



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL
RURAL**

Presentado por Sandra Gutiérrez de Andrés

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

Segovia, 14 de junio de 2018

ÍNDICE

Introducción	4
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. Delimitación del mercado	6
1.2. El turismo de naturaleza.....	7
1.3. El turismo rural	8
1.3.1. Perfil del turista rural	9
1.3.2. Análisis de la oferta turística rural.....	11
1.4. Análisis del entorno	12
1.4.1. Factores económicos.....	12
1.4.2 Factores políticos-legales.....	13
1.4.3. Factores socioculturales	13
1.4.4. Factores tecnológicos.....	14
1.5. Análisis de la competencia	14

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1. Análisis DAFO	20
---------------------------------	-----------

CAPÍTULO 3

POSICIONAMIENTO

3.1. Estrategia de posicionamiento.....	24
--	-----------

CAPÍTULO 4

MARKETING OPERATIVO

4.1.Descripción del producto	30
4.2. Estrategias de precios.....	32
4.3. Plan de comunicación.....	33
4.3.1. Publicidad	33
4.3.2. Marketing directo.....	34
4.3.3. Promoción de ventas.....	34
4.3.4. Relaciones públicas.....	34
4.4. Estrategia de distribución	35

CAPÍTULO 5
PLAN DE VIABILIDAD

5.1. Inversión	38
5.2. Estimación de costes	38
5.3. Estimación de resultados	41
CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	51

INTRODUCCIÓN

Introducción

Cercedilla es uno de los municipios de la Comunidad de Madrid más visitados por su patrimonio histórico-artístico y natural, gracias a lo cual forma parte del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama desde el 2015. La calzada y los puentes romanos, el Puerto de Navacerrada, el Valle de la Fuenfría y el Museo del Esquí atrajeron el año anterior a 22.553 visitantes según los datos contabilizados por la Oficina de Turismo de Cercedilla.

Por otro lado, cada vez es más evidente que nuestro modelo de desarrollo es insostenible. Con el fin de dar respuesta a este problema, desde el 2009 el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) propone un nuevo modelo basado en la economía verde. Para el PNUMA (2011), una economía verde es aquella que tiene bajas emisiones de carbono, utiliza los recursos de forma eficiente y es socialmente incluyente. Entre las prácticas que se proponen para una economía verde encontramos el turismo sostenible. Esta modalidad del turismo abarca a otras modalidades como el turismo de naturaleza o ecoturismo. “El turismo de naturaleza está relacionado con un turismo y desarrollo sostenible, el cual engloba parques naturales, el ecoturismo, el medio rural e involucra a la población rural” (Martínez, 2017).

Por todo lo anterior, hemos decidido crear un hotel rural que ofrezca no sólo un alojamiento sino experiencias aprovechando los recursos naturales e históricos-artísticos que nos ofrece nuestro municipio e involucrando también a la población y empresas que residen en él.

Para ello identificaremos nuestro público objetivo para así ofrecer un producto acorde a sus características y preferencias. El entorno que rodea a las empresas está en constante cambio por lo que es importante analizarlo al igual que a los competidores. También definiremos estrategias como la del posicionamiento y el marketing-mix.

Todo lo anterior nos ayudará a conseguir el objetivo por el cual se realizará nuestro plan de negocio: conocer si es viable llevarlo a cabo.

CAPÍTULO 1
ANÁLISIS DEL ENTORNO

CAPÍTULO 1

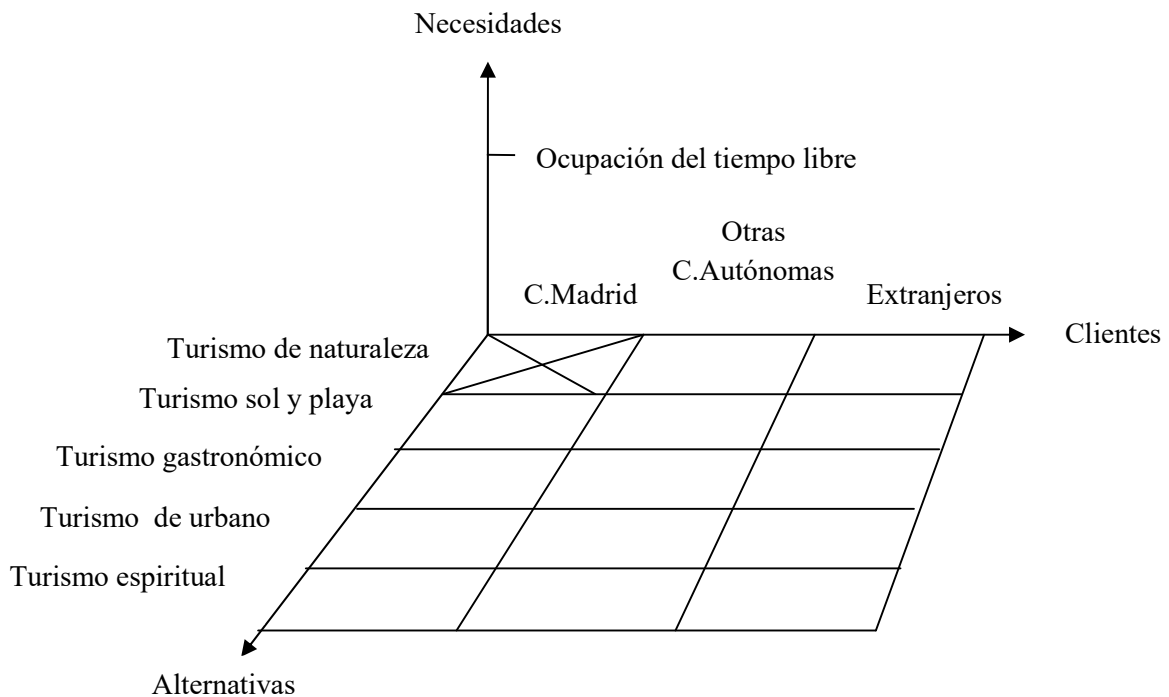
1.1. Delimitación del mercado

Antes de realizar el análisis del entorno es conveniente conocer cuál será el mercado de referencia para así saber nuestro producto-mercado.

“El mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuesto a satisfacerla a través del intercambio” (Munuera y Rodríguez, 2012, p.71)

El mercado de referencia surge de la intersección de tres dimensiones que propone Abell (1980): necesidades, alternativas tecnológicas y clientes. Mientras que el producto-mercado nace de la intersección entre un macrosegmento, una necesidad y una alternativa tecnológica específica.

Figura 1.1: Mercado de referencia y producto-mercado



Fuente: elaboración propia adaptada del gráfico de Abell (1980).

- Necesidad: la necesidad que queremos cubrir es la ocupación en el tiempo libre (ocio).
- Grupos de clientes: en cuanto al grupo de clientes los hemos dividido en tres macrosegmentos: clientes de la Comunidad de Madrid, del resto de comunidades autónomas y extranjeros.
- Alternativas tecnológicas: en cuanto formas o tecnologías que satisfacen la misma necesidad hemos propuesto varias: turismo de naturaleza , el turismo tradicional (sol y playa), turismo urbano que abarca desde visita a museos,

exposiciones, o cualquier actividad relacionada con el enriquecimiento cultural hasta actividades recreativas como asistir a conciertos, obras de teatros o a centros comerciales. Otras alternativas son el turismo gastronómico, enoturismo o el turismo espiritual, el cual trata de visitar centros que cuentan con spa, aguas termales y clases de meditación.

Para nuestro caso cubriremos el mercado de referencia mediante una estrategia de concentración en un único producto-mercado ya que nos centraremos en los visitantes que provienen del centro de Madrid y cubriremos su necesidad mediante un hotel rural que ofrecerá como complemento actividades.

1.2. El turismo de naturaleza

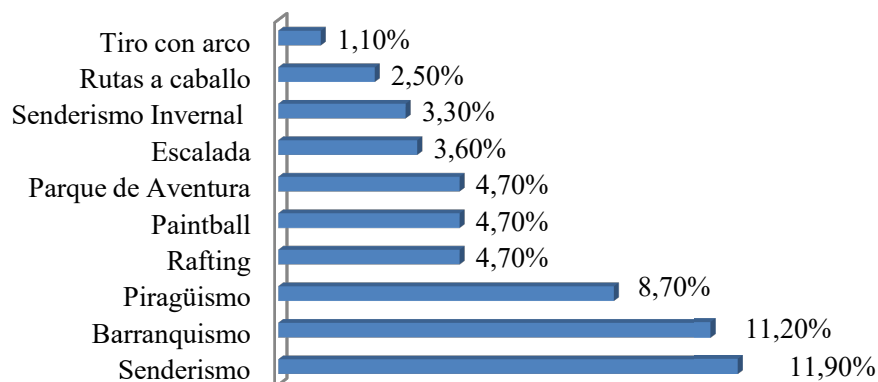
Según el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2017), el turismo de naturaleza ha crecido notablemente en las últimas décadas, llegando a suponer el 15% del total del turismo mundial. En España se estima que alrededor de 35 millones de pernoctaciones anuales están relacionadas con el turismo de naturaleza. El número de turistas de naturaleza en España, oscila entre los 28 y los 65 millones al año, lo que supone entre el 12% y el 29% de las visitas turísticas totales. Además ha crecido un 34% el número de visitantes a Parques Naturales en los últimos diez años hasta alcanzar en 2015 los 14,2 millones.

El turismo de naturaleza lo podemos dividir en varias modalidades:

- Turismo de esparcimiento en la naturaleza: trata de actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza sin degradarla como picnics, baños o esparcimiento pasivos (rutas por bosques).
- Ecoturismo: el turista rural busca la contemplación, disfrute o conocimiento del medio rural. Un ejemplo de ello son las visitas guiadas, la observación e interpretación de la naturaleza y actividades de educación medio ambiental
- Turismo rural: consiste en pernoctar en alojamientos rurales y realizar actividades al aire libre con las que los visitantes disfrutan del entorno rural y natural.
- Turismo activo deportivo en la naturaleza: esta modalidad abarca actividades que emplean los recursos naturales pero sin dañarlos como es el caso del senderismo, la escalada, rutas a caballo, barranquismo o esquí de fondo.

CAPÍTULO 1

Gráfico 1.2: Actividades demandadas de turismo activo



Fuente: Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo (2015).

1.3. El turismo rural

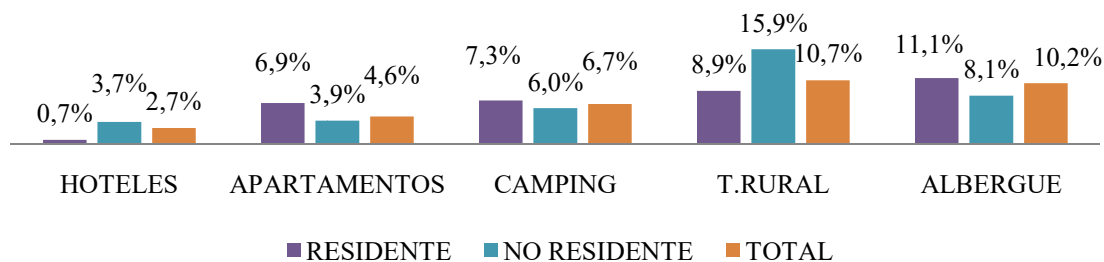
De acuerdo con Exceltur (2018), el turismo en España ha crecido notablemente. Nuestro país registró en el año 2017 la cifra histórica de 81,8 millones de turistas extranjeros, un 8,6% más que en el año anterior. El Producto Interior Bruto turístico ha crecido en el último año un 4,4% siendo la demanda turística extranjera la responsable del crecimiento de la actividad turística. Este mayor crecimiento de la demanda extranjera se ha producido en destinos y ciudades del norte y del interior estando la Comunidad de Madrid en primer lugar.

Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (2018), en España existen un total de 15.163 alojamientos rurales. La comunidad con mayor número de alojamiento es Castilla y León con 3.310. En la Comunidad de Madrid se han contabilizado tan sólo 242 alojamientos rurales.

Las pernoctaciones en alojamientos turísticos extrahoteleros (apartamentos, campings, alojamientos de turismo rural y albergues) superaron los 6,4 millones, un 4,3% más que el 2016. Las pernoctaciones en alojamientos rurales son las que más crecieron en 2017 con un 10,7%, siguiéndoles los albergues con un 10,2%. En cuanto a los hoteles y apartamentos, las pernoctaciones crecieron un 2,7% y 4,6%, respectivamente.

En relación a los precios, el Índice de Precios en Apartamentos Turísticos registró una subida en el 2017 del 6%. Según las modalidades, los precios de los alojamientos rurales y de los albergues fueron los que más crecieron el año pasado registrándose tasas del 2,9%

Gráfico 1.3: Tasa de variación anual de pernотaciones



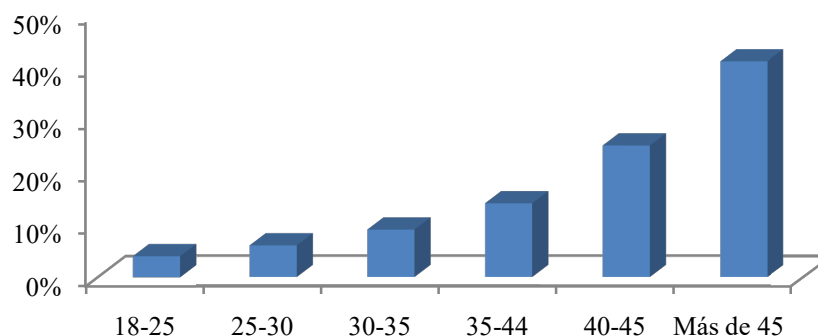
Fuente: INE (2018)

1.3.1. Perfil del turista rural

A pesar de haber crecido las pernотaciones de turistas no residentes, el turismo en España sigue estando apoyado por el mercado interno. Según el INE (2017), los españoles viajan mayoritariamente por España siendo el 91,4% frente al 8,6% de los residentes que prefieren el extranjero.

El 66% de los turistas rurales son mayores de 40 años (el 25% tiene entre 40 y 45 años, y el 41% más de 45 años)

Gráfico 1.4: Edades de los turistas rurales



Fuente: Clubrural.(2017)

Estos turistas viajan principalmente en pareja y, concretamente, el 86,7% de los madrileños. Mientras, el 26% optan por viajar con familiares y amigos, y el 19% son parejas con hijos. Sin embargo, uno de los problemas a los que se enfrentan los establecimientos rurales es la alta estacionalidad. Los viajeros prefieren realizar escapadas los fines de semana, los puentes y en la época estival, siendo en el mes de agosto en el que más reservas se realizan.

CAPÍTULO 1

Los motivos principales por los cuales los madrileños optan por hacer turismo rural son los siguientes: el 71,2% para estar con la familia, amigos o pareja, el 70,7% para estar en contacto con la naturaleza y el 69,1% para buscar desconexión-relax.

En el momento de elegir un destino, a las familias (29,1%) les influyen los blogs de viaje, mientras a los que viajan con amigos (35,7%) consideran importantes las recomendaciones de los amigos, y las parejas (33%) prestan atención a la publicidad que el destino emite.

Basándonos en lo mencionado anteriormente hemos realizado nuestra segmentación. “La segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada” (Munuera y Rodríguez, 2012, p.79).

Nuestro público objetivo (target) estará formado por los siguientes segmentos:

- Grupos de amigos y familias interesados por la naturaleza, el medio rural, los deportes de aventura, o que buscan el retiro de la ciudad para relajarse.
- Parejas que al igual que el anterior segmento buscan contacto con la naturaleza o relajarse
- Empresas que desean realizar eventos, reuniones o actividades con sus empleados.

Tabla 1.5: Criterios de segmentación aplicados

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	<u>Sociodemográficos</u> <ul style="list-style-type: none">• Demográficos: familias, parejas y empresas.• Geográficos: Madrid	<u>Comportamiento de compra o consumo</u>
SUBJETIVOS	<u>Estilo de vida</u> <ul style="list-style-type: none">• Interés por la naturaleza• Aventurero	<u>Funcional</u> <ul style="list-style-type: none">• Desconexión

Fuente: elaboración propia basada en Santesmases (2007)

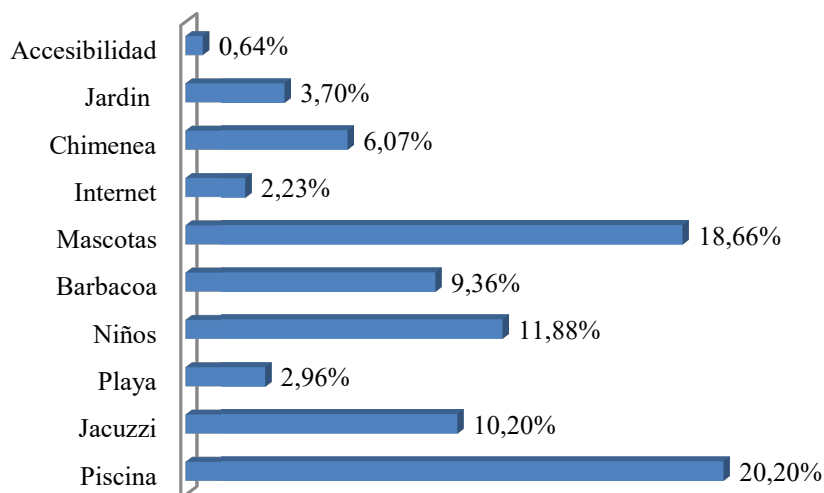
Según Clubrural (2017), el 35% de los viajeros invierten entre 25 y 30 euros por persona y noche. Mientras, el 30% no llega a pagar más de 30 euros y un 10% invierten entre 15 y 20 euros. En relación a las edades, los más jóvenes (entre 18 y 25 años) invierten alrededor de 20 euros a diferencia de los mayores de 40 años que destinan más de 30 euros.

En este análisis de turista rural, también es relevante conocer los servicios que mayormente demandan. El servicio más demandado en el 2017 fue la piscina con un 20,2% de solicitudes. El 18,6% de los viajeros demandan que sus animales de compañía puedan alojarse. Al mismo tiempo un 11,8% de los clientes solicitan espacios para

ANÁLISIS DEL ENTORNO

niños y el 10,2% optan por estancias con jacuzzis. Mientras lo menos demandado son alojamientos rurales adaptados para personas con discapacidades físicas (0,6%) y los servicios de internet con una demanda solamente del 2,3%

Grafico 1.6: Servicios demandados



Fuente: Clubrural (2017)

1.3.2. Análisis de la oferta turística rural

Castilla y León es la comunidad autónoma con el mayor número de alojamientos, acompañada por Cataluña y Andalucía. Estas tres comunidades engloban el 46,4% del total. Mientras el menor número de este tipo de alojamiento se localiza en las Islas Baleares, La Rioja y Región de Murcia. La oferta rural en España destaca por ofrecer un alojamiento íntegro de alquiler al viajero ya que el 70% de los establecimientos apuestan por ello. Mientras, un 16% ofrece estancias por habitaciones, número que ha crecido un 27,6% respecto al año anterior.

En relación a las comunidades que ofrecen más alquileres íntegros son la Región de Murcia con el 94,86% de los establecimientos, seguido de Castilla y León, Navarra, Islas Canarias y Andalucía.

En cuanto a la capacidad de los alojamientos, el 54,8% de los establecimientos españoles ofrecen capacidad para dos plazas, cifra muy alejada de los que ofrecen espacio para 3 y 4 personas cuyo porcentaje es del 17,5%. Mientras son menos los establecimientos que ofrecen espacios para grandes grupos: con capacidad para 5 y 6 personas solo hay el 10,2%, entre 7 y 10 plazas el 9,1%, entre 11 y 16 el 4%, entre 17 y 20 el 0,9% y a partir de 21 apenas el 0,5%.

Por lo que se refiere a los precios de los establecimientos, el rango económico más frecuente es el de entre 20 y 30 euros, donde están el 42,60% de los establecimientos

CAPÍTULO 1

rurales. Por otro lado aparecen los de entre 15 y 20 euros con el 26,90%. Por provincias, las más económicas siguen siendo Murcia y Huesca, donde el precio medio de una noche por persona es de 21 euros. En el lado opuesto, como las más caras de España están Formentera (37 euros), Menorca (49 euros), Mallorca (52 euros) e Ibiza (76 euros).

En cuanto a los servicios que más ofrecen los establecimientos, el 65,2% de los hoteles o casas rurales cuentan con chimenea y el 66,5% poseen jardín. Además crece la oferta con servicio de barbacoa del 57,3% al 58,4%. A diferencia de lo anterior, caen los servicios de Internet posiblemente debido a la creciente demanda de desconexión por parte del cliente.

Mientras, en lo menos ofertado destacan alojamientos con accesibilidad para personas con problemas de movilidad. El 79,9% de ellos no dispone de dormitorios y espacios comunes adaptados a este tipo de viajero. A pesar de ser un servicio demandado por los clientes, tan solo el 11,6% de los establecimientos disponen de jacuzzi o piscina. También son pocos los alojamientos que cuenta con espacio para niños siendo el 28% los que presentan actividades o servicios.

1.4. Análisis del entorno

“El entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados” (Guerra y Navas, 2012, p.86).

Los factores externos no son controlables por la empresa, pero sí guardan relación con sus resultados. El análisis del entorno nos va a permitir identificar los factores positivos y negativos que nos afectan. El entorno presenta una gran incertidumbre a causa de varios factores como el sistema económico, político y social, la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico. Aquellos factores que nos influyan positivamente los consideraremos oportunidades y los que nos afecten negativamente serán amenazas.

1.4.1. Factores económicos

Nuestra empresa al estar ubicada en España, se verá afectada por las circunstancias económicas que surjan y por ello resulta esencial analizar ciertas variables económicas.

- **Producto Interior Bruto (PIB):** en los últimos cuatro años se ha producido un aumento en el PIB pasando de registrarse tasas negativas a positivas. Este crecimiento refleja que ha crecido la producción de bienes y servicios, lo cual repercute en los ciudadanos ya que entre sus efectos está el aumento del empleo, y con ello la renta disponible y el consumo.
- **Índice de Precio al Consumo (IPC):** en el último año los precios han crecido un 1,8% (cerca del objetivo del 2% del Banco Central Europeo), dos decimas más que el año anterior, en parte debido a la subida de los precios energéticos. Esta subida de los precios afecta negativamente a los ciudadanos ya que pierden poder adquisitivo por lo que hay que tener en cuenta la evolución de los precios cuando fijemos la estrategia de precios.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- **Salario mínimo interprofesional:** otra variable a considerar es la retribución mínima que recibirá un trabajador. Para el 2018 se ha incrementado casi un 4% respecto al 2017, estableciéndose en 736 euros frente a los 700 euros de 2017. En cuanto a los salarios en general han crecido pero menos respecto al 2017. Durante el 2018 los salarios crecerán un 2,37% y será en todas las categorías profesionales. Al igual que con la evolución de los precios, los salarios y el salario mínimo interprofesional se tendrán en cuenta para establecer los precios.

1.4.2 Factores políticos-legales

Las competencias sobre materia de turismo rural corresponden a las comunidades autónomas. En la Comunidad de Madrid, el turismo rural está regulado a través del Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid. Este decreto regula los alojamientos rurales cuidando de que sus estructuras y características sean acordes con el entorno en el que se ubican.

Al ser Cercedilla una zona de perificación protegida perteneciente al Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama tendremos que tener en cuenta la Ley 7/2013, de 25 de junio, de declaración del Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama. Para gestionar y hacer un uso sostenible del parque se han propuesto una serie de medidas: limitar la visitas en función de la época, el desarrollo de actividades en determinadas zonas sensibles, control del uso de bicicletas, prohibición del baño en todo el parque nacional y regulación de pruebas de competición con límite de participantes y eventos

La Comunidad de Madrid en el último año ha propuesto una serie de ayudas económicas relacionadas con el turismo rural y el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama

- **Plan de ayudas a la Calidad del Turismo Rural:** este plan trata de una serie de subvenciones destinadas a proyectos que creen ofertas de calidad en el sector del turismo rural mediante el establecimiento de hoteles y casa rurales nuevas o reformas de aquellos ya existentes.
- **Subvenciones públicas en el área de influencia del Parque Nacional Sierra de Guadarrama:** estas ayudas económicas son por parte del Organismo Autónomo Parques Nacionales y son destinadas a corporaciones locales, empresas privadas, propietarios privados y personas residentes que se encuentren en el área socioeconómica del parque nacional. Este plan subvenciona proyectos que posibiliten actividades compatibles con la conservación de la naturaleza, la integración del Parque Nacional, la protección de patrimonio natural, cultural y arquitectónico, y aquellas otras actuaciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Sin embargo, uno de los problemas al que se enfrentan los propietarios de los alojamientos rurales es la ilegalidad ya que está creciendo la oferta de viviendas particulares para uso vacacional.

1.4.3. Factores socioculturales

De acuerdo con el INE (2017), los españoles son más mayores y más longevos. Los mayores de 65 años suponen 8,7 millones y representan el 18,7% de la población total debido al aumento de la esperanza de vida. Por ello es un factor positivo para el turismo

CAPÍTULO 1

familiar y que sería conveniente tenerlo en cuenta en el momento de elaborar la oferta comercial.

Según muestra la “Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)” elaborada por el INE en el 2017, los españoles tuvieron unos ingresos medio anuales de 26.730 euros, lo que supuso un incremento del 2,4% respecto al año anterior. Mientras el ingreso medio por persona alcanzó los 10.708 euros, un 2,8% superior a la registrada el año precedente.

No obstante, en muchos hogares la situación económica todavía es complicada, ya que el 15,3% de los hogares españoles manifiestan llegar a fin de mes con mucha dificultad y el 38,1% de los hogares no tienen capacidad para afrontar gastos imprevistos. Mientras, el 39,5% de los hogares no se puede permitir ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año. Este último porcentaje es importante para nosotros ya que podría ser un perfil de nuestro cliente.

1.4.4. Factores tecnológicos

De acuerdo con la “Encuesta sobre Equipamientos y uso de la Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares” realizada por el INE en el 2017, el 84,6% de la población entre 16 y 74 años usaron Internet en los tres últimos meses frente al 81,9% del año anterior. En cuanto a las compras realizadas a través de Internet, en los últimos doce meses 17 millones de personas (el 49,9% de la población) realizaron operaciones de comercio electrónico. Los productos/servicios más comprados son alojamientos de vacaciones (por el 54,1%), material deportivo, ropa (53,5%), entradas para espectáculos (47,6%) y otros servicios para el viaje (44,7%).

En cuanto a las redes sociales, el 67,6% de los usuarios de Internet en los últimos tres meses ha participado en redes sociales de carácter general, como *Facebook*, *Twitter* o *YouTube*.

Por todo lo anterior, será importante tener en cuenta este factor en el momento de elaborar nuestra estrategia de publicidad y comunicación ya que será más fácil llegar a nuestro público objetivo.

1.5. Análisis de la competencia

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2012), existen tres perspectivas en el análisis de la competencia: consumidor, recursos y actividades de marketing. Para nuestro negocio analizaremos la competencia desde la perspectiva del consumidor. Desde esta perspectiva existen cuatro niveles: competencia en la forma de producto, competencia en la categoría de producto, competencia genérica o actual y competencia en el presupuesto.

- **Competencia en la forma de producto:** en este nivel analizaremos las empresas que ofrecen un modelo de negocio similar al nuestro: hotel rural con restaurante y que ofrezca actividades complementarias tanto para clientes particulares como empresas.

En Cercedilla existen 3 hoteles rurales que ofrecen un producto similar al nuestro: Luces del Poniente, Cercedillaventura y Hotel Pasodoiro. Para analizarlo hemos elaborado una tabla teniendo en cuenta el número de habitaciones, la ubicación y los rasgos que los hacen diferentes

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Tabla 1.8: Competencia en la forma de producto

Luces del Poniente	Cercedillaaventura	Pasadoiro
13 dobles y 2 individuales	2 Casas rurales y 5 <i>bungalows</i>	10 dobles y 5 individuales
A 1 km del centro urbano, pero alejado del paraje natural.	En pleno Valle de La Fuenfría, a 1 km del centro urbano y a 200 metros de la estación de tren.	Puerto de Navacerrada y a 9 km del centro.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a un cliente que busca descanso, y a parejas • No permiten alojar a menores de 7 años. • Restaurante exclusivo para huéspedes • Piscina climatizada • Certificación de calidad con 3 hojas de roble¹. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas en actividades para fiestas • Ubicado en una finca de 3.500 metros. • La mayoría de las actividades se realizan en el propio parque de aventuras. • Realizan eventos como bodas o comuniones. • Escasa oferta de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector desde 1943 • Posee sala de sauna • Habitaciones para parejas y familias • Certificado de calidad con 2 hojas de roble.
<ul style="list-style-type: none"> • T.Alta:110-195 hab/noche(desayuno incluido) • T.Baja:80-150 hab/noche(desayuno incluido) 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas rurales: 20 euros persona/ noche • <i>Bungalows</i>: 20 euros persona/noche (desayuno incluido) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 60 y 180 euros hab/noche (desayuno no incluido).

Fuente: elaboración propia

- **Competencia en la categoría del producto:** en este nivel nuestros competidores serán las casas rurales, los albergues, las viviendas de uso turístico y los hostales ubicados en Cercedilla.
 - **Albergues:** en Cercedilla existen dos albergues ubicados en pleno Valle de la Fuenfría y orientados hacia un cliente juvenil.

¹ Según el Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de autorización y clasificación de alojamientos rurales de turismo rural de la Comunidad de Madrid, los hoteles rurales de acuerdo con las instalaciones y los servicios se clasifican en tres categorías mediante hojas de roble, siendo tres hojas de roble la categoría superior, dos hojas de roble categoría media, y una hoja de roble la categoría básica.

CAPÍTULO 1

- **rurales:** en Cercedilla se han contabilizado cinco alojamientos relacionados con esta categoría. En los últimos nueve años se ha pasado de contabilizar dos casas rurales a cinco en el 2017. El precio medio es de 50 euros persona/noche y la capacidad media máxima es de diez personas
- **Viviendas de uso turístico:** este tipo de alojamiento ha crecido considerablemente en un año pasando de un alojamiento en el 2016 a contabilizarse siete en el 2017. La mayoría de estos alojamientos están situados en el centro. El precio medio es de 35 euros por persona/noche y la capacidad máxima es de ocho personas
- **Hoteles/hostales:** en esta categoría encontramos tan sólo dos establecimientos con dos estrellas. Sus precios se sitúan entre los 30 y 45 euros por persona/noche
- **Competencia genérica o actual:** en este nivel nuestros competidores son aquellos que ofrecen productos sustitutivos que satisfacen la misma necesidad que nosotros queremos cubrir.

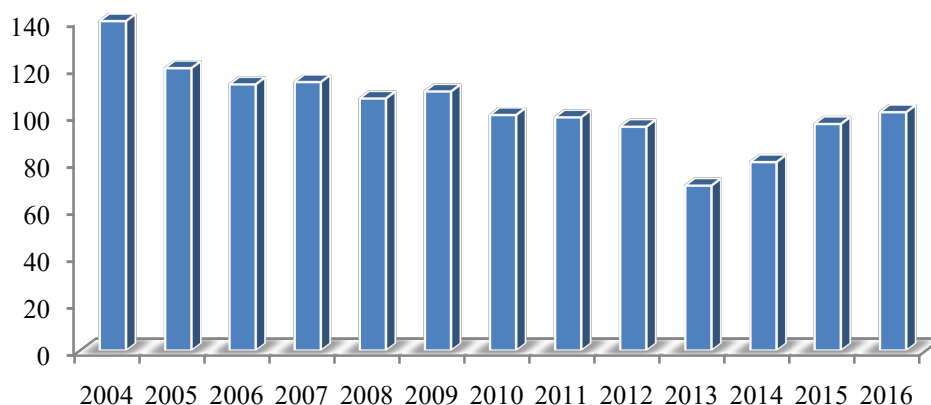
Uno de nuestros competidores es el turismo cultural que engloba las siguientes opciones que analizaremos: museos, exposiciones, galerías de arte, monumentos, yacimientos y artes escénicas, y musicales.

Según el Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2017), aproximadamente 15 millones de viajes realizados por residentes son iniciados por motivos culturales, frente a los 8 millones de viajes realizados por turistas extranjeros. En cambio, son los turistas internacionales los que más gastan en turismo cultural.

- **Museos, exposiciones y galerías de arte:** se estima que en el 2016 los museos recibieron las visita de 60 millones de personas, un 2,6% respecto al 2014. Son las mujeres las que más optan por esta opción y la franja de edad más habitual es de 15 a 24 años.
- **Monumentos y yacimientos:** las visitas a Bienes de Interés cultural crecieron en el 2016 un 5% respecto al 2015, siendo los más visitados aquellos relacionados con la escultura, la pintura y el dibujo. Un 35% de la población ha visitado alguna vez monumentos o yacimientos siendo la franja más frecuente de 15 a 24 años y con una educación superior.
- **Artes escenas y musicales:** las estimaciones indican que existen 1.630 espacios teatrales, un 6% más que en 2015, y 541 salas de conciertos. Los españoles acudimos más a eventos relacionados con las artes escénicas. Las mujeres prefieren las artes escénicas mientras los hombres optan por actividades relacionadas con la música. En cuanto a la edad, las personas con edades comprendidas entre 15 y 24 años prefieren las artes musicales, mientras que las que tienen entre 33 y 44 años optan por las artes escénicas.
- **Cine y contenidos audiovisuales:** en los últimos años el número de espectadores se ha reducido debido a la subida del Impuesto sobre Valor Añadido cultural. En el 2016, el número de espectadores fue de 101,8 millones, 5,9% más que en el año 2015.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Gráfico 1.9: Espectadores de cine (en millones)



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2017)

Otros de nuestros competidores son los parques temáticos. Según Themed Entertainment Association (2017), los 25 parques temáticos más visitados reciben a más de 233 millones de personas, un 1,1% menos respecto al 2015. Mientras, los parques acuáticos son visitados por 30 millones de personas, un 3,6% más que en 2015.

A pesar de la aparición de nuevas alternativas al turismo tradicional, esta modalidad sigue siendo demandada sobre todo por los turistas no residentes. Según la “Encuesta de Turismo de Residentes (FAMILITUR)” realizada por el INE en el 2017, los destinos preferidos son Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana. Mientras el destino principal de los viajeros extranjeros es Canarias, seguido por Andalucía y Cataluña. En relación a las nuevas modalidades de turismo, destaca el enoturismo que en el año 2016 creció un 21 % de acuerdo con la Asociación Española de Ciudades del Vino. Otras alternativas son el turismo gastronómico, el turismo de salud o el turismo espiritual

- **Competencia en el presupuesto:** en este último nivel encontramos a competidores que luchan por el mismo presupuesto del cliente. En nuestro caso podrían ser competidores el turismo tradicional, el enoturismo, el turismo de salud, los teatros, cines, salas de concierto, restaurantes o incluso leer un libro como modo de ocupar nuestro tiempo libre.

CAPÍTULO 2
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

CAPÍTULO 2

2.1. Análisis DAFO

Una vez analizado el entorno, realizaremos un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Según Guerra y Navas (2012), la matriz DAFO, nos muestra los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno.

Oportunidades:

- ✓ **Crecimiento económico:** con el aumento del PIB ha crecido la demanda de bienes y servicios y con ello las ventas de las empresas, el empleo, los salarios y el consumo. Por tanto ha mejorado el bienestar de los ciudadanos respecto a los años anteriores.
- ✓ **Ayudas económicas al turismo rural:** la Comunidad de Madrid ofrece ayudas económicas a proyectos vinculados con el turismo rural y que al mismo tiempo sean compatibles con la conservación de la naturaleza y que contribuyan a la mejora de la calidad de los habitantes de los municipios.
- ✓ **Crecimiento del interés por el turismo de naturaleza:** el turismo de naturaleza supone el 15% del total del turismo mundial. Al mismo tiempo ha crecido el número de visitantes a espacios protegidos como los Parques Nacionales. En nuestro caso el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama en el 2017 recibió a más de dos millones de visitantes.
- ✓ **Crecimiento de las pernoctaciones en alojamientos rurales:** las pernoctaciones en los alojamientos rurales fueron las que más crecieron en el año 2017.
- ✓ **Ubicación:** Cercedilla posee una gran variedad de recursos naturales y artísticos. Gracias a la cercanía con Madrid, el municipio cuenta con una importante comunicación a través de las líneas de transporte de autobús y tren.
- ✓ **Promoción del turismo en Cercedilla:** el ayuntamiento de Cercedilla junto con otras asociaciones realizan acciones para promocionar el turismo en Cercedilla como jornadas gastronómicas o carreras populares.
- ✓ **Aumento de la esperanza de vida:** los españoles cada vez somos más longevos representando los mayores de 65 años el 18,7% de la población total. Este hecho podría beneficiar al turismo familiar y lo tendremos en cuenta en el momento de crear nuestro producto-servicio
- ✓ **Situación económica de los hogares:** como se ha expuesto anteriormente existe una parte de la población que no se puede permitir ir de vacaciones al menos una semana al año. Este hecho puede ser una oportunidad para nosotros ya que este porcentaje de población puede ser nuestro cliente.

Amenazas

- ✗ **Dificultades económicas de los hogares:** a pesar de la recuperación económica todavía muchos hogares tienen dificultades para llegar a fin de mes
- ✗ **Legislación del Parque Nacional Sierra de Guadarrama:** con la declaración de la Sierra de Guadarrama como parque nacional se han establecido una serie de limitaciones y restricciones que nos podrían afectar en relación a las actividades complementarias que ofrezcamos.
- ✗ **Alta estacionalidad en el sector:** los turistas rurales prefieren hacer escapadas en los fines de semana, los puentes o la época estival.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

- ✗ **Ilegalidad y escasas barreras de entrada:** la ilegalidad en el sector y las escasas barreras de entrada están relacionadas ya que ha crecido la oferta de viviendas de particulares para uso vacacional.
- ✗ **Fuerte competencia:** en España se estima que existen 15.163 alojamientos rurales y 220 en la Comunidad de Madrid. Por otra parte, tenemos que tener en cuenta la competencia genérica como el turismo urbano o el turismo de sol y playa.

Fortalezas

- ✓ **Gran variedad de actividades ofertadas:** queremos que uno de nuestros puntos fuertes sean las actividades. Se ofrecerán actividades para cada tipo de cliente.
- ✓ **Conocimiento de la zona**
- ✓ **Localización:** el hotel se ubicará en el Valle de Navalmedio alejado del centro de Cercedilla y rodeado de pinos y robles.
- ✓ **Experiencia en el sector de la restauración**
- ✓ **Formación en Administración de Empresas**

Debilidades

- ✗ **Inexperiencia de los emprendedores en el sector turístico**
- ✗ **Falta de calidad certificada**
- ✗ **Elevada inversión para la rehabilitación del hotel**
- ✗ **Alejado del centro de Cercedilla:** el hotel se ubicará a 2Km del centro urbano y a 4 Km de la estación de tren.
- ✗ **Inexperiencia como empresarios**

Tabla 2.1: Análisis DAFO

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento económico✓ Ayudas económicas al turismo rural✓ Interés por el turismo de naturaleza✓ Crecimiento de las pernoctaciones en alojamientos rurales✓ Ubicación✓ Promoción del turismo en Cercedilla✓ Aumento de la esperanza de vida✓ Situación económica de los hogares	<ul style="list-style-type: none">✗ Dificultades económicas de los hogares✗ Legislación del Parque Nacional Sierra de Guadarrama:✗ Alta estacionalidad en el sector✗ Ilegalidad y escasas barreras de entrada✗ Fuerte competencia en la categoría de producto e indirecta.

CAPÍTULO 2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Gran variedad de actividades ofertadas✓ Conocimiento de la zona✓ Localización✓ Experiencia en el sector de la restauración✓ Formación en Administración de empresas	<ul style="list-style-type: none">✗ Inexperiencia de los emprendedores en el sector turístico✗ Falta de calidad certificada✗ Elevada inversión para la rehabilitación del hotel✗ Alejado del centro de Cercedilla✗ Inexperiencia como empresarios

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3
POSICIONAMIENTO

3.1. Estrategia de posicionamiento

Una vez que hemos seleccionado nuestro público objetivo, estableceremos como queremos que nos perciban los clientes a través del posicionamiento.

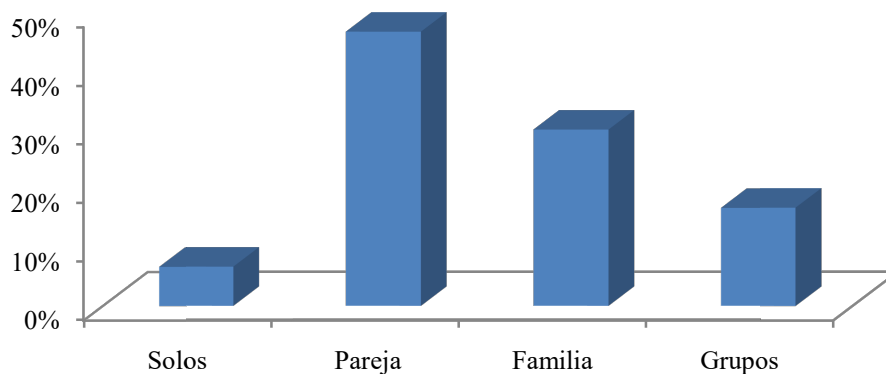
“El posicionamiento subjetivo es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, en función de cómo éste percibe sus atributos en relación a los productos de la competencia” (Munuera y Rodríguez, 2012, p.95).

Antes de fijar el posicionamiento, hemos realizado una pequeña investigación de mercado a través de una encuesta para conocer mejor al turista madrileño que se hospeda en los alojamientos rurales de Cercedilla. La encuesta consta de nueve ítems como el lugar de residencia, número de viajeros y de niños, motivos del viaje, rango de precios por el que pagarían, valoraciones de diferentes aspectos y una pregunta abierta de propuestas.

A partir de una muestra de 30 personas hemos conseguido los siguientes resultados:

- El turista madrileño viaja principalmente en pareja y en familia

Gráfico 3.1: Formas de viajar de los turistas madrileños

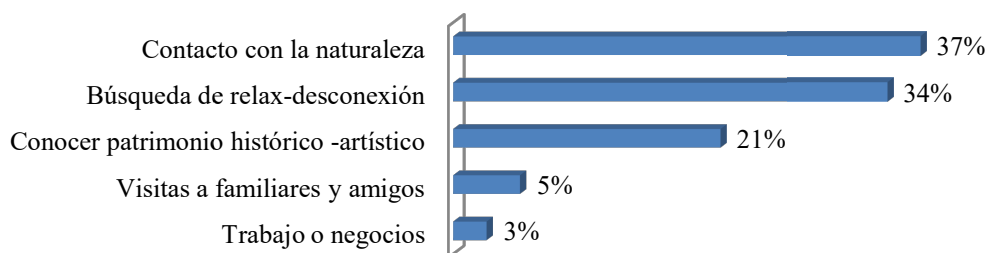


Fuente: elaboración propia

- Los motivos por lo que deciden visitar Cercedilla son: contacto con la naturaleza, búsqueda de relax y desconexión, y conocer el patrimonio artístico-histórico. En cambio son pocos los visitantes por motivos familiares o de negocios.

POSICIONAMIENTO

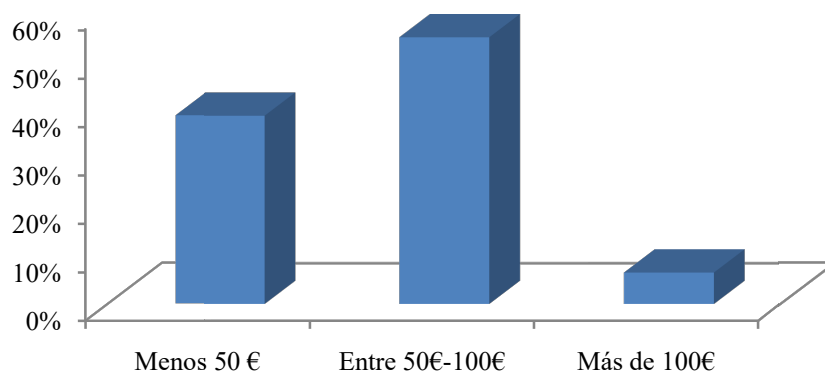
Gráfico 3.2: Motivos de visita a Cercedilla



Fuente: elaboración propia.

- En cuanto a los precios, más de la mitad de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 50 y 100 euros por persona y noche.

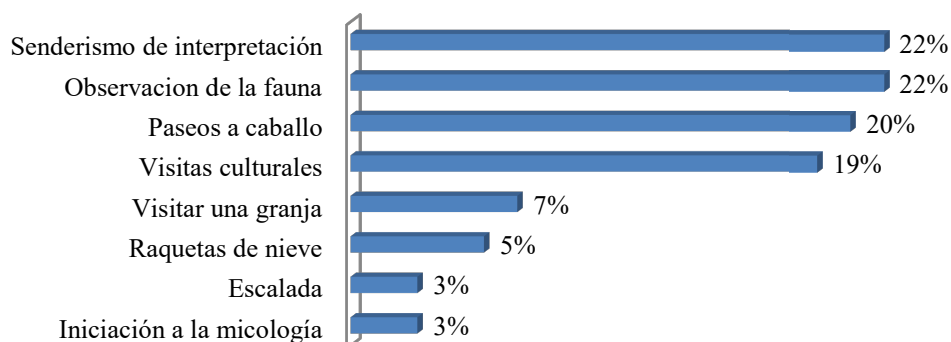
Gráfico 3.3: Cantidad invertida por alojamiento.



Fuente: elaboración propia

- Lo que consideran muy importante en un alojamiento es la limpieza, la tranquilidad y la calidad en el servicio de comidas. También prestan importancia a la amabilidad del personal, la comodidad, el paisaje/entorno y un servicio personalizado.
- En cuanto a las instalaciones y servicios, otorgan mayor importancia a la piscina climatizada, la chimenea, la conexión a internet, el servicio de comidas y habitaciones, e instalaciones adaptadas.
- Por lo que se refiere al entretenimiento, todos los encuestados mostraron interés por las actividades de ocio. Las actividades más señaladas han sido: observación de la fauna, senderismo de interpretación, paseos a caballo y visitas culturales.

Gráfico 3.4: Actividades demandadas



Fuente: elaboración propia

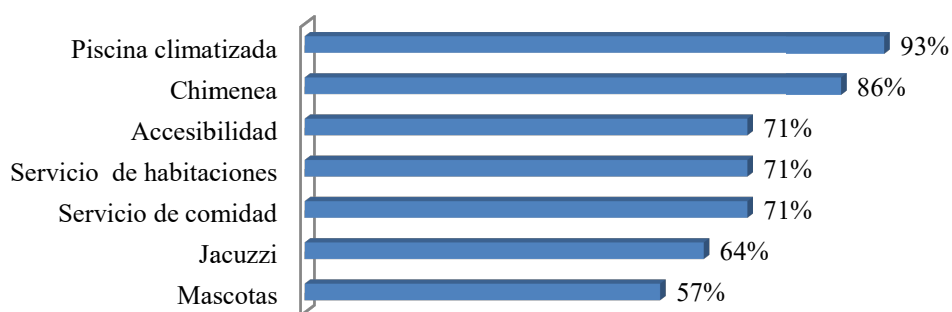
Teniendo en cuenta la segmentación que hemos realizado anteriormente, hemos analizado los resultados según la forma en la que viajan los turistas:

- **Familias:** el 78% de las familias están dispuestas a pagar entre 50 y 100 euros por persona y noche, mientras que un 11% pagarían menos de 50 euros y otro 11% más de 100 euros. El motivo principal por el que visitan Cercedilla es por el contacto con la naturaleza (42%) seguido por conocer el patrimonio histórico-artístico (25%).

Las actividades más elegidas por este segmento son observación de la fauna, visitar una granja, visitas culturales y paseos a caballo.

En cuanto a las instalaciones y servicios, lo más importante para las parejas es la piscina climatizada seguida por la chimenea y el servicio de comida y habitaciones

Gráfico 3.5: Instalaciones y servicios importantes para las parejas



Fuente: elaboración propia

Las actividades preferidas son observación de la fauna, senderismo y paseos a caballo.

- **Grupos:** a diferencia del resto de viajeros, las personas que viajan en grupo prefieren pagar menos de 50 euros por persona y noche (80%), mientras que un 20%

POSICIONAMIENTO

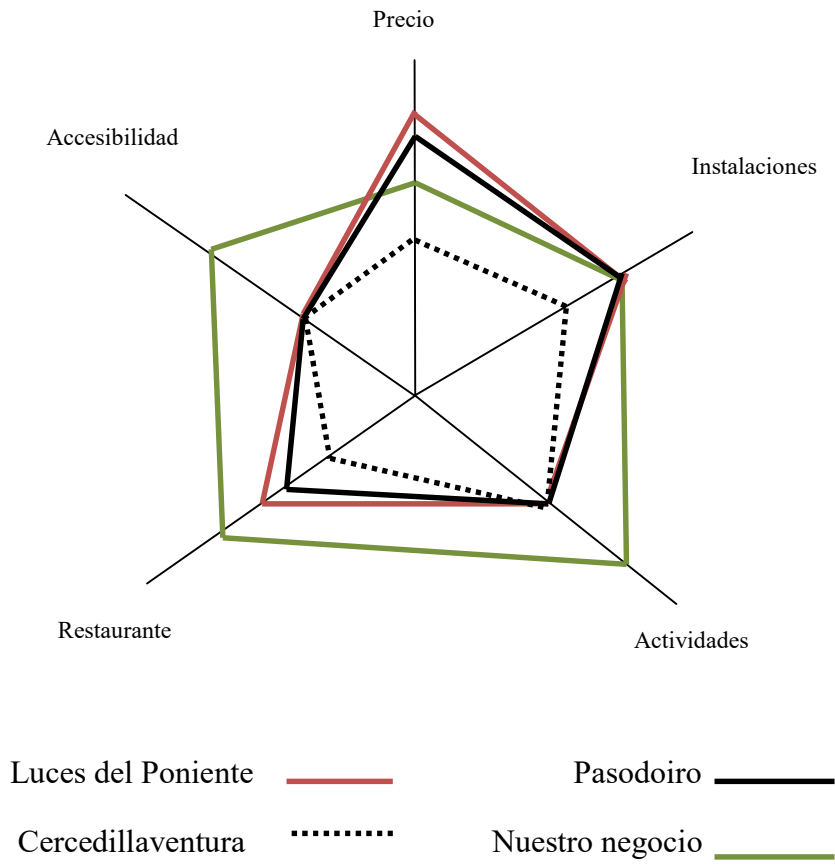
pagaría entre 50 y 100 euros. Los visitantes en grupo viajan para buscar relax y contacto con la naturaleza. En lo que se refiere a las instalaciones y servicios, lo que consideran más importante es la piscina climatizada. Respecto al entretenimiento, optan por paseos a caballo y senderismo. El tamaño medio de los grupos es de seis personas

También tendremos que tener en cuenta las propuestas para mejorar la calidad y las experiencias en los alojamientos rurales:

- Habitaciones más amplias
- Aparcamiento privado
- Información turística
- Ofertar más habitaciones dirigidas para grupos
- Mayor variedad en los servicios de comida
- Información de actividades
- Aparcamiento gratuito
- Flexibilidad en la recepción del cliente
- Accesibilidad para viajar con mascotas
- Actividades para niños
- Informar mejor de los precios e instalaciones en el caso de los niños
- Mejorar la conexión a internet
- Actividades guiadas
- Conexión a internet sin coste
- Servicio gratuito de cunas
- Habitaciones mejor insonorizadas
- Espacios para guardar materiales como bicicletas
- Ubicación del alojamiento próxima a senderos para los animales
- Comida para llevar a las actividades

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y nuestros competidores en forma de producto (Hotel rural Luces del Poniente, Hotel rural Pasadoiro y Cercedillaventura) hemos definido nuestro posicionamiento. Para ello hemos elaborado un mapa de posicionamiento basándonos en el precio, la accesibilidad, calidad en el servicio de comidas, actividades e instalaciones.

Figura 3.6: Mapa de posicionamiento



Fuente: elaboración propia

Nuestro posicionamiento se va a basar en ofrecer unas instalaciones similares a la de nuestros competidores y adaptadas para todo el público, mayor calidad en los servicios de comidas, y actividades tanto para adultos como para niños, a un precio no tan elevado como los de Luces del Poniente y Pasodoiro ni tan bajo como los de Cercedillaventura.

CAPÍTULO 4
MARKETING OPERATIVO

4.1. Descripción del producto

Según García (2005), “los productos turísticos se componen de servicios básicos (alojamiento y alimentación) y unos servicios complementarios que aportan carácter y calidad, es decir, valor añadido, y por tanto diferenciación”. Existen dos tipos de productos turísticos: producto turístico individual o específico (alojamientos de turismo rural o empresas de actividades de ocio), y el producto turístico total que es la combinación de productos turísticos específicos (alojamiento, alimentación y actividades de ocio).

Nuestro producto va a estar formado por una combinación de recursos turísticos, alojamiento, actividades y alimentación. Para describir nuestro producto nos basaremos en el concepto del producto centrado en las necesidades del consumidor o producto-servicio. Como exponen Munuera y Rodríguez (2012), este concepto se refiere a que un consumidor busca satisfacer su necesidad o deseo mediante un servicio o conjunto de servicios que proporciona un bien físico.

Para la descripción de nuestro producto-servicio nos ayudaremos de sus cinco dimensiones desde la óptica del consumidor

- **Beneficio básico o ventaja esencial:** como hotel el cliente principalmente demandará alojamiento.
- **Producto genérico:** nuestro hotel contará con 15 habitaciones, un salón para comidas y cenas. Además el hotel cuenta con una sala para reuniones y un gran espacio exterior.
- **Producto esperado:** se tratará de los atributos y características que los clientes esperan que tenga nuestro hotel. Los dividiremos en restaurante y alojamiento.
 - **Alojamiento:** el hotel contará con 15 habitaciones de diferentes características ya que estarán adaptadas para familias, parejas y grupos:
 - 2 habitaciones triple
 - 1 habitación cuádruple
 - 6 habitaciones dobles
 - 5 habitaciones familiares

Todas nuestras habitaciones contarán con calefacción, baño completo, *amenities* y servicio de limpieza.

- **Restaurante:** otro de nuestros servicios será la restauración. En las comidas se ofrecerá un menú o se podrá optar por elegir platos de una pequeña carta que confeccionaremos.
- **Producto aumentado:** en este caso el cliente no espera unos atributos que ofreceremos y que nos ayudarán a crear valor añadido y así diferenciarnos de nuestros competidores.

MARKETING OPERATIVO

- **Ubicación del hotel:** el hotel se encontrará en un paraje singular en el interior del Valle de Navalmedio y con vistas a la diferentes montañas que rodean Cercedilla
 - **Instalaciones:** nuestro hotel contará con espacios adaptados para personas de movilidad reducida. Además contaremos con una piscina climatizada, parque infantil y aparcamiento privado y gratis.
 - **Alojamiento:** todas las habitaciones tendrán vistas a las distintas montañas y valles que rodean Cercedilla y contarán con aire acondicionado, televisión y teléfonos. En el caso de las habitaciones familiares las cunas no se cobrarán. Algunas de las habitaciones contarán con un jacuzzi en el caso de las parejas, chimenea y un pequeño minibar. También dispondremos de una sala para guardar equipajes o materiales como bicicletas o skis
 - **Restaurante:** para cubrir las diferentes necesidades de nuestros clientes ofreceremos un servicio personalizado y de calidad. Se ofrecerá un menú para adultos y para niños al igual que también platos para vegetarianos, veganos o celíacos. Como se atenderán a clientes que no se alojan, para garantizar la tranquilidad de los huéspedes se crearán dos comedores.
 - **Actividades:** para aprovechar los recursos naturales de Cercedilla ofreceremos una serie de actividades relacionadas con el turismo de naturaleza. Para ello subcontrataremos a una empresa de Cercedilla especializada en este tipo de actividades.
 - Ofertaremos actividades como observación de la fauna, senderismo de interpretación, visitas culturales guiadas, paseos a caballo y visitar una granja
 - Para las niños, se ofertará actividades adaptadas a ellos como es en el caso de la observación de la fauna (pequeaves), raquetas de nieve (pequenieve), o paseos en ponis
 - Como uno de los motivos de la visita a Cercedilla es la búsqueda de relax-desconexión ofreceremos una actividad llamada Baño de bosque o *Shinrin-Yoku*, la cual trata de pasear por el entorno natural poniendo atención a los cinco sentidos.
 - En cuanto a los clientes que presentan movilidad reducida, actividades como el senderismo de interpretación y baño de bosque serán adaptadas para ellos.
 - En el caso de las empresas, además de poder practicar las anteriores actividades, podrán realizar actividades de motivación como *Outdoor Training* y *Team building*.
- En el caso de que los huéspedes lo soliciten se ofrecerá un almuerzo para llevar a la actividad.
- **Otros atributos:** amabilidad del personal, habitaciones amplias, conexión a internet gratis, pequeño folletos y mapas sobre los lugares turísticos en Cercedilla, servicio de habitaciones y admisión de mascotas bajo petición.
 - **Producto potencial:** en esta dimensión se abordan atributos y transformaciones futuras del producto que aun no son ofrecidos por el mercado.

4.2. Estrategias de precios

De acuerdo con Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2009), las estrategias de precios han de tener en cuenta los comportamientos, hábitos, necesidades y demandas del mercado. Para confeccionar nuestros precios nos basaremos en varias estrategias:

- **Estrategias diferenciales**: se trata de una discriminación de precios en la que fijaremos precios distintos para los clientes para incrementar nuestras ventas y así nuestros beneficios.
 - Estrategia de discriminación temporal: asignaremos precios diferentes a los alojamientos en función de la temporada
 - En caso del restaurante y las actividades, los precios serán distintos para adultos, niños y empresas.
- **Estrategia de precios psicológicos**: los precios nos pueden ayudar a reflejar cómo queremos que nos perciban los clientes. En nuestro caso queremos transmitir calidad por lo que haremos uso de los precios redondeados.
- **Estrategia de precios para líneas de productos**: para atraer a los clientes fijaremos un precio conjunto ofreciendo paquetes de productos cuyo precio será inferior al que tienen por separado.
 - Alojamiento con desayuno
 - Empresas: cena o comida y actividad

Para fijar los precios tendremos en cuenta lo que estarían dispuestos a pagar según la encuesta realizada y los precios de los otros hoteles rurales de la zona.

Tabla 4.1: Precios establecidos para nuestros alojamientos

Tipos de alojamientos	T.Baja	T.Alta
Suite	72 €	84 €
Gran Suite	94 €	106 €
Triple	87 €	99 €
Cuádruple	120 €	132 €
Familiar simple	78 €	89 €
Familiar doble	97 €	109 €

Fuente: elaboración propia

Los precios para el restaurante son los siguientes:

- Menú adulto: 15 €
- Menú infantil: 8€
- Menú para empresa: 28€

En relación a las actividades se han acordado los siguientes precios

MARKETING OPERATIVO

Tabla 4.2: Precios establecidos para las actividades

Actividades	Adultos	Niños
Observación de la fauna	18 €	8 €
Senderismo	15 €	8 €
Baño de bosque	18 €	-
Paseos a caballo	18 €	12 €
Visitas culturales	15 €	Gratis
Visitar una granja	12 €	Gratis
Team Building	15 €	-

Fuente: elaboración propia

4.3. Plan de comunicación

Nuestro hotel rural se encuentra en la fase de introducción del ciclo de vida por lo que tenemos que dar a conocer e informar de las características de nuestros servicios, y estimular la demanda como proponen Santesmases et al. (2009). Para ello emplearemos la publicidad, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

4.3.1. Publicidad

Cuando empleamos la publicidad nuestros objetivos son: informar (describir las características del producto/servicio, dar a conocer y apoyar promociones de ventas), persuadir (atraer a nuevos compradores, incrementar la frecuencia de uso o cantidad comprada, influir para que el comprador compre ahora) y recordar (mantener una elevada notoriedad y recordar la existencia y ventajas del producto).

Los medios que emplearemos para que nos conozcan son los siguientes:

- **Folletos:** distribuiremos folletos en lugares específicos como en la Oficina de Turismo, en el Centro de Visitantes de Las Dehesas o en la estación de tren. También queremos anunciarnos en los folletos y guías que elaboran la Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama y la Asociación de empresarios del Guadarrama Alto (AEGA).
- **Internet:** el avance de la tecnología hace de este medio una herramienta útil para darnos a conocer
 - **Redes sociales:** emplearemos redes sociales como Facebook para promocionarnos y llegar al mayor número de personas
 - **Portales turísticos:** nuestro deseo es anunciarnos en páginas web relacionadas con la Sierra de Guadarrama como el Portal Turístico Oficial de la Sierra de Guadarrama (sierradeguadarrama.info).

CAPÍTULO 4

4.3.2. Marketing directo

“El marketing directo es una forma de comunicación de la empresa, que se caracteriza por ser personalizada e interactiva, es decir, se busca un *feedback* por parte del público objetivo” (Santesmases et al., 2009, p.250).

Para fidelizar a nuestros clientes pondremos en práctica el marketing directo mediante el *mailing*. Se confeccionará una base de datos con información de los clientes que nos han visitado y realizaremos un seguimiento individualizado tratando al cliente como si fuese único. Dicha información la emplearemos para confeccionar *e-mails* personalizados en los que se le informará de promociones, ofertas, sorteos así como de nuevas actividades o servicios.

Además, haremos uso de otro elemento que es una evolución del marketing directo: *member get member*. Este concepto trata de crear incentivos a los clientes iniciales con el fin de que atraigan a otros nuevos. En nuestro caso a los clientes que nos visiten, nos recomienden y atraigan a nuevos clientes se les regalará una noche en nuestro hotel.

4.3.3. Promoción de ventas.

Otro instrumento del plan de comunicación es la promoción de ventas. En nuestro negocio emplearemos este instrumento para aumentar las ventas a corto plazo y hacer frente a la competencia. Se tratará una de estrategia *pull* ya que las acciones estarán dirigidas al cliente final:

- En los meses de temporada baja y puntualmente lanzaremos ofertas conjuntas. Consiste en ofrecer dos o más servicios a un único precio, más bajo que la suma de los servicios por separado. En el paquete se incluirá habitación con desayuno incluido, actividad a elegir y cena.
- Haciendo uso de las redes sociales realizaremos un sorteo de un fin de semana gratis para dos personas que compartan muestras publicaciones.
- En fechas puntuales, como en San Valentín, para las parejas realizaremos ofertas como tres noches por el precio de dos o en el caso de las familias lanzaremos ofertas en las que el alojamiento de los niños no se cobrará.

4.3.4. Relaciones públicas

“Las relaciones publicas integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos” (Santesmases et al., 2009, p.259).

Se pueden dan tres tipos de relaciones públicas: internas, con los medios de comunicación y externas. Para nuestro negocio haremos uso de las externas con el fin de dirigirnos a nuestro público objetivo. Para ello crearemos un blog en el que se abordarán temas relacionados con el turismo de naturaleza, el turismo sostenible, las curiosidades, las fiestas tradicionales y los recursos artísticos y naturales que Cercedilla posee.

Este año Cercedilla junto a otros municipios de la Sierra de Guadarrama han estado presentes en la Feria Internacional del Turismo (FITUR) gracias a la Asociación de Desarrollo Sierra de Guadarrama (ADESGAM).En el caso de que se vuelva a repetir la

MARKETING OPERATIVO

participación, se colaborará con esta asociación para promocionar nuestro pueblo y nuestros productos turísticos.

Por otro lado, colaboraremos en las Jornadas Micológicas que se organizan en Cercedilla. Estas jornadas tratan de ofrecer cursos de iniciación a la micología y de elaborar platos micológicos elaborados por varios restaurantes de Cercedilla. Nosotros ofreceremos nuestro hotel como alojamiento y elaboraremos un plato micológico. También participaremos en la Ruta de la Tapas que organiza el ayuntamiento de Cercedilla y AEGA todos los años en el mes de julio.

4.4. Estrategia de distribución

De acuerdo con Rivera y De Garcillán (2012), la distribución es otra variable del marketing-mix cuyo objetivo es poner los productos/servicios al alcance del mercado. El producto/servicio llega al consumidor final a través de los canales, los cuales están integrados por intermediarios. Según el número de canales podemos llevar a cabo tres estrategias: intensiva, selectiva y exclusiva. Para nuestro negocio llevaremos a cabo una estrategia selectiva ya que nuestros intermediarios serán los que guarden relación con el turismo rural.

En función de los intermediarios podemos tener varios tipos de canales: ultracorto, corto y largo. En nuestro caso emplearemos el canal corto (un único intermediario):

- Nos registraremos en los principales portales especializados en turismo rural mediante el pago de una cuota mensualmente.
 - **Top rural:** buscador de alojamientos líder en Europa. Esta entre las 10 webs de viajes más visitadas de España con 18 millones de visitas en España
 - **Club rural:** con 28.000 establecimientos inscritos y más de 15 millones de visitas.
 - **Escapada rural:** a través de la *App* para propietarios gestionaremos las reservas, nos comunicaremos con los clientes de una forma más rápida y eficaz.
- La empresa con la que colaboramos para las actividades sugerirán a sus clientes nuestro hotel en el caso de que deseen un alojamiento.
- La Agencia de Viajes Madroño ubicada en Cercedilla ha creado la Central de Reservas Sierra del Guadarrama en colaboración con ADESGAM y la AEGA. El principal objetivo es acabar con la estacionalidad y fomentar la actividad turística. Emplearemos la Central de Reservas como medio para que los futuros clientes realicen sus reservas a cambio de una comisión del 30% por alojamiento reservado.

CAPÍTULO 5
PLAN DE VIABILIDAD

CAPÍTULO 5

5.1. Inversión

Para poner en funcionamiento nuestro negocio necesitaremos realizar una elevada inversión sobre todo en mobiliario

- **Mobiliario**
 - Habitaciones: 17.752
 - Baños: 9.540€
 - Cocina y salón: 22.907 €
 - Recepción y sala común: 2.414€
 - Parque infantil: 300 €
 - Piscina climatizada: 20.000€
- **Rehabilitación del edificio:** las obras tratarán de mejorar las instalaciones y de adaptarlas para todos los públicos. Se ha estimado que el coste será de 40.000€
- **Constitución de la sociedad:** crearemos una sociedad limitada desembolsando 3.000 € y 600€ del notario para la constitución de la sociedad.
- **Licencia de apertura :** 500€

Para llevar a cabo la inversión recurriremos a la financiación ajena. Se solicitará un préstamo que cubra gran parte de la inversión y las posibles pérdidas que se diesen en el primer año de vida de nuestro negocio. Se ha estimado que el capital necesario será de 180.000 euros con un tipo de interés nominal del 5% durante cinco años. En el anexo 2 se detallan las cuotas e intereses de cada uno de los meses.

5.2. Estimación de costes

Para estimar los costes fijos hemos asignado a cada línea de producto el gasto que le corresponde. Sin embargo, algunos gastos no afectan completamente a cada actividad. Por ello hemos repartido esos gastos mediante porcentajes según afecte a cada línea de producto.

Tabla 5.1 Porcentajes de los gastos para cada actividad

	Alojamiento	Restaurante	Actividades
Rehabilitación	80%	20%	-
Inscripciones portales	80%	-	20%
Teléfono e Internet	80%	20%	-
Salario gerente	50%	50%	-

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD

En los costes fijos se incluyen las amortizaciones que se comenzarán a realizar a partir desde que se inicia la actividad (septiembre del año 1). En cuanto a los salarios de los trabajadores son brutos y tienen en cuenta las 14 pagas. Además como nuestros empleados trabajarán los festivos, según el Convenio Colectivo de Hostelería y Actividades Turísticas de la Comunidad de Madrid los festivos se abonarán de acuerdo al siguiente cálculo:

$$\text{Valor del festivo} = \frac{(\text{Salario base} \times 1,75)}{30}$$

Tabla 5.2: Salarios de los trabajadores con festivos incluidos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	7.918 €	22.062 €	22.062 €	22.062 €	22.062 €
Cocinero	7.125 €	20.181 €	20.181 €	20.181 €	20.181 €
A. Cocina	1.295 €	17.932 €	17.932 €	17.932 €	17.932 €
Camarero	6.333 €	21.862 €	21.862 €	21.862 €	21.862 €
Recepcionista	-	9.530 €	9.530 €	9.530 €	9.530 €
Mantenimiento	-	5.732 €	5.732 €	5.732 €	5.732 €

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior los sueldos son distintos en el primer año respecto a los siguientes. En el primer año como se prevé que las ventas serán bajas hemos prescindido de contratar a un recepcionista y el ayudante de cocina se contratará a partir de diciembre. En cuanto a la persona de mantenimiento de la piscina y de jardín se contratará de marzo a octubre. Además se ha estimado que cuatro meses al año (diciembre, enero, julio y agosto) se necesitará a otro camarero. En los sueldo se han incluido las dos pagas y los festivos trabajados que en el primer año se prevé que cada empleado trabaje dos y en los siguiente años trabajarán diez.

Otros gastos que hemos considerado fijos son los siguientes

- Seguros:
 - Hotel: 39€/mes
 - Riesgos laborales: 42€/mes
 - Alarmas: 39€/mes
- Publicidad
 - Creación de la página web: 800 euros durante 4 años.
 - Mantenimiento de la pagina web: 40€/mes
 - Inscripción en Top Rural: 130€/mes
 - Inscripción en Escapada Rural : 95€/mes
 - Inscripción en Club Rural: 100 €/año
 - Cuota de AEGA: 100€/año

CAPITULO 5

- Portal Turístico: 25€/mes
- Folletos: 60€ (en el primer año)
- Teléfono e internet: 90€/mes
- Alquiler del edificio: 4.000€/mes
- Tasas
 - Asociación General de Autores Españoles (SGAE): 800€/año
 - Alcantarillado: 600€/año

Tabla 5.3: Costes fijos del año 1

	Alojamiento	Restaurante	Actividades	General
Mob.Habitaciones y baños	762 €	-	-	-
Mob.Recepción y sala común	80 €	-	-	-
Mob.Cocina y salón	-	764 €	-	-
Piscina climatizada	444 €	-	-	-
Rehabilitación	533 €	133 €	-	-
Inscripciones portales turísticos	747 €		187 €	-
Alquiler	38.400 €	9.600 €	-	
Parque infantil	-	-	-	10 €
Gastos constitución y licencia	-	-	-	137 €
Mantenimiento jardín y piscina	-	-	-	
Seguros	-	-	-	480 €
Creación página web	-	-	-	66 €
Mantenimiento página web	-	-	-	160 €
Publicidad portal turístico	-	-	-	100 €
Folletos	-	-	-	60 €
Tasa SGAE	-	266 €	-	
Teléfono e Internet	288 €	72 €	-	
Tasa alcantarillado	-		-	600 €
Cocinero	-	7.125 €	-	-
Ayudante cocina	-	1.295 €	-	-
Camarero	-	6.333 €	-	-
Recepción	-		-	-
Gerente	3.959 €	3.959 €	-	-
Total C.Fijos	45.213 €	29.547 €	187 €	1.613 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.4: Costes fijos del año 2 y sucesivos

	Alojamiento	Restaurante	Actividades	General
Mob. Habitaciones y baños	2.729 €	-	-	-
Mob. Recepción y sala común	241 €	-	-	-
Mob. Cocina y salón	-	2.291 €	-	-
Piscina climatizada	1.333 €	-	-	-
Rehabilitación	1.600 €	400 €	-	-
Inscripciones portales turísticos	2.240 €	-	560 €	-
Alquiler	38.400 €	9.600 €	-	-
Parque infantil	-	-	-	30 €
Gastos constitución y licencia	-	-	-	410 €
Mantenimiento jardín y piscina	-	-	-	5.732 €
Seguros	-	-	-	1.440 €
Creación página web	-	-	-	200 €
Mantenimiento página web	-	-	-	480 €
Cuota AEGA	-	-	-	100 €
Tasa SGAE	-	800 €	-	-
Teléfono e Internet	864 €	216 €	-	-
Tasa alcantarillado	-	-	-	600 €
Cocinero	-	20.181 €	-	-
Ayudante cocina	-	17.932 €	-	-
Camarero	-	21.862 €	-	-
Recepción	9.530 €	-	-	-
Gerente	11.031 €	11.031 €	-	-
Total C.Fijos	67.968 €	84.313 €	560 €	8.992 €

Fuente: elaboración propia

Otros costes que tenemos que tener en cuenta son los variables. En el caso del alojamiento, el coste de la luz, del agua, la calefacción, del servicio de limpieza, de los *amenities* y del desayuno dependerán del número de huéspedes por lo que se consideran costes variables. El coste del desayuno, de la luz, del agua y la calefacción suponen 4,5 euros por habitación, mientras que el servicio de limpieza y los *amenities* se han estimado por un coste de 4 euros por habitación

En cuanto al restaurante, se ha calculado que los menús nos suponen un gasto de 6 euros teniendo en cuenta la comida y la bebida.

5.3. Estimación de resultados

Tras la identificación de los costes, el siguiente paso es calcular los ingresos que se tendrán para así conocer si es rentable nuestro proyecto. Para la obtención de los resultados se tendrán que calcular los márgenes comerciales e industriales de cada actividad para así obtener el resultado del ejercicio tras el Impuesto sobre Sociedades.

Para obtener los márgenes comerciales e industriales hemos supuesto lo siguiente:

CAPÍTULO 5

- **Alojamiento:** como se han asignado diferentes precios en función de las habitaciones y de la temporada, hemos calculado el precio medio para la temporada baja (85 euros) y temporada alta (97 euros). La ocupación será por día
- **Restaurante:** se considera que el 50% de los huéspedes harán uso de nuestro restaurante. También para sacar un mayor rendimiento a la parte del restaurante se atenderá a personas no alojadas, siempre respetando que exista espacio para nuestros huéspedes. Se ha valorado que el precio medio del menú es de 15 euros
- **Actividades:** como se ha mencionado anteriormente, en el caso de las actividades optaremos por una empresa especializada en turismo activo para así ahorrar también en costes. Se ha acordado una comisión del 30% sobre el precio de las actividades. Como no todas las actividades tienen el mismo precio se ha calculado un precio medio de 13 euros por actividad y que el 50% de los huéspedes optan por realizar una actividad.

Para mayor aclaración en el anexo 3 se explica el cálculo de los ingresos y márgenes.

Tabla 5.5: Beneficios después de impuestos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alojamiento					
Ingresos	17.024 €	111.178 €	140.874 €	166.430 €	181.228 €
Costes variables	1.549 €	9.826 €	12.452 €	15.232 €	16.626 €
Margen comercial	15.475 €	101.352 €	128.422 €	151.198 €	164.602 €
M. Comercial (%)	91%	91%	91%	91%	91%
Costes fijos	45.213 €	67.968 €	67.968 €	67.968 €	67.968 €
Margen Industrial	-29.738 €	33.384 €	60.454 €	83.230 €	96.634 €
Restaurante					
Ingresos	15.285 €	112.980 €	131.363 €	154.313 €	168.893 €
Costes variables	6.114 €	45.192 €	52.545 €	61.725 €	67.557 €
Margen comercial	9.171 €	67.788 €	78.818 €	92.588 €	101.336 €
M. Comercial/Ingresos	60%	60%	60%	60%	60%
Costes fijos	29.547 €	84.313 €	84.313 €	84.313 €	84.313 €
Margen Industrial	-20.376 €	-16.525 €	-5.495 €	8.275 €	17.023 €
Actividades					
Ingresos	620 €	7.067 €	8.736 €	9.886 €	10.616 €
Costes variables	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen comercial	620 €	7.067 €	8.736 €	9.886 €	10.616 €
M. Comercial/Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%
Costes fijos	187 €	560 €	560 €	560 €	560 €
Margen Industrial	433 €	6.507 €	8.176 €	9.326 €	10.056 €
C.Fijos generales	1.613 €	8.992 €	8.992 €	8.992 €	8.992 €
M. Industrial total	-51.294 €	14.374 €	54.143 €	91.839 €	114.721 €
M. Industrial (%)	-156%	6%	19%	28%	32%
Intereses	8.262 €	6.599 €	4.851 €	3.014 €	1.083 €
BAI	-59.556 €	7.775 €	49.292 €	88.825 €	113.638 €
Pérdidas a compensar	0 €	-7.775 €	-49.292 €	-2.489 €	0 €
Impuesto sobre sociedades (25%)	0 €	0 €	0 €	21.584 €	28.410 €
BDII	0 €	0 €	0 €	64.752 €	85.228 €
Rentabilidad (BDII/180.000)	0%	0%	0%	35%	47%

CAPÍTULO 5

Fuente: elaboración propia

Como se observa los primeros años son complicados debido a que hay que hacer frente a unos elevados costes fijos y los ingresos son bajos. La actividad que más ingresos nos proporciona es el alojamiento a pesar de los costes. En cambio, en el restaurante no es hasta el cuarto año cuando comenzamos a obtener beneficios, considerablemente más bajos que los del alojamiento. Este se debe en parte a que los costes fijos imputables al restaurante (cocina industrial, salarios) son mayores. Además hemos tenido que elevar el precio de los menús de 12 a 15 euros al no cubrirse los costes fijos en ningún año. En el caso de las actividades nos suponen un coste muy bajo y, además, nos pueden ayudar como atractivo en el momento de elegir de un alojamiento. En cuanto a la rentabilidad, podemos valorarla positivamente ya que en el quinto año se recupera casi la mitad de la inversión realizada, sobre todo teniendo en cuenta, que entre los costes fijos, ya está incluido mi sueldo como emprendedora.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo del plan de negocio como se ha mencionado anteriormente es conocer si nuestro proyecto es viable. *A priori* parece que sí ya que Cercedilla tiene un gran atractivo turístico y además los alojamientos rurales y las empresas de turismo lo reflejan pero no es suficiente para tomar una decisión. El plan de negocio a parte de reflejar si es rentable el proyecto nos ha ayudado en varios aspectos. Por un lado, ha permitido conocer que el turismo de naturaleza cada vez tiene más adeptos pero al mismo tiempo tiene que hacer frente a una cantidad importante de competidores. Por ello se ha creído que lo idóneo es crear un producto que destaque de entre todos los alojamientos de la zona. Para ello sirvió de importante ayuda la pequeña investigación ya que gracias a ella se ha logrado conocer mejor al turista madrileño para poder crear una oferta adaptada a cada segmento y así crear valor añadido.

Por otro lado, el plan de viabilidad ha reflejado que el negocio es rentable a largo plazo. Sin embargo ha mostrado que hay que tener en cuenta los costes, sobre todo los fijos, ya que cualquier variación o circunstancia que afecte a cualquiera de nuestras actividades puede generar pérdidas. Un ejemplo de ello ha sido el caso del restaurante donde tuvimos que elevar el precio ya que no se cubrían los costes fijos. El plan de viabilidad también muestra nuestros puntos fuertes y dónde tenemos que centrar nuestros esfuerzos. El alojamiento y las actividades nos dan importantes ingresos pero el restaurante a pesar de generar ganancias, no son tan elevadas.

El plan de negocio también nos orienta en el momento de llevar a cabo acciones. En el caso de que se lleva a cabo el proyecto nuestro fin será mantener los beneficios obtenidos e incluso mejorarlos. Para ello, optaremos por una estrategia de crecimiento como es la penetración en el mercado actual. La llevaremos a cabo mediante acciones promocionales que nos ayuden a aumentar los ingresos en el alojamiento e incluso podríamos reducir el precio, ya que los ingresos son elevados y tenemos margen suficiente. En el caso del restaurante, como los ingresos no son tan altos intentaremos que crezcan aprovechando nuestras instalaciones para ofrecer eventos como bodas comuniones y fiestas privadas.

Este trabajo muestra la importancia del plan de viabilidad a la hora de emprender un negocio, ya que un análisis económico-financiero riguroso y basado en un análisis previo del entorno, nos ayuda a planificar, reducir riesgos y valorar estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Asociación Española de Ciudades del Vino ((ACEVIN), A. E. (2017). *Informe de visitantes a bodegas y museos del vino asociados a las Rutas del Vino de España*. <https://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo873.pdf> (Consulta: 20 de marzo de 2018)
- Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo (2015). *Informe sobre el turismo activo en España*. <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.aneta.es/pdf/publicaciones/Informe+TA+2014.pdf> (Consulta: 25 de febrero de 2018)
- Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo(2015). *Informe sobre el turismo activo en España* <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.aneta.es/pdf/publicaciones/Informe+TA+2014.pdf> (Consulta: 25 de febrero de 2018)
- Clubrural. (2016). *Barómetro del Turismo Rural en España*. <https://www.clubrural.com/barometro-turismo-rural/barometro-2016.pdf> (Consulta: 1 de marzo de 2018)
- Clubrural. (2017). *Barómetro del Turismo Rural en España*. <https://www.clubrural.com/barometro-turismo-rural/barometro-turismo-rural-1- semestre-2017.pdf> (Consulta: 1 de marzo de 2018)
- Exceltur. (2018). *Valoración turística empresarial de 2017 y perspectivas para 2018*. <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Perspectivas-N63-Balance-del-a%C3%B1o-2017-y-previsiones-para-el-a%C3%B1o-2018.pdf>(consulta: 18 de marzo de 2018)
- Garrido, H. (15 de enero de 2018). La subida de los salarios será menor aún en 2018... y sólo la espera uno de cada tres empleados. *20 Minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/3234736/0/subidas-salariales-esperadas-para-2018/> (Consulta: 15 de marzo de 2018).
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *España en cifras*.. http://www.ine.es/prodyser/esp_a_cifras/2017/index.html#2(Consulta: 10 de marzo de 2018)
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)*. http://www.ine.es/prensa/ecv_2016.pdf (Consulta: 20 de marzo de 2018)
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. http://www.ine.es/prensa/tich_2017.pdf(Consulta: 20 de marzo de 2018)
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahotelero*. <http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat1217.pdf> (Consulta: 25 de febrero de 2018)
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta de Turismo de Residentes (FAMILITUR)*. <http://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0317.pdf> (Consulta: 20 de marzo de 2018)

BIBLIOGRAFÍA

- García Henche, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de Turismo* (15), 113-133.
<http://revistas.um.es/turismo/article/view/18481/17831> (Consulta: 15 de abril de 2018)
- Martínez, V. (27 de diciembre de 2017). El gobierno sólo asegura la subida del salario mínimo en 2018 al exigir que el PIB suba más de lo previsto. *El Mundo*
<http://www.elmundo.es/economia/2017/12/27/5a42a1d922601d834f8b45aa.html>
(Consulta: 10 de marzo de 2018)
- Martínez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193 (785), a396.
<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2204/3025> (Consulta: 6 de febrero de 2018)
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2017). *El turismo de naturaleza en España*.
http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/seriemedioambienten9_turismodenaturalezaenespana_tcm30-419763.pdf
(consulta: 22 de febrero de 2018)
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2017). *Anuario de Estadísticas Culturales 2017*. http://www.mecd.gob.es/dam/jcr:0743351b-f2e1-4ca6-98d3-3f8455002c7c/Principales_Resultados_2017.pdf (Consulta: 18 de marzo de 2018)
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor (Navarra) : Aranzadi.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2011). *Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza - Síntesis para los encargados de la formulación de políticas*.
<http://sostenibilidadyprogreso.org/files/entradas/hacia-una-economia-verde.pdf> (Consulta: 5 de febrero de 2018)
- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). Madrid: ESIC.
- Saínz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica* (17ª ed.). Madrid: ESIC.
- Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Santesmases Mestre, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Themed Entertainment Association. (2017). *Theme Index and Museum Index: The Global Attractions Attendance Report*.
http://www.teaconnect.org/images/files/TEA_235_103719_170601.pdf (Consulta: 20 de marzo de 2018)

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad de Valladolid

ENCUESTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD TURISTICA EN CERCEDILLA

El siguiente cuestionario forma parte de un estudio de la Universidad de Valladolid cuyo objetivo es conocer mejor al turista rural de la Comunidad de Madrid y poder, así, ofrecer un producto-servicio acorde a sus características y preferencias.

- * Las respuestas se tratarán de forma anónima.
- * Por favor, rellene una única encuesta por habitación.

CUESTIONARIO

1. Lugar de residencia: _____

2. Número de viajeros:

- Viaja solo**
- En pareja**
- En familia. ¿Cuántas personas en total? _____**
- Grupo. ¿Cuántas personas en total? _____**

3. En caso de que viaje con niños, ¿cuántos viajan con usted y qué edades tienen?

ANEXOS

4. ¿Cuál es el motivo principal de su viaje?

- Visita a familiares y amigos**
- Conocer el patrimonio histórico-artístico**
- Trabajo o negocios**
- Búsqueda de relax-desconexión**
- Contacto con la naturaleza**

5. ¿Cuánto está dispuesto a pagar en el alojamiento por persona y noche?

- Menos de 50 euros**
- Entre 50 y 100 euros**
- Más de 100 euros**

6. Valore en una escala del 1 al 5 según la importancia los siguientes aspectos:

	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
	1	2	3	4	5
Amabilidad del personal					
Tranquilidad					
Limpieza					
Confort					
Paisaje/entorno					
Calidad en el servicio de comidas					
Diseño y decoración					
Servicio personalizado					

ANEXOS

7. Según la importancia valore en una escala del 1 al 5 las siguientes instalaciones y servicios de un hotel rural:

	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
	1	2	3	4	5
Piscina climatizada					
Jacuzzi					
Chimenea					
Admisión de mascotas					
Spa					
Parque infantil					
Sala de entrenamiento					
Pistas deportivas					
Conexión a internet					
Transporte					
Servicio de comidas					
Servicios de habitaciones					
Accesibilidad					

8. En el caso de que usted esté interesado en realizar actividades, ¿cuál de las siguientes son más atractivas para usted? (Elija un máximo de tres).

- Raquetas de nieve**
- Paseo a caballo**
- Observación de la fauna**
- Iniciación a la micología**
- Senderismo de interpretación**
- Escalada**
- Visitar una granja**
- Visitas culturales**

ANEXOS

Anexo 2: tabla de amortización del préstamo bancario.

Periodos	Cuota	Intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada	Capital pendiente
0					180.000
1	3.397	750	2.647	2.647	177.353
2	3.397	739	2.658	5.305	174.695
3	3.397	728	2.669	7.974	172.026
4	3.397	717	2.680	10.654	169.346
5	3.397	706	2.691	13.345	166.655
6	3.397	694	2.702	16.047	163.953
7	3.397	683	2.714	18.761	161.239
8	3.397	672	2.725	21.486	158.514
9	3.397	660	2.736	24.222	155.778
10	3.397	649	2.748	26.970	153.030
11	3.397	638	2.759	29.729	150.271
12	3.397	626	2.771	32.500	147.500
13	3.397	615	2.782	35.282	144.718
14	3.397	603	2.794	38.076	141.924
15	3.397	591	2.805	40.882	139.118
16	3.397	580	2.817	43.699	136.301
17	3.397	568	2.829	46.528	133.472
18	3.397	556	2.841	49.368	130.632
19	3.397	544	2.853	52.221	127.779
20	3.397	532	2.864	55.085	124.915
21	3.397	520	2.876	57.962	122.038
22	3.397	508	2.888	60.850	119.150
23	3.397	496	2.900	63.750	116.250
24	3.397	484	2.912	66.663	113.337
25	3.397	472	2.925	69.587	110.413
26	3.397	460	2.937	72.524	107.476
27	3.397	448	2.949	75.473	104.527
28	3.397	436	2.961	78.434	101.566
29	3.397	423	2.974	81.408	98.592
30	3.397	411	2.986	84.394	95.606
31	3.397	398	2.998	87.393	92.607
32	3.397	386	3.011	90.404	89.596
33	3.397	373	3.024	93.427	86.573
34	3.397	361	3.036	96.463	83.537
35	3.397	348	3.049	99.512	80.488
36	3.397	335	3.061	102.573	77.427
37	3.397	323	3.074	105.648	74.352
38	3.397	310	3.087	108.735	71.265
39	3.397	297	3.100	111.834	68.166
40	3.397	284	3.113	114.947	65.053
41	3.397	271	3.126	118.073	61.927
42	3.397	258	3.139	121.212	58.788
43	3.397	245	3.152	124.364	55.636
44	3.397	232	3.165	127.529	52.471
45	3.397	219	3.178	130.707	49.293
46	3.397	205	3.191	133.898	46.102

ANEXOS

47	3.397	192	3.205	137.103	42.897
48	3.397	179	3.218	140.321	39.679
49	3.397	165	3.231	143.553	36.447
50	3.397	152	3.245	146.798	33.202
51	3.397	138	3.258	150.056	29.944
52	3.397	125	3.272	153.328	26.672
53	3.397	111	3.286	156.614	23.386
54	3.397	97	3.299	159.913	20.087
55	3.397	84	3.313	163.226	16.774
56	3.397	70	3.327	166.553	13.447
57	3.397	56	3.341	169.894	10.106
58	3.397	42	3.355	173.249	6.751
59	3.397	28	3.369	176.617	3.383
60	3.397	14	3.383	180.000	- 0

Fuente: elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 3: cálculos de los ingresos y márgenes comerciales de cada actividad.

Ingresos alojamiento año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Diario (T.Baja)	-	-	-	-	-	-	-	-	0 €	1.880 €	1.880 €	1.880 €	
Nº días	-	-	-	-	-	-	-	-	20	22	21	12	
% Ocupación	-	-	-	-	-	-	-	-	0	6	6	6	
Nº de habitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	0	1	1	1	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	85 €	85 €	85 €	85 €	
Fin de Semana (T.Baja)	-	-	-	-	-	-	-	-	1.709 €	1.538 €	1.538 €	1.538 €	
Nº días	-	-	-	-	-	-	-	-	10	9	9	6	
% Ocupación	-	-	-	-	-	-	-	-	13	13	13	20	
Nº de habitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	3	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	85 €	85 €	85 €	85 €	
Diario (T.Alta)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nº días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
% Ocupación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nº de habitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Fin de Semana (T.Baja)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nº días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
% Ocupación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nº de habitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Semana Santa y Navidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.061 €	
Nº días	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	
% Ocupación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	
Nº de habitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97 €	TOTAL
Total Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	1.709 €	3.418 €	3.418 €	8.479 €	17.024 €
Costes de venta	-	-	-	-	-	-	-	-	170 €	350 €	332 €	697 €	1.549 €
Margen comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	1.539 €	3.068 €	3.087 €	7.782 €	15.476 €

ANEXOS

Ingresos restaurante año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº días	-	-	-	-	-	-	-	-	30	31	30	31	
Huéspedes	-	-	-	-	-	-	-	-	0	60	58	41	
No huéspedes	-	-	-	-	-	-	-	-	120	200	250	290	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	15 €	15 €	15 €	15 €	TOTAL
Total ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	1.800 €	3.900 €	4.620 €	4.965 €	15.285 €
Coste de venta	-	-	-	-	-	-	-	-	720 €	1.560 €	1.848 €	1.986 €	6.114 €
Margen comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	1.080 €	2.340 €	2.772 €	2.979 €	9.171 €

Ingresos de actividades año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº huéspedes	-	-	-	-	-	-	-	-	0	60	58	41	
Precio	-	-	-	-	-	-	-	-	13 €	13 €	13 €	13 €	TOTAL
Total ingreso	-	-	-	-	-	-	-	-	0 €	234 €	226 €	160 €	620 €
Coste venta	-	-	-	-	-	-	-	-	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	0 €	234 €	226 €	160 €	620 €

ANEXOS

Ingresos alojamiento año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Diario (T.Baja)	2.905 €	3.418 €	1.880 €	1.709 €	-	-	-	-	6.836 €	1.880 €	1.794 €	2.051 €	
Nº días	17	20	22	20	-	-	-	-	20	22	21	12	
% Ocupación	13	13	6	6	-	-	-	-	13	6	6	13	
Nº de habitaciones	2	2	1	1	-	-	-	-	2	1	1	2	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €	-	-	-	-	85 €	85 €	85 €	85 €	
Fin de Semana (T.Baja)	1.538 €	2.051 €	3.076 €	1.538 €	-	-	-	-	2.564 €	769 €	1.538 €	2.051 €	
Nº días	6	8	9	6	-	-	-	-	10	9	9	6	
% Ocupación	20	20	26	20	-	-	-	-	20	13	13	26	
Nº de habitaciones	3	3	4	3	-	-	-	-	3	1	2	4	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €	-	-	-	-	85 €	85 €	85 €	85 €	
Diario (T.Alta)					8.954 €	10.220 €	10.706 €	11.193 €					
Nº días					23	21	22	23					
% Ocupación					26	33	33	33					
Nº de habitaciones					4	5	5	5					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Fin de Semana (T.Baja)					3.893 €	5.256 €	5.256 €	5.450 €					
Nº días					8	9	9	8					
% Ocupación					33	46	46	53					
Nº de habitaciones					5	6	6	7					
Precio					97,33	97,33	97,33	97,33					
Semana Santa y Navidad	3.115 €			1.947 €								7.591 €	
Nº días	8			5								13	
% Ocupación	33			26								46	
Nº de habitaciones	4			4								6	
Precio	97 €			97 €								97 €	TOTAL
Total Ingresos	7.558 €	5.469 €	4.956 €	5.194 €	12.848 €	15.475 €	15.962 €	16.643 €	9.400 €	2.649 €	3.333 €	11.693 €	111.179 €
Costes de venta	714 €	544 €	493 €	493 €	1.122 €	1.352 €	1.394 €	1.454 €	595 €	264 €	332 €	1.071 €	9.826 €
Margen comercial	6.844 €	4.925 €	4.463 €	4.701 €	11.726 €	14.124 €	14.568 €	15.190 €	8.805 €	2.385 €	3.001 €	10.622 €	101.353 €

ANEXOS

Ingresos restaurante año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Huéspedes	126	96	87	87	198	238,5	246	256,5	105	46,5	58,5	72	
No huéspedes	360	290	400	420	500	450	692	855	384	465	390	709	
Precio	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	TOTAL
Total ingresos	7.290 €	5.790 €	7.305 €	7.605 €	10.470 €	10.328 €	14.070 €	16.673 €	7.335 €	7.673 €	6.728 €	11.715 €	112.980 €
Coste de venta	2.916 €	2.316 €	2.922 €	3.042 €	4.188 €	4.131 €	5.628 €	6.669 €	2.934 €	3.069 €	2.691 €	4.686 €	45.192 €
Margen comercial	4.374 €	3.474 €	4.383 €	4.563 €	6.282 €	6.197 €	8.442 €	10.004 €	4.401 €	4.604 €	4.037 €	7.029 €	67.788 €

Ingresos actividades año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº huéspedes	126	96	87	87	222	252	273	269	105	47	59	189	
Precio	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	TOTAL
Total ingreso	491 €	374 €	339 €	339 €	866 €	983 €	1.065 €	1.049 €	410 €	183 €	230 €	737 €	7.067 €
Coste venta	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen comercial	491 €	374 €	339 €	339 €	866 €	983 €	1.065 €	1.049 €	410 €	183 €	230 €	737 €	7.067 €

ANEXOS

Ingresos alojamiento año 3	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Diario (T.Baja)	4.358 €	5.127 €	3.760 €	5.127 €					6.836 €	1.880 €	5.383 €	3.076 €	
Nº días	17	20	22	20					20	22	21	12	
% Ocupación	20	26	13	20					20	6	20	20	
Nº de habitaciones	3	3	2	3					3	1	3	3	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €					85 €	85 €	85 €	85 €	
Fin de Semana (T.Baja)	2.564 €	3.418 €	3.076 €	2.051 €					3.418 €	1.538 €	3.845 €	3.076 €	
Nº días	6	8	9	6					10	9	9	6	
% Ocupación	33	33	26	26					20	13	33	40	
Nº de habitaciones	5	5	4	4					4	2	5	6	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €					85 €	85 €	85 €	85 €	
Diario (T.Alta)					11.193 €	10.220 €	12.848 €	13.432 €					
Nº días					23	21	22	23					
% Ocupación					33	33	40	40					
Nº de habitaciones					5	5	6	6					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Fin de Semana (T.Baja)					3.893 €	4.380 €	5.256 €	4.672 €					
Nº días					8	9	9	8					
% Ocupación					33	33	40	40					
Nº de habitaciones					5	5	6	6					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Semana Santa y Navidad	4.672 €			2.920 €									8.857 €
Nº días	8			5									13
% Ocupación	40			40									46
Nº de habitaciones	6			6									7
Precio	97 €			97 €									97 €
Total Ingresos	11.593 €	8.545 €	6.836 €	10.098 €	15.086 €	14.600 €	18.103 €	18.103 €	10.254 €	3.418 €	9.229 €	15.009 €	140.874 €
Costes de venta	1.097 €	850 €	680 €	969 €	978 €	1.275 €	1.530 €	1.581 €	850 €	340 €	918 €	1.386 €	12.453 €
Margen comercial	10.497 €	7.695 €	6.156 €	9.129 €	14.109 €	13.325 €	16.573 €	16.522 €	9.404 €	3.078 €	8.311 €	13.624 €	128.422 €

ANEXOS

Ingresos restaurante año 3	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº días	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	
Huéspedes	194	150	120	135	233	225	279	279	150	60	162	245	
No huéspedes	590	400	490	550	454	486	710	815	400	390	522	720	
Precio	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	TOTAL
Total ingresos	11.753 €	8.250 €	9.150 €	10.275 €	10.298 €	10.665 €	14.835 €	16.410 €	8.250 €	6.750 €	10.260 €	14.468 €	131.363 €
Coste de venta	4.701 €	3.300 €	3.660 €	4.110 €	4.119 €	4.266 €	5.934 €	6.564 €	3.300 €	2.700 €	4.104 €	5.787 €	52.545 €
Margen comercial	7.052 €	4.950 €	5.490 €	6.165 €	6.179 €	6.399 €	8.901 €	9.846 €	4.950 €	4.050 €	6.156 €	8.681 €	78.818 €

Ingresos actividades año 3	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº huéspedes	170	150	120	156	245	238	279	313	150	60	162	197	
Precio	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	TOTAL
Total ingreso	663 €	585 €	468 €	608 €	956 €	928 €	1.088 €	1.221 €	585 €	234 €	632 €	768 €	8.736 €
Coste venta	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen comercial	663 €	585 €	468 €	608 €	956 €	928 €	1.088 €	1.221 €	585 €	234 €	632 €	768 €	8.736 €

ANEXOS

Ingresos alojamiento año 4	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Diario (T.Baja)	4.358 €	5.127 €	3.760 €	5.127 €					6.836 €	3.760 €	7.178 €	3.076 €	
Nº días	17	20	22	20					20	22	21	12	
% Ocupación	20	26	13	20					20	13	26	20	
Nº de habitaciones	3	3	2	3					3	2	4	3	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €					85 €	85 €	85 €	85 €	
Fin de Semana (T.Baja)	3.589 €	4.785 €	4.614 €	2.051 €					5.127 €	3.845 €	4.614 €	3.589 €	
Nº días	6	8	9	6					10	9	9	6	
% Ocupación	46	46	40	26					40	33	40	46	
Nº de habitaciones	7	7	6	4					6	5	6	7	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €					85 €	85 €	85 €	85 €	
Diario (T.Alta)					13.432 €	12.264 €	12.848 €	13.432 €					
Nº días					23	21	22	23					
% Ocupación					40	40	40	40					
Nº de habitaciones					6	6	6	6					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Fin de Semana (T.Alta)					4.672 €	5.256 €	6.132 €	5.450 €					
Nº días					8	9	9	8					
% Ocupación					40	40	46	46					
Nº de habitaciones					6	6	7	7					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Semana Santa y Navidad	6.229 €			3.893 €									11.388 €
Nº días	8			5									13
% Ocupación	53			53									60
Nº de habitaciones	8			8									9
Precio	97 €			97 €									97 €
Total Ingresos	14.176 €	9.912 €	8.374 €	11.071 €	18.103 €	17.519 €	18.979 €	18.882 €	11.963 €	7.605 €	11.792 €	18.053 €	166.430 €
Costes de venta	1.335 €	986 €	833 €	1.054 €	1.581 €	1.530 €	1.658 €	1.649 €	1.020 €	757 €	1.173 €	1.658 €	15.232 €
Margen comercial	12.841 €	8.926 €	7.541 €	10.017 €	16.522 €	15.989 €	17.322 €	17.233 €	10.943 €	6.849 €	10.619 €	16.395 €	151.198 €

ANEXOS

Ingresos restaurante año 4	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Huéspedes	236	174	147	186	279	270	292,5	291	180	133,5	207	292,5	
No huéspedes	700	500	445	690	684	690	750	880	500	400	550	810	
Precio	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	TOTAL
Total ingresos	14.040 €	10.110 €	8.880 €	13.140 €	14.445 €	14.400 €	15.638 €	17.565 €	10.200 €	8.003 €	11.355 €	16.538 €	154.313 €
Coste de venta	5.616 €	4.044 €	3.552 €	5.256 €	5.778 €	5.760 €	6.255 €	7.026 €	4.080 €	3.201 €	4.542 €	6.615 €	61.725 €
Margen comercial	8.424 €	6.066 €	5.328 €	7.884 €	8.667 €	8.640 €	9.383 €	10.539 €	6.120 €	4.802 €	6.813 €	9.923 €	92.588 €

Ingresos actividades año 4	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº huéspedes	194	174	147	164	279	270	279	291	180	134	207	216	
Precio	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	TOTAL
Total ingreso	757 €	679 €	573 €	640 €	1.088 €	1.053 €	1.088 €	1.135 €	702 €	523 €	807 €	842 €	9.887 €
Coste venta	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen comercial	757 €	679 €	573 €	640 €	1.088 €	1.053 €	1.088 €	1.135 €	702 €	523 €	807 €	842 €	9.887 €

ANEXOS

Ingresos alojamiento año 5	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Diario (T.Baja)	4.358 €	5.127 €	5.640 €	5.127 €					6.836 €	5.640 €	7.178 €	3.076 €	
Nº días	17	20	22	20					20	22	21	12	
% Ocupación	20	20	20	20					20	20	26	20	
Nº de habitaciones	3	3	3	3					3	3	4	3	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €					85 €	85 €	85 €	85 €	
Fin de Semana (T.Baja)	4.102 €	5.469 €	4.614 €	2.564 €					5.982 €	4.614 €	5.383 €	4.102 €	
Nº días	6	8	9	6					10	9	9	6	
% Ocupación	53	53	40	33					46	40	46	53	
Nº de habitaciones	8	8	6	5					7	6	7	8	
Precio	85 €	85 €	85 €	85 €					85 €	85 €	85 €	85 €	
Diario (T.Alta)					13.432 €	12.264 €	12.848 €	13.432 €					
Nº días					23	21	22	23					
% Ocupación					40	40	40	40					
Nº de habitaciones					6	6	6	6					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Fin de Semana (T.Alta)					5.450 €	6.132 €	6.132 €	5.450 €					
Nº días					8	9	9	8					
% Ocupación					46	46	46	46					
Nº de habitaciones					7	7	7	7					
Precio					97 €	97 €	97 €	97 €					
Semana Santa y Navidad	7.008 €			5.353 €								13.918 €	
Nº días	8			5								13	
% Ocupación	60			75								75	
Nº de habitaciones	9			11								11	
Precio	97 €			97 €								97 €	
Total Ingresos	15.467 €	10.596 €	10.254 €	13.044 €	18.882 €	18.395 €	18.979 €	18.882 €	12.818 €	10.254 €	12.561 €	21.096 €	181.228 €
Costes de venta	1.454 €	1.054 €	1.020 €	1.233 €	1.649 €	1.607 €	1.658 €	1.649 €	1.105 €	1.020 €	1.250 €	1.930 €	16.626 €
Margen comercial	14.014 €	9.542 €	9.234 €	11.811 €	17.233 €	16.789 €	17.322 €	17.233 €	11.713 €	9.234 €	11.312 €	19.166 €	164.602 €

ANEXOS

Ingresos restaurante año 5	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Huéspedes	257	186	180	217,5	291	283,5	292,5	291	195	180	220,5	340,5	
No huéspedes	790	600	500	730	750	760	815	900	550	480	600	850	
Precio	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	TOTAL
Total ingresos	15.705 €	11.790 €	10.200 €	14.213 €	15.615 €	15.653 €	16.613 €	17.865 €	11.175 €	9.900 €	12.308 €	17.858 €	168.893 €
Coste de venta	6.282 €	4.716 €	4.080 €	5.685 €	6.246 €	6.261 €	6.645 €	7.146 €	4.470 €	3.960 €	4.923 €	7.143 €	67.557 €
Margen comercial	9.423 €	7.074 €	6.120 €	8.528 €	9.369 €	9.392 €	9.968 €	10.719 €	6.705 €	5.940 €	7.385 €	10.715 €	101.336 €

Ingresos actividades año 5	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Nº huéspedes	206	186	180	173	291	284	293	291	195	180	207	236	
Precio	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	13 €	TOTAL
Total ingreso	803 €	725 €	702 €	675 €	1.135 €	1.108 €	1.143 €	1.135 €	761 €	702 €	807 €	920 €	10.616 €
Coste venta	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen comercial	803 €	725 €	702 €	675 €	1.135 €	1.108 €	1.143 €	1.135 €	761 €	702 €	807 €	920 €	10.616 €