	3600,00	3672,00	3745,44	3820,35	3896,76
Otros gastos de explotación	6189,00	6312,78	6439,04	6567,82	6699,17
Amortización del inmovilizado	3000,00	3000,00	3000,00	6360,00	6360,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1490,00	9831,71	19339,62	26791,77	39062,00
Gastos financieros	1000,00	920,50	837,02	749,36	657,33
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	490,00	8911,22	18502,60	26042,41	38404,67
Impuesto sobre beneficios	122,50	2227,80	4625,65	6510,60	9601,17
RESULTADO DEL EJERCICIO	367,50	6683,41	13876,95	19531,81	28803,50

Cuadro 6.34 Cuenta de resultados. Escenario nuevo sueldo gerencia

	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad económica	0,03	0,36	0,55	0,55
Fondo de Maniobra	15400,00	17177,41	24823,72	33264,19

Cuadro 6.35 Ratios RE Y FM. Escenario nuevo sueldo gerencia

	2015	2016	2017	2018
Endeudamiento	1,79	1,01	0,64	0,31

Cuadro 6.36 Ratio Endeudamiento. Escenario nuevo sueldo gerencia

	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad financiera	4%	40%	58%	45%

Cuadro 6.37 RF. Escenario nuevo sueldo gerencia

7. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE MEJORA

A la vista de los resultados, es posible entender que el proyecto puede ser viable a medio plazo aunque se debe replantear el plan de negocio ya que se han observado unas líneas de mejora.

En primer lugar se identifica la viabilidad de la idea en las siguientes consideraciones:

- El nicho de mercado es claro e identificable, existen numerosos alojamientos de calidad cuya promoción es nula, inexistente o se ha realizado de manera inefectiva.
- No existen páginas web de experiencias turísticas cercanas al proveedor
- Los canales actuales de promoción y comercialización son impersonales con el proveedor y el cliente
- No existen alternativas eficientes de comercialización más allá de grandes touroperadores
- Los propietarios deben huir de la dependencia de los grandes canales y aprender a gestionar su negocio con nuestro producto “Asesoramiento” o “externalizar” su gestión con nuestro producto “gestión integral”.
- Debemos aprovechar las necesidades de nuestros clientes como una oportunidad de negocio para ambos.
- No existe una figura de widget.
- El plan de marketing incorpora marketing directo y fuerza de ventas.
- Entendemos que existen recursos humanos cualificados para llevar a cabo el proyecto.
- Las necesidades de capital no son cuantiosas y el coste de recursos humanos es el mayor de todas las partidas de activo.
- La solidez económica del proyecto se pone de manifiesto gracias a unas estimaciones de venta que las que se pretenden llegar.

Por otro lado, tanto el modelo de negocio que se pretende crear como el plan de negocio por sí mismo debe llevar a cabo las siguientes **líneas de mejora**:

- Abarcar el mercado potencial de clientes al resto de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y otras Comunidades limítrofes como la Rioja, País Vasco y Cantabria. No podemos centrar el negocio en una sola Provincia ya que existe riesgo de un mercado potencial limitado.
- El nombre del negocio puede pecar de obsolescencia a corto plazo con lo cual deberíamos registrar los nombres comerciales de Calidadrural3.0 y CalidadRural 4.0.
- Puede que se haya mirado por exceso la remuneración de los recursos humanos. Existe el Convenio de Agencias de Viaje que pocas agencias lo usan ya que acuden al de Oficinas y Despachos, pero el primero no recoge la cuantía que creo que debería cobrar el Desarrollador Informático, un recurso humano básico en el plan de negocio.
- La falta de experiencia hace que el riesgo sea mayor, así que si yo pretendo ser el gerente-propietario del mismo, antes de crear la empresa, debería ofrecer mis servicios gratuitamente en una agencia de viajes online para obtener formación eminentemente práctica.
- En cuanto a la partida de efectivo y otros activos corrientes podría haber desglosado la misma.
- Exceso de tesorería y la misma debería invertirla en aumentar los gastos de publicidad en cada ejercicio económico.
- No se ha considerado los efectos del IVA.
- Puede que algún gasto no haya sido considerado y los gastos en publicidad deberían ser mayores.
- Para el volumen de negocio que se pretende puede que precisemos un apoyo externo en la gestión de reservas y alojamientos.
- Los ratios realizados en el escenario optimista del plan económico-financiero han dado lugar a un negocio muy rentable que contrasta con la visión moderada que se pretendía.
- Creo que este estudio de mercado debería ir acompañado de un estudio de SEO y visualización web para garantizar el posicionamiento de nuestra herramienta.

- El estudio de préstamo debería ser llevado a cabo por una entidad financiera para saber si realmente aprobarían el mismo.
- Se debe estudiar incorporar a la empresa el 100 % de los recursos humanos cuando el coste de los mismos sea menor al 70% de las ventas en el escenario pesimista.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ CUERVO, R. (2004) Principios de investigación del mercado turístico. Ed Marcial Pons. ISBN: 84-609-2187-5
- BANCO SANTANDER [sitio web]. Producto: tpv virtual. [Consulta: Octubre 2014]. Disponible en:
http://www.gruposantander.es/empresas/emp/prod/cob/emp_cob_tar_tpv.html
- BURGOS (2012). Resolución de fecha 30 de marzo de 2012 del Jefe de la Oficina Territorial de Trabajo de Burgos, por la que se dispone el registro y publicación del Convenio Colectivo de Trabajo para la actividad de Oficinas y Despachos de la provincia de Burgos. Boletín de la Provincia de Burgos, jueves 19 de abril de 2012.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BURGOS [sitio web]. Formas jurídicas de la empresa. [Consulta: noviembre 2014]. Disponible en:
http://www.camaraburgos.com/contenido/index.php?option=com_content&view=article&id=139&Itemid=165
- CASTILLA Y LEÓN (1993). Decreto 298/1993, de 2 de diciembre, sobre Ordenación de Alojamientos de Turismo Rural. Boletín Oficial de Castilla y León, 30 de Diciembre de 1993, num 250, pp
- CASTILLA Y LEÓN (2001) DECRETO 25/2001, de 25 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de las Agencias de Viajes, que ejerzan su actividad en la Comunidad de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, 29 de diciembre de 2001. Num 249.

- CASTILLA Y LEÓN (2013) Ley 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, Martes 25 de febrero de 2015, num 38, pp. 12313-12317.
- CASTILLA Y LEÓN. [sitio web]. Boletín de Coyuntura Turística. Varias consultas [Consultas. Octubre-Noviembre 2014]. Disponible en: www.turismocastillayleon.com
- CEEI BURGOS [sitio web]. Vivero de empresas. [Consulta:Octubre 2014] Disponible en: <http://ceeiburgos.es/vivero/servicios-del-vivero-de-empresas>
- CENTRO EUROPEO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL (2011). Guía para la Creación de Empresas en la Provincia de Burgos. [Consulta: Septiembre 2014] Disponible en: <http://ceeiburgos.es/sites/default/files/ficheros-publicados/guia-creacion-empresas.pdf>
- COMUNIDAD VALENCIANA, 2012. Plan de Marketing turístico. [sitio web]. Valencia. Disponible en: http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/otros/Plan_marketing_2012.pdf
- CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER DE LA COMUNIDAD DE MADRID , 2014. Empresa. Creación y puesta en marcha. [sitio web]. Madrid. Catálogo general de publicaciones oficiales. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>
- COOK F, MARY. (2000) La externalización de las funciones de los Recursos Humanos. Ed. Edipe Gestión 2000. ISBN-13: 978-0814404195
- Degerencia [sitio web]. La gerencia de Recursos Humanos. [Consulta: Noviembre 2014] Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos

- DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, 2014. Empresa. Creación y puesta en marcha. [sitio web]. Madrid. Catálogo general de publicaciones oficiales. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>
- *Entreculturas*. El Turismo Rural en España: Terminología y problemas de traducción. ISS 1989-5097. 27/03/2009.
- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (2014). Wikilibro de negocio. Madrid. [Consulta: Septiembre 2014] Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Categor%C3%ADa:Wikilibro_Proyectos_de_negocio
- FUNDATEC-ONTSI. 2013. Análisis de implantación de las TIC en la pyme española. [sitio web]. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/informe-epyme-2012.pdf>
- GARRIDO PINTADO, PABLO. 2010. Agencias de viaje On-line: Situación y perspectivas en el Comercio electrónico español. F. Garcia Garcia (dir). Tesis doctoral. Universidad Complutense.
- HERNANDEZ ESPALLARDO, MIGUEL ; RODRIGUEZ, AUGUSTO. 2003. El objeto de estudio de la disciplina de marketing [En línea]. Estudios Gerenciales. Consulta: Octubre 2014. Concepto de marketing (McCarthy 1960).
- *Hispanidad*. Debate demográfica en España. [Consulta: Noviembre 2014] Num 4544. 11/12/2014. Disponible en: <http://www.hispanidad.com/Confidencial/debacle-demogrifica-el-nmero-de-nacimientos-desciende-por-cuarto-ao-co-20130618-157207.html>

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2014. *Instituto Nacional de estadística* [sitio web]. Madrid: INE. [Consulta: Septiembre-Octubre-Noviembre.]. Disponible en: <http://www.ine.es/>
- KURILOFF, A; HEMPHILL, J, (1989). *Como hacer rentable un negocio desde el principio, Factores básicos de eficacia*. Madrid. Ed. Deusto
- MINTZBERG, HERNRY, (1993) *La Estructuración de las Organizaciones*. Ed Ariel. ISBN: 8434461021.
- MORCILLO ORTEGA, PATRICIO. Material de Introducción a la Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Madrid. [en línea]. [Consulta: Octubre 2014]. Disponible en: <http://www.patriciomorcillo.com/material3.pdf>
- MUÑIZ GONZALEZ, RAFAEL (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid. 3ªEd. Ed Centro de Estudios Financieros. SBN 9788445416129
- MUÑIZ RAFAEL, 2012. *Marketing en el Siglo XXI*. 5. Edición. [en línea] Centro de Estudios Financieros. Madrid. [Consulta: Noviembre de 2014].Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 3ª Ed. Madrid. Ed. Civitas, Madrid, 2002.
- OFICINA DE PATENTES Y MARCAS [sitio web]. Registro [Consulta: Octubre 2014] Disponible en: <http://www.oepm.es/es/index.html>
- ORGANIZACIÓN MUNIDIAL DEL TURISMO [sitio web].Varias consultas[Consulta: Noviembre 2014] Disponible en: <http://www2.unwto.org/es>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2014). Madrid, RAE. [Consulta: Octubre 2014]. Varias definiciones. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=emprendedor>

- Requisitos para crear una agencia de viajes [blog]. Madrid. empresas.intermundial.es/blog/. [Consulta: octubre de 2014]. Disponible en: <http://empresas.intermundial.es/blog/2011/10/07/que-requisitos-necesito-para-crear-una-agencia-de-viajes/>
- RODRIGUEZ LÓPEZ , JOSE LUIS (1993). La entrevista en la empresa. Madrid. Ed Eudema. ISBN: 9788477541486
- SANTIAGO SOBRERO, FRANCISCO . (2009). Análisis de la Viabilidad, la cenicienta en los Proyectos de Inversión. [en línea]. Ed FCE-UNL. [Consulta: Noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>

-ANEXO -

Proveedores del producto 1 y clientes potenciales de Producto 2 y 4

NOMBRE DEL ALOJAMIENTO	Núcleo de Población	LA POSADA DE SALAVERRI	Hontoria de Valdearados
RINCON DE GADEA	Santa Gadea	DON SAULO	Mercadillo de Mena
PAPASOL	Atapuerca	POSADA DUCAL	Peñaranda de Duero
VERDEANCHO	Belorado	EL BATAN DEL MOLINO	Quintanilla del Agua
LAS PEÑAS	Caleruega	EL PRADO MAYOR	Quintanilla del Rebollar
CASA LA ERMITA	Canicosa de la Sierra	POSADA DEL PINTOR	Las Quintanillas
CASONA DE SOTOSCUEVA	Cueva de Sotoscueva	GRANJA RIBACARDO	Villanueva La Lastra
EL ZAGUAN DE GUMIEL	Gumiel de Izán	LAS MERINDADES	Frías
SIERRA CAMPIÑA	Huerta de Abajo	POSADA TORRE	El Ribero
VIRGEN DE VEGA	Huerta de Arriba	PALACIO DE GUZMAN	Guzmán
EL ZAGUAN	Lerma	TORRE BERRUEZA	Espinosa de los Monteros
SIGLO DIECINUEVE	Noceco	MONASTERIO TORTOLES DE ESGUEVA	Tórtoles de Esgueva
OJO GUAREÑA	Vallejo	CASA DRUNA	Santa Gadea
CASARROTA LA CAMPESINA	Olmos de Atapuerca	PEÑA ANGULO	Angulo
LA PUEBLA	Orbaneja del Castillo	LAS NIEVES	Arraya de Oca
CASA LA ENGAÑA	Pedrosa	LA CASA DEL VALLE	Ailanes

EL ARCO	Pesquera de Ebro	CASA DEL CAMPING	Castrojeriz
CASABARRIA	Pradoluengo	CASA FAULIN	Castrojeriz
LA CASA GRANDE	Quintana de Valdivielso	LA CANALEJA	Cigüenza
EL SOTO	Quintana del Pidio	TALAMO	Cortiguera
LA CASA	Quintanadueñas	LOS TILOS	Covanera
CASA VIARCE	Quintanas de Valdelucio	LOS CASTROS	Covarrubias
LA ESTACION DE RABANERA	Rabanera del Pinar	LA GANDARA	Crespos
ROBLE GORDO	Rabanera del Pinar	LA HORNERA	Cuevas de San Clemente
CASA DEL MEDICO	Regumiel de la Sierra	CASA DE LOLO Y VICENT	Escalada
FUENTELAMORA	La Revilla	CASA PILI	Frías
EL SEMBRADOR	Rezmondo	PEÑANOSO	Hacinas
VILLA DE SILOS	Santo Domingo de Silos	LA CASA DE AZA	Haza
MOLINO DE LUNA	Soncillo	CESAR ARNAIZ	Hontanas
EL SAFARI	Villadiego	LA CASA DEL MEDICO	Hontoria del Pinar
LA FONDA LEAL	Zuzones	RIO LOBOS	Hontoria del Pinar
LA PIEDRA	Arija	CASA ZARRAZUELA	Huerta de Rey
RINCON DE LAS MERINDADES	Santelices	LOS SAUCES	Lerma
CAMINOS DEL CID	Vivar del Cid	CASA DEL HUERTO	Modúbar de la Emparedada
LA PARADA DEL CID	Espinosa de Cervera	MACHO	Neila
COLÁS	Montejo de Cebas	CAMINO CONDAL	Oña
LA PRADERA	Quintanaentello	ANA	Palazuelos de Muñó

LA CASONA DE ESCALADA	Escalada	EL FERIAL	Pancorbo
CALENDULA	Población de Arreba	LA SERNA	Pedrosa
CASONA DE VADOCONDES	Vadocondes	REAL DE LOS CASARES	Pesadas de Burgos
LA CASA DEL CURA	Fresnillo de las Dueñas	EL RINCON	Pradilla de Hoz de Arreba
LAS DEHESAS DE COSTANA	Salas de los Infantes	CASA PAULA	Quincoces de Yuso
PUERTA DE CADERECHAS	Terminón	CASA PAULA II	Quincoces de Yuso
CAMPOELVALLE	Hacinas	EL CAJIGAL DE QUINTANA	Quintana de los Prados
ALDEAS DE TREVIÑO	Argote	EL KABAUTER	Salazar
LA CONSULTA DE DON TIRSO	Isar	ZALAMA	San Pelayo de Montija
LOS PERRECHICOS	Oteo	QUINTA TERMINO	Santa Gadea del Cid
LAS MAJADAS	Valdazo	CASA GLORIA	Sasamón
LOS NIÑOS Y JARAMILLO	Peñaranda de Duero	HUMILLADERO	Sasamón
TORRE ARCENA	Herrán	EL MOLINO DE SEDANO	Sedano
PUNTO Y APARTE	Bocos	CONDE DON DIEGO	Ubierna
VALLE DE OCA	Villanasur Río de Oca	LUCIA	Vadocondes
EL MIRADOR DE LA LIRIA	Peñaranda de Duero	LA VENTILLA DEL TIRABEQUE	Villacomparada de Rueda
LA GOBERNANTA	Cebolleros	CASAGRANDA	Villadiago
LA ALDEA ENCANTADA	Quintanilla del Monte	CASA DE LA TORRE	Villasuso de Mena
EL MONTERO DE ESPINOSA	Espinosa de los Monteros	LA ALPARGATERIA	Villafranca Montes de Oca
CASA COROCOTTA	Terradillos de Sedano	EL RINCON DE LA TIA ELENA	Oquillas

ANA MARIA	Cigüenza	LA PARRA	Lodoso
LAS MAYAS	Quintanar de la Sierra	VILLA OLALLA	Hoyales de Roa
LOS OLMOS DE ATAPUERCA	Olmos de Atapuerca	EL MILANO	Padilla de Abajo
DON BALDOMERO	Cadiñanos	EL BARRANCO DEL LOBO	Pancorbo
LA DEHESA	Cogollos	CASA LA RINGLERA	Entrambasaguas
LA HENERA	San Juan de Ortega	EL BROCAL	Fresno de Rodilla
EL MOLINO DE PLATA	Villadiego	DE SOL A SOL	Hornillos del Camino
VALDEBELAR	Bajauri	CASA LA ONDINA	Salazar
SABINARES DEL ARLANZA	Puentedura	EL CAUCE	San Medel
SAN GARCIA	Quintanilla San-García	ABUELA PETRA	Solarana
OLALLA	Rabanera del Pinar	FUENTETRIGO	Brizuela
LA VENTILLA	Nofuentes	LA CARABA	Ibeas de Juarros
MOLINO DEL CANTO	Barriolacuesta	LLANILLO	Llanillo
VILLA DARIA	Cadagua	EL ABRIGAÑO	Villalmanzo
LA POSADA	Castrojeriz	FORTALEZA	Orbaneja-Ríopico
REAL SITIO DE LA VENTOSILLA	Gumiel de Mercado	LA BEHETRIA	Peñalba de Manzanedo
LA TORRE DE HERRAN	Herrán	LA ERA DE AVELINO	Quintana María
POZA DE LA TORCA I	Tobera	LA ERA DE VADILLO	Frías
LA CASA DEL HUERTO	Vivar del Cid	EL CARABO	San Felices

Cuadro Anexo. Proveedores de producto 1 y clientes potenciales de Producto 2 y 3