



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

# PLAN DE EMPRESA: CENTRO DE TURISMO RURAL

Presentado por Óscar Ramírez Martín

Tutelado por: Pablo de Frutos Madrazo

Soria, 12 de abril de 2018

## CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
---------------------------	----------

## **CAPÍTULO I**

### **APROXIMACIÓN AL PROYECTO**

<b>1.1. Descripción de la idea de negocio</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. Cultura empresarial .....	5
<b>1.2. Investigación de mercados</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. Macroentorno .....	5
1.2.1.1. Factores políticos .....	6
1.2.1.2. Factores económicos .....	6
1.2.1.3. Factores sociales .....	8
1.2.1.4. Factores tecnológicos .....	9
1.2.1.5. Factores ecológicos .....	9
1.2.1.6. Factores legales .....	10
1.2.2. Microentorno .....	10
1.2.3. Competidores cercanos .....	11
1.2.3.1. Competidores en alojamiento .....	11
1.2.3.2. Competidores en actividades .....	13

## **CAPÍTULO II**

### **PLANES DE EMPRESA**

<b>2.1. Plan de Marketing</b> .....	<b>16</b>
2.1.1. Producto o servicio .....	16
2.1.1.1. Servicio de alojamiento .....	17
2.1.1.2. Servicio de actividades .....	18
2.1.2. Precio .....	22
2.1.3. Promoción .....	24
2.1.4. Distribución .....	26
<b>2.2. Plan de Producción</b> .....	<b>26</b>

2.2.1. Servicio de alojamiento .....	27
2.2.1.1. Actuaciones de cara al cliente .....	27
2.2.1.2. Actuaciones de funcionamiento del centro .....	29
2.2.2. Servicio de actividades propias .....	30
2.2.3. Servicio de actividades subcontratadas .....	32
<b>2.3. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>33</b>
2.3.1. Análisis de puestos de trabajo .....	34
2.3.2. Necesidades de personal y perfiles profesionales .....	35
2.3.3. Contratos de trabajo y salario .....	36

### **CAPÍTULO III**

#### **PLAN ENÓMICO - FINANCIERO**

<b>3.1. Inversiones iniciales .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2. Fuentes de financiación .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3. Escenario de ingresos y gastos .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4. Cuenta de pérdidas y ganancias .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5. Balance de situación .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6. Análisis de Ratios .....</b>	<b>54</b>

### **CAPÍTULO IV**

#### **VALORACIÓN DE ENTRADA EN EL MERCADO**

<b>4.1. Forma jurídica .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2. Trámites necesarios .....</b>	<b>60</b>
4.2.1. Trámites de constitución .....	60
4.2.2. Trámites de puesta en marcha .....	61
<b>4.3. Legislación del sector .....</b>	<b>62</b>
 <b>CONCLUSIONES .....</b>	 <b>66</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	 <b>70</b>

<b>WEBGRAFÍA .....</b>	<b>74</b>
------------------------	-----------

**ANEXO I**

Carta con desayunos .....	78
---------------------------	----

**ANEXO II**

Flyers promocionales .....	79
----------------------------	----

**ANEXO III**

Presupuesto armarios .....	80
----------------------------	----

**ANEXO IV**

Préstamo francés .....	81
------------------------	----

# INDICE TABLAS

1.1. Tabla: Competidores en alojamiento .....	12
1.2. Tabla: Competidores en actividades .....	14
2.3. Tabla: Precios competidores en alojamiento .....	22
2.4. Tabla: Precios principales competidores en actividades .....	23
2.5. Tabla: Precios del Hotel Rural .....	24
2.6. Tabla: Organización semanal tareas de mantenimiento .....	30
2.7. Tabla: Actividades subcontratadas .....	33
2.8. Tabla: Contrato y salario del personal .....	38
3.9. Tabla: Inversiones iniciales .....	43
3.10. Tabla: Inversiones estimadas .....	45
3.11. Tabla: Amortización del inmovilizado .....	45
3.12. Tabla: Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	53
3.13. Tabla: Balance de Situación .....	54
3.14. Tabla: Flujos de caja cinco primeros años .....	57

# INDICE FIGURAS

1.1. Figura: Mapa de localización .....	4
1.2. Figura: Evolución del PIB 2012-2017 .....	7
1.3. Figura: Pirámide de población .....	8
1.4. Figura: Mapa de competidores cercanos .....	13
2.5. Figura: Secuencia actuación en actividades propias .....	32

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

En una sociedad cada vez más desarrollada, donde la mayor parte de la población vive en grandes núcleos urbanos totalmente desconectados del mundo rural, surgen acciones, ideas y proyectos para tratar de frenar la cada vez mayor despoblación rural.

Uno de estos proyectos es el que se desarrolla a continuación, aprovechando la variedad paisajística y cultural de la de la provincia de Soria, una de las zonas más despobladas de España, se pretende analizar la puesta en marcha de un establecimiento de turismo rural en el cuál, a parte del alojamiento, se ofrezca la posibilidad de realizar una serie de actividades a los clientes.

En el presente estudio, se realizará el plan de empresa de un centro de turismo rural que tendrá como finalidad obtener los siguientes objetivos:

- Realizar una investigación de mercados que arroje datos relevantes sobre la situación actual del sector
- Identificar qué tipo de centro, entre los legalmente establecidos, es el más conveniente para llevar a cabo dicho proyecto.
- Proponer planes de marketing, producción y recursos humanos que permitan posicionar a la empresa en una situación competitiva
- Comprobar la viabilidad del proyecto
- Descubrir los trámites y legislación a tener en cuenta para el correcto desarrollo de la actividad empresarial.

Los mencionados objetivos se van a ir desarrollando a lo largo de los cuatro capítulos que contiene el estudio, estructurándose de la siguiente manera:

Capítulo 1: Aproximación al proyecto, donde se realiza una breve descripción del proyecto y una investigación de mercados.

Capítulo 2: Planes de empresa, se estudian los aspectos de marketing, producción y recursos humanos necesarios para llevar el día a día de la empresa

Capítulo 3: Plan económico-financiero, centrado en los aspectos económicos de la futura empresa determinantes para el éxito o fracaso de la misma.

Capítulo 4: Valoración de entrada en el mercado, determinando la forma jurídica que deberá adoptar la empresa y todos los aspectos legales necesarios para la constitución de la empresa y el desarrollo de la actividad.

Por último, en la parte final del estudio se centrarán las conclusiones obtenidas, los anexos correspondientes y las citas bibliográficas de las fuentes examinadas para la elaboración.



**Capítulo I**  
**APROXIMACIÓN AL**  
**PROYECTO**

## CAPÍTULO I

Este apartado se encarga de aclarar en qué va a consistir la actividad empresarial que se pretende llevar a cabo y que se ira materializando en el resto de capítulos.

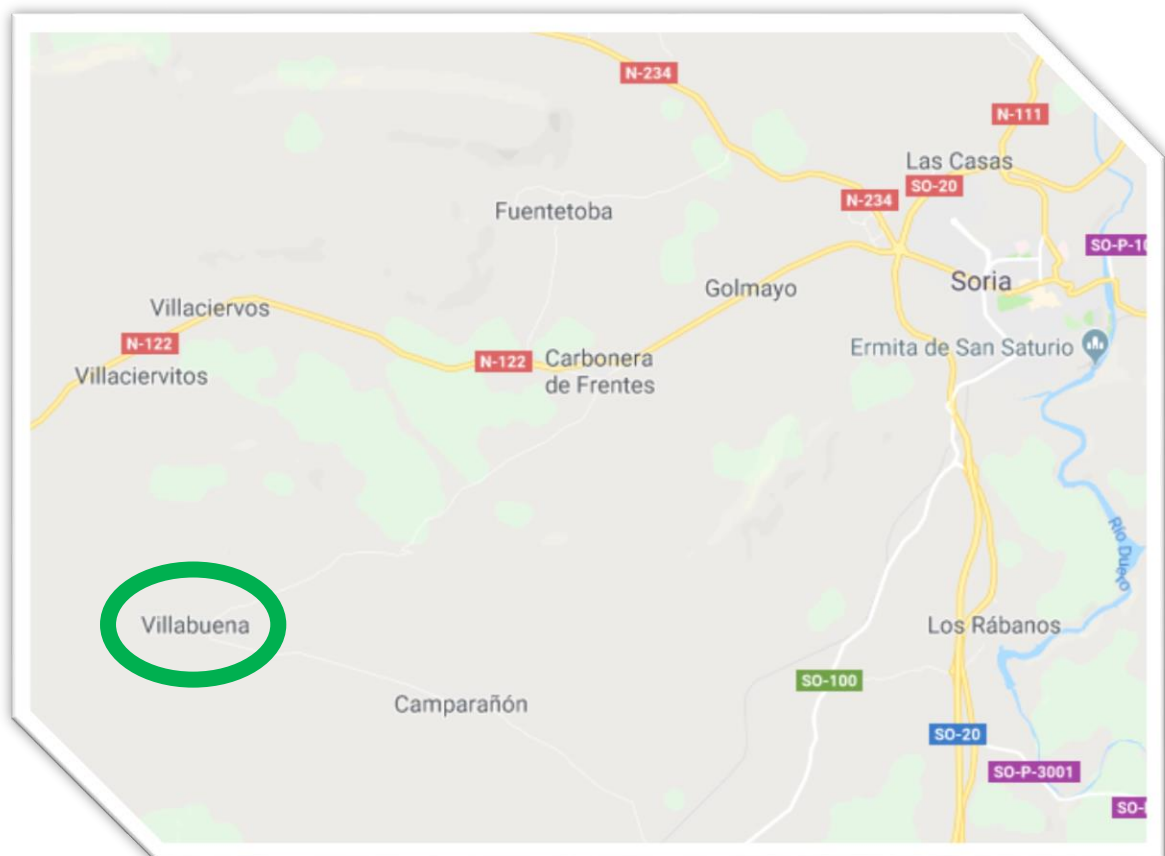
Comienza con una breve introducción al servicio que se pretende ofrecer, pasando a explicar cuál va a ser la cultura empresarial seguida por la organización.

### 1.1. Descripción de la idea de negocio

El proyecto que a continuación se describe, facilita al cliente la contratación de los servicios de alojamiento y realización de actividades al ser la misma empresa quien los ofrece.

El alojamiento ubicado en Villabuena, cuya localización se puede visualizar en el siguiente mapa “1.1. Figura: Mapa de localización”, se trata de un espacio creado para el descanso tras una jornada repleta de actividades.

1.1 Figura: Mapa de localización



Fuente: Elaboración propia

## *APROXIMACIÓN AL PROYECTO*

El surtido de actividades está pensado para todo tipo de públicos. Se ofrecen distintas actividades en cada estación del año permitiendo a los clientes que nos visiten en invierno, poder hacerlo en primavera, verano y otoño porque las actividades son diferentes y se desarrollan en un marco natural único que ofrece distintas posibilidades de disfrute según la época del año.

El servicio ofrecido y todo lo que engloba se detalla con mayor precisión en el “Capítulo 2: Planes de Empresa” dentro del Plan de Marketing y del Plan de Producción.

### **1.1.1. Cultura empresarial**

La cultura empresarial, según Oliveras, E. (2017) marca el conjunto de normas, valores y pensamientos de todos los integrantes de la organización. Acumula el ADN de la empresa permitiendo distinguirla del resto.

Destacan en ella 3 componentes:

- Misión: conseguir el liderazgo en el sector ofreciendo experiencias inolvidables, manteniendo la calidad de los servicios desarrollados en entornos naturales privilegiados que conservaremos para el futuro.
- Visión: desarrollar el proyecto empresarial teniendo siempre en cuenta nuestro compromiso con la sociedad y el medioambiente. Las necesidades de repoblación rural que existen en la provincia de Soria, son una puerta abierta para que los objetivos de desarrollo de la provincia concuerden con nuestro proyecto.
- Valores:
  - Calidad: Supone la dedicación permanente del día a día que permite al negocio salir adelante.
  - Proximidad: Nuestros servicios se orientan al cliente, es necesario que se sientan escuchados, comprendidos. Hay que saber sus gustos y adaptarse a ellos.
  - Sostenibilidad: Supone la integración de aspectos sociales y medioambientales logrando así un crecimiento que no ponga en riesgo las necesidades de las generaciones futuras.
  - Pasión: Implica dedicación y disfrute en el trabajo.

## **1.2. Investigación de mercados**

En la empresa se deben tener siempre en cuenta los elementos del entorno porque pueden afectar a la actividad empresarial. En este apartado se analiza tanto el macroentorno como el microentorno, dos elementos clave de los que se derivan las oportunidades y las amenazas presentes en el mercado al que la empresa se enfrenta.

### **1.2.1. Macroentorno**

Compuesto por aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto directo sobre la organización y sobre las cuales se tiene un escaso o nulo poder de influencia.

## CAPÍTULO I

Para analizarlo se utilizará el modelo PESTEL que muestra factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influirán en la empresa.

### 1.2.1.1. Factores políticos

El sector turístico en España es uno de los que más ha crecido en estos últimos años, nuestro país se ha convertido en 2017 en el segundo destino turístico mundial, según el portal de noticias Hosteltur, (2018), tan sólo por detrás de Francia. Se caracteriza por recibir gran cantidad de turistas tanto nacionales como internacionales y por la gran cantidad de establecimientos turísticos que se ofertan.

Este crecimiento ha venido condicionado por la inestabilidad existente en otros destinos turísticos que tradicionalmente han hecho competencia directa a España al estar situados en la zona mediterránea y a relativa proximidad de nuestro país. Considerando lo que indica Garijo, M. (2017), esta inestabilidad política la encontramos, por ejemplo, en los países del Norte de África que a raíz de la denominada primavera árabe empezaron a sufrir revueltas llegando en algunos países a desarrollarse conflictos armados.

Por ejemplo, en Turquía, tras el golpe de estado y los atentados la pérdida fue de 10,7 millones de visitantes en 2016 o el caso de Egipto que redujo sus llegadas de turistas en 4,2 millones en ese mismo año.

Por otra parte, atentados terroristas sufridos en países europeos próximos a España hacen que el turismo se decante hacia nuestro país considerado como un destino seguro frente a la inseguridad que provocan otros destinos, más aún teniendo en cuenta la importancia del turismo rural, que aleja a los individuos de los posibles focos de atentados. Por ejemplo, en Francia, uno de los principales destinos turísticos mundiales, tras los ataques de París y Niza sufrió una caída del turismo entre el 20 y el 30%.

De estos acontecimientos se ha venido beneficiando España, según la asociación sectorial Exceltur, (2017:1): *“El turismo prestado en España ha supuesto un total de 14 millones de turistas desde el año 2010”*. Sin embargo, hay que tener en cuenta la frágil estabilidad política actual, recientemente se han tenido que realizar dos elecciones para elegir al presidente del gobierno porque los distintos partidos no se ponían de acuerdo. Actualmente se encuentra gobernando en minoría el Partido Popular que, al no poseer la mayoría parlamentaria, está obligado a pactar.

Tampoco hay que dejar de lado el conflicto existente con el nacionalismo catalán, según Molina, C. (2018), el proceso independentista ha provocado un resultado negativo en el turista extranjero cifrándose tal efecto en Cataluña en una pérdida de 229.000 turistas durante el último trimestre del año 2017.

### 1.2.1.2. Factores económicos

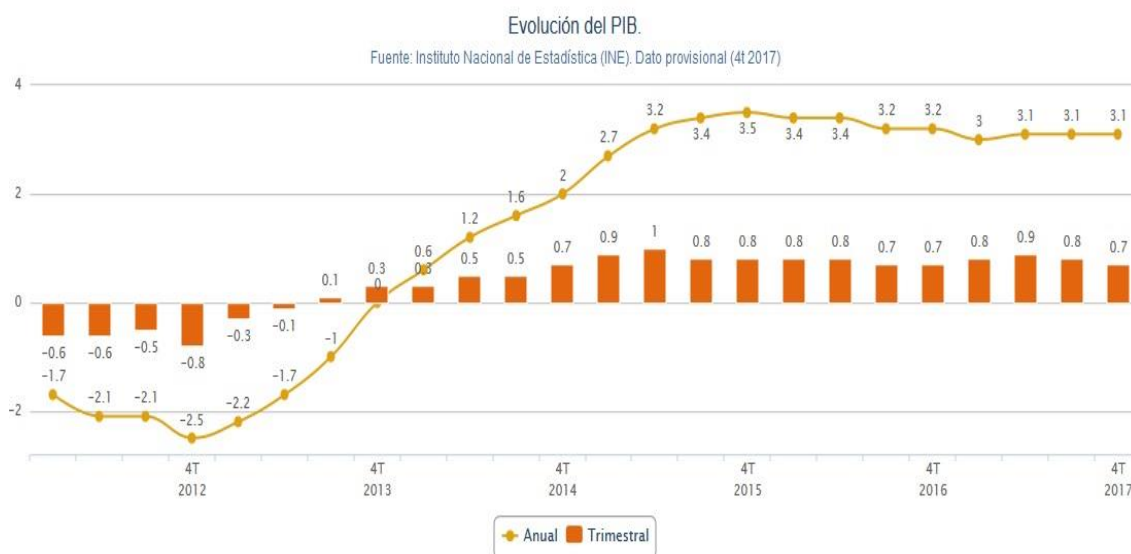
La situación económica en nuestro país está remontando, tras un periodo de coyuntura económica se ven indicios de recuperación.

A continuación, se analizan distintas variables como el PIB, el empleo y la evolución del gasto medio en turismo de los españoles que demuestran realmente como la economía española está creciendo.

## APROXIMACIÓN AL PROYECTO

- El PIB:

### 1.2. Figura: Evolución del PIB 2012-2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como se aprecia en la gráfica anterior, quedaron atrás los años de crisis en los que la evolución del Producto Interior Bruto de nuestro país caía en picado, se puede saber según el avance del PIB publicado por el INE (2018), la economía de nuestro país ha crecido un 3,1% en 2017.

El crecimiento de este año 2017, se suma a los anteriores suponiendo ya cuatro años de recuperación económica. Esto puede suponer un aspecto positivo para el turismo interior.

- El empleo:

Es uno de los indicadores principales de la economía de un país, ya que de ello dependen los ingresos de las familias.

Según datos obtenidos del periódico digital el Mundo, Munera, I. (2017:1), indica; “la tasa de empleo en España en el cuarto trimestre de 2016 se situó en el 60,1%, lo que supone su nivel más alto desde 2009”. Se puede extraer de esta información que la tasa de empleo sigue creciendo y, aunque no se hayan recuperado los niveles anteriores a la crisis económica, las previsiones de crecimiento son positivas.

En el año 2017, según informa la EPA (2017), se han creado alrededor de medio millón de empleos lo que supone un 2,6% más de personas ocupadas con respecto a 2016. Y la tasa de paro se sitúa en un 16,5%; es decir, el menor porcentaje al acabar un año desde 2008.

## CAPÍTULO I

- Gasto medio de los españoles en Turismo.

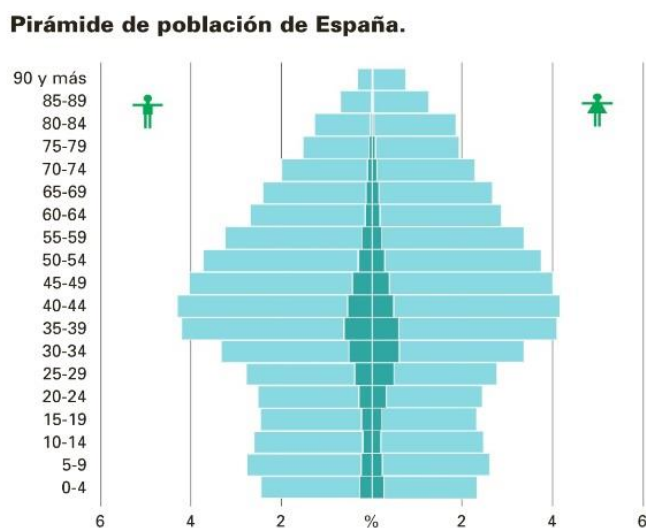
De los datos referentes a estos dos últimos años, 2016 y 2017, se puede intuir que la evolución seguirá siendo positiva ya que los españoles nos gastamos de media cerca de 521€/persona y 825€/persona respectivamente, como indica Porras, C. (2017), en Hosteltur.

### 1.2.1.3. Factores sociales

Es un factor en el que es importante tener en cuenta las características de la estructura de la población en España.

En la siguiente imagen se muestra la pirámide de población española, se trata de la representación gráfica de la distribución de la población por edad y sexo:

1.3. Figura: Pirámide de Población



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según se aprecia, España es un país envejecido en el que predomina la población femenina.

La pirámide de población del país presenta rasgos típicos de sociedades desarrolladas donde conviven tasas bajas de natalidad con tasas bajas de mortalidad.

Además, teniendo en cuenta los datos que presenta el Instituto Nacional de Estadística (2017). En España la población de la tercera edad ha aumentado estos últimos años, representando en 2016 el 18,7% del total de la población española, y seguirá en aumento si tenemos en cuenta que la esperanza de vida al nacer es alta, 80,4 años para los hombres y de 85,9 años para las mujeres.

Por otra parte, cabe destacar la incorporación, desde hace ya unos años, de la mujer al mercado laboral. Se puede saber gracias a la encuesta de estructura salarial publicada por el INE (2017) que el sueldo medio anual de una mujer trabajadora fue de 20.051€ en 2015.

## APROXIMACIÓN AL PROYECTO

Este hecho implica por tanto que los ingresos medios de las familias han aumentado y, al tener más dinero, pueden permitirse gastar más en ocio y tiempo libre.

### 1.2.1.4. Factores tecnológicos

El desarrollo y los avances en las tecnologías de la información y la comunicación son un factor determinante en la competitividad de las empresas ya que hay un gran número de competidores y los consumidores demandan información del producto o servicio.

La llegada de internet al sector turístico ha modificado la dinámica del sector siendo significativo el número de reservas online. Según el Observatorio de Turismo Rural (2018:1) “*las reservas online se sitúan en el 39,7%, mientras que en 2014 representaban sólo el 25,7%*”. Este dato revela que, a pesar de que la mayoría de las reservas se hacen usando los canales tradicionales, hay un porcentaje importante de reservas online. Por esta razón se hace imprescindible la creación de una página web para la empresa.

En cuanto a los factores tecnológicos es importante considerar, que las redes sociales también juegan un papel fundamental permitiendo una mayor difusión de todo tipo de información sobre todo si tenemos en cuenta que estamos en el país europeo más conectado y el país con más smartphones por habitante del mundo.

### 1.2.1.5. Factores ecológicos

Es uno de los factores con más peso en la actualidad, cada vez existe una mayor conciencia medioambiental en una sociedad preocupada por lo que ocurre con el planeta.

Éste compromiso con el medioambiente se ve incentivado en días como el 26 de enero (Día Mundial de la Educación Ambiental), el 24 de octubre (Día Internacional contra el Cambio Climático) o con iniciativas como la “Hora del Planeta” consistente en apagar la luz durante una hora en todos los países del mundo. Se trata de concienciar a la población de que con pequeños esfuerzos individuales se puede llegar a conseguir un planeta mejor.

España es un país concienciado ecológicamente, según un estudio de EAE Business School (2017), el reciclado de envases domésticos era del 4,8% en 1998 y según los últimos datos en 2015 ya se situaba en el 74,8%. A parte del reciclado de los envases domésticos, son habituales otras acciones como el uso de transporte público, disminuir el consumo energético o separar la basura en distintos contenedores.

Al hablar de turismo sostenible, es donde el turismo rural gana terreno al turismo de sol y playa, teniendo en cuenta, según Acerenza, M. A. (2006), ya que este tipo de turismo debe ser soportable ecológicamente a largo plazo y ser viable económicamente.

El turismo rural ofrece un servicio de calidad respetuoso con el medioambiente, permitiendo disfrutar al cliente de un amplio entorno natural. Frente al masificado turismo de sol y playa calificado como consumidor de recursos, este modelo de turismo “*no solo es medioambientalmente insostenible, sino socialmente insoportable y del todo inadmisibile*” según afirma Gallego, J.L. (2017:1).

## CAPÍTULO I

### 1.2.1.6. Factores legales

Al haber tendencias de un crecimiento progresivo y ser una actividad creciente, dada la importancia del turismo rural como instrumento de dinamización y fijación de población en el entorno rural se ha hecho necesaria la existencia de una regulación legal.

Así pues, este tipo de turismo está sujeto a una serie de normativa legal. Al no existir una ley homogénea a nivel nacional, son las comunidades autónomas las que desarrollan la legislación en su región obligando a las empresas de turismo rural a acogerse a esta normativa de carácter autonómico.

Durante la realización del proyecto se va a tener en cuenta tanto la normativa vigente marcada para los alojamientos rurales como para las empresas de turismo activo, analizándose con mayor profundidad en el apartado “4.3. Legislación del sector”.

### 1.2.2. Microentorno

También denominado entorno específico, constituido por factores externos y no controlables por la empresa. Se trata de la zona del entorno más próxima a la actividad empresarial, en la que se analiza a clientes, proveedores y competidores.

Para realizar este análisis emplearé el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter ya que permite descubrir el nivel de competencia de nuestra empresa dentro del sector al que pertenecemos.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicado a nuestra empresa será el siguiente:

- Poder de negociación de clientes: los clientes tienen un gran poder de negociación, soportan un coste de cambio muy bajo.  
Al existir gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares, pueden cambiar fácilmente sin que les suponga un gran perjuicio.
- Poder de negociación de proveedores: el poder de negociación de los proveedores depende de la cantidad de proveedores que haya en el sector. En nuestro caso, este poder de negociación es bajo ya que existe un gran número de empresas proveedoras del sector turístico. Además, no existe un gran coste de cambio de proveedor.
- Amenaza de nuevos competidores: la posibilidad de que entren nuevos competidores al sector es elevada ya que existen pocas barreras de entrada que limiten la creación de nuevos establecimientos de este tipo, el acceso a proveedores es cómodo debido al número de proveedores existente en el mercado.  
Hay escasas restricciones legales hasta el momento y es relativamente sencillo llevar una empresa de este tipo.
- Amenaza de productos sustitutos: en el mercado existen diversos productos sustitutos, que satisfacen necesidades muy similares a las que satisface la empresa que se pretende poner en marcha.



## *APROXIMACIÓN AL PROYECTO*

Estos productos sustitutivos son por ejemplo las cadenas hoteleras, campings y en general cualquier otro modelo que se ofrezca al turismo.

- Rivalidad entre los competidores: la rivalidad de los competidores en el sector es fuerte debido a que la forma más rápida de crecer es hacerse con la cuota de mercado de otras empresas del sector.

En la empresa que se pretende poner en marcha, se va a optar por la diferenciación ofreciendo servicios de calidad valorados por el cliente ya que, si se opta por una guerra de precios, se obtendrá una menor rentabilidad resultando insostenible para la organización.

La rivalidad entre los competidores se analiza más detalladamente en el siguiente apartado.

### **1.2.3. Competidores cercanos**

Como ya se ha mencionado anteriormente en “1.1. Descripción de la idea de negocio”, se va a facilitar al cliente la contratación de los servicios de alojamiento y de realización de actividades.

La mejor forma de analizar a la competencia es diferenciar por una parte entre empresas que ofrezcan algún tipo de alojamiento en una zona a relativa proximidad de donde se pretende localizar dicho servicio, ya sean casas rurales, hoteles rurales o posadas rurales, ya que todos ellos son competencia directa. Y por otra parte entre empresas que ofrezcan algún tipo de actividad en la provincia de Soria.

#### **1.2.3.1. Competidores en alojamiento:**

Como se muestra en la siguiente tabla, “1.1. Tabla: Principales competidores en alojamiento”, se detallan los principales competidores que hay en la zona.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Tabla: Competidores en alojamiento

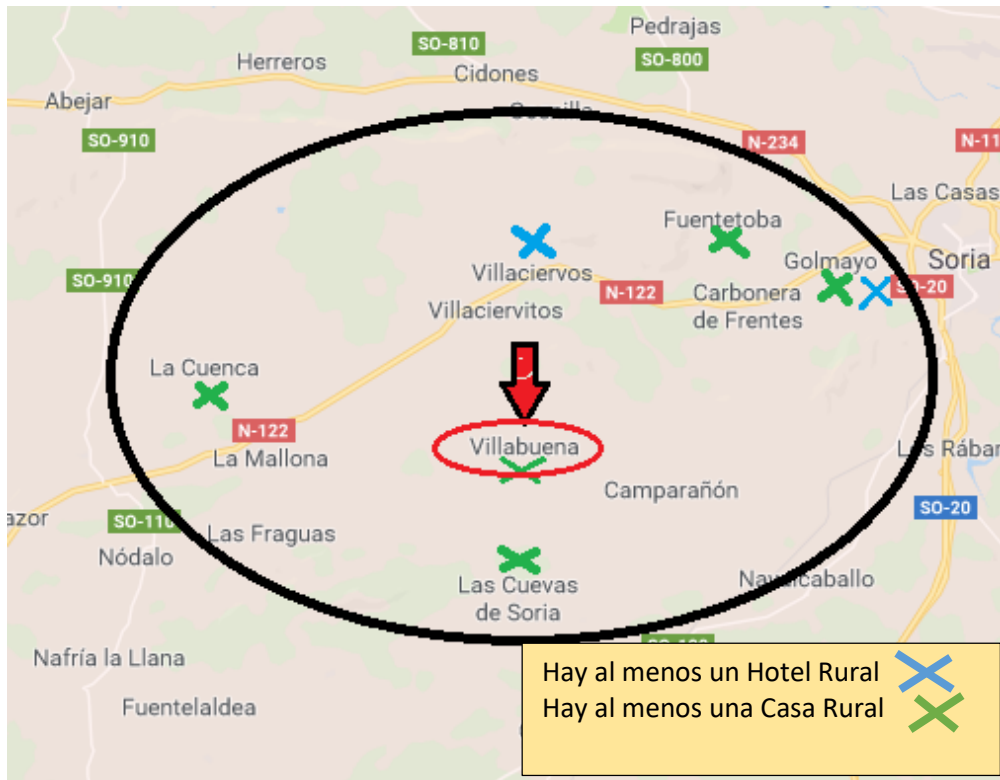
	Centro	Ubicación	Capacidad	Servicios
<b>CASAS RURALES</b>	Casa del Herrero	Villabuena	5 personas	
	Sierra de Inodejo	Las Cuevas de Soria	8 personas	Documentación de la Zona, 1 Bicicleta, Cuna, Admite animales.
	Villa Natura y Casa Irrico		14 personas	Internet, Paseos con guía, cuna, 1 bicicleta, venta de productos locales, admite animales.
	Parapescuez	La Cuenca	7 personas	Admite animales, paseos con guía y documentación de la zona.
	La Garduña		13 personas	Admite animales, documentación de la zona, Cuna, habitación adaptada a discapacitados
	La Cantina del Tobero	Fuentetoba	12 personas	Cuna, Actividades infantiles, Internet, venta de productos locales, sirve desayunos y comidas, documentación sobre la zona
	La Majada	Golmayo	13 personas	Cuna, desayuno, Internet, admite animales
	La Carrasquilla	Golmayo	10 personas	
<b>HOTELES - HOSTALES RURALES</b>	El Ciervo	Villaciervos	25 personas	Internet, sirve desayuno, comida y cena, documentación de la zona y restaurante público.
	Los Canteros	Golmayo	20 personas	Internet, sirve desayunos, cuna, documentación de la zona
	Casa del Cura	Calatañazor	12 personas	
	Los Quintanares	Rioseco	3 habitaciones dobles	Desayuno 5€ persona Cena 15€ persona
1 habitación triple				

Fuente: Elaboración Propia

Para poder apreciar mejor la proximidad de la competencia, en el siguiente mapa se muestran los municipios dónde están situados los establecimientos anteriores.

## APROXIMACIÓN AL PROYECTO

### 1.4. Figura: Mapa Competidores Cercanos



Fuente: Google maps y elaboración propia

Dos de los competidores mencionados en la tabla anterior “*Hotel Rural Los Quintanares*” de Rioseco y “*Casa del Cura*” de Calatañazor, se encuentran a mayor distancia de Villabuena que el resto de competidores analizados, en línea recta 20 y 16 kilómetros respectivamente, por lo que no aparecen en el mapa, pero se han introducido en la tabla porque ambos son hoteles rurales con cierta importancia.

#### 1.2.3.2. Competidores en actividades:

En este caso se analizan las principales empresas que ofrecen actividades en nuestra provincia con el objetivo de controlar los servicios que ofrecen y cuáles son las zonas donde desarrollan sus actividades.

En la siguiente tabla se muestran todas ellas agrupadas:

## CAPÍTULO I

### 1.2. Tabla: Competidores en Actividades

<b>Empresa</b>	<b>Localización</b>	<b>Actividades</b>
Soriaventura	Soria	Nieve: Raquetas de Nieve Tierra: Espeleología, Senderismo, Paintball, Escalada, Tiro con arco, BTT, Parque de cuerdas “El Amogable”
VinuesAventura	Vinuesa	Tierra: Parque de cuerdas con varios circuitos y dificultades
Alpine Run School	Vinuesa	Nieve: Esquí Tierra: Escalada, Senderismo y Trail Running
Segwayfun	Vinuesa	Tierra: Rutas guiadas con Sewayfun
Sendas Vivas	Yanguas	Tierra: Senderismo, BTT, Paintball, Orientación y Rutas micológicas y Culturales
Coaleda Natura	Coaleda	Mixtas: Descenso de barrancos Nieve: Raquetas de Nieve Tierra: BTT, Orientación y Paintball
Coaleda Aventura	Coaleda	Nieve: Raquetas de Nieve Tierra: Rutas diurnas y nocturnas, Micología, Orientación
Kayak Numancia	Soria	Nieve: Raquetas de nieve y Esquí nórdico Tierra: Senderismo, Trekking, BTT y Trineo de perros Agua: Piragüismo
Musgo y Liquen	Berlanga de Duero	Tierra: Rutas guiadas de senderismo y BTT, Paintball
Biosfera Soria	Derroñadas (El Royo)	Nieve: Raquetas de nieve Tierra: BTT, Orientación, Iniciación a la Astronomía, Senderismo y Trekking
El Acebarillo	Torrearevalo	Rutas de senderismo para todo tipo de personas
Luna Guías de Montaña	Molinos de Duero	Nieve: Esquí y esquí de fondo, Raquetas de nieve Tierra: Escalada, Vía Ferrata, Senderismo y Rappel

Fuente: Elaboración Propia

# **Capítulo II**

## **PLANES DE EMPRESA**

## CAPÍTULO II

Un plan de empresa es, tal y como se indica en la web del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, y más concretamente en la Web de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2017).

*“Documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.*

*Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.” (p.1)*

Todo ello se aborda una vez realizado el “Capítulo 1: Aproximación al Proyecto” con la intención de plantear y planificar individualmente cada una de las fases de un plan de empresa para lograr que el análisis del proyecto sea lo más minucioso posible.

En primer lugar, se va a desarrollar el plan de marketing seguido del de producción y del de recursos humanos debido a que primero se deberá identificar el servicio que se ofrece junto con su precio, promoción y distribución para poder continuar respondiendo a la pregunta ¿cómo se va a hacer? en el plan de producción y finalmente a detallar el personal con quien se cuenta para el correcto funcionamiento de la organización.

### 2.1. Plan de Marketing

Un plan de Marketing según Kotler.P. (2003) es:

*“Documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso”. (p.1)*

Una vez conocida la definición, se considera como eje central del plan de Marketing a los elementos del marketing-mix, que darán lugar y terminarán definiendo las políticas que la empresa cree convenientes para cumplir con los objetivos establecidos.

Estas se centran en los cuatro conceptos clave: Servicio, Precio, Promoción y distribución.

#### 2.1.1. Producto o Servicio

El Servicio que se ofrece es el de alojamiento al que se le incluye un conjunto de actividades.

A continuación, se detallan de forma independiente ambos servicios para explicarlos más a fondo:

### 2.1.1.1. Servicio de alojamiento:

Como ya se ha mencionado anteriormente, en el “Capítulo 1: Aproximación al Proyecto”, el alojamiento se localizará en Villabuena, un barrio del municipio de Golmayo, a tan solo 14 kilómetros de Soria capital.

Los puntos fuertes de que han decantado el proyecto hacia esta localización son la paz y tranquilidad que se respiran haciendo que esta ubicación sea un lugar idóneo para el descanso tras una jornada repleta de actividades.

La orografía del terreno es de lo más diversa pudiendo encontrar al norte los Altos del Zorraquín rodeados por un monte de encina y roble, en el centro una extensa vega de labor y al sur el Cañon del río Izana.

Cabe destacar del municipio, su importante patrimonio religioso, una iglesia y tres ermitas, así como su belleza natural y paisajística.

Por otra parte, se da la circunstancia de que ya se posee un terreno en el lugar y que, con edificarlo, estaría listo para iniciar la puesta en marcha del proyecto.

Tras hablar de la localización, se va especificar el tipo de alojamiento que se quiere dar, así pues, según el artículo 35 de la Ley 14/2010, de 9 de diciembre, los establecimientos de turismo rural se clasifican en: hotel rural, posada y casa rural.

El tipo de establecimiento que más se adapta al proyecto planteado, es el Hotel Rural, que se define en la mencionada ley como:

*“establecimiento de alojamiento de turismo rural cuyas dependencias constituyen un todo homogéneo con entradas y, en su caso, escaleras y ascensores de uso exclusivo, que reúna los requisitos que se concretan en los artículos de esta sección y en los de la sección 4.ª.” (p.4)*

Seguidamente, se procede a detallar las estancias que va a tener dicho hotel rural, así como los servicios adicionales que presentan cada una:

- **Parking:** Los aparcamientos son de carácter gratuito para los clientes, se cuenta con nueve plazas, cada una asignada a una habitación. Si alguna plaza no está ocupada se puede permitir su uso a otro cliente.
- **Jardín:** Espacio “verde” de pequeña dimensión, dotado con una fuente, mesas y sillas. Cuenta además con una zona de barbacoas en donde el cliente podrá preparar sus comidas y cenas; el establecimiento únicamente pone a disposición de los usuarios dos barbacoas y parrillas.
- **Recepción:** En la entrada del Hotel, habrá un aseo a disposición de los clientes, así como con dos sofás, un mostrador, teléfono, un ordenador y un televisor.
- **Habitaciones:** El hotel tiene capacidad para alojar entre 20 y 22 personas. Distribuidas entre la primera y la segunda planta, se localizan siete habitaciones dobles y dos triples.

## CAPÍTULO II

En todas las habitaciones se dispone de un armario empotrado dentro del cual se situará una caja fuerte permitiendo así depositar objetos valiosos con total seguridad. También dispondrán de una nevera de pequeño tamaño para poder conservar bebida y comida.

- Las habitaciones dobles: Con una superficie útil de 14  $m^2$  cada una. En tres de ellas se cuenta con una cama de matrimonio mientras que en las otras cuatro hay dos camas individuales.  
Desde todas las habitaciones, habrá vistas al exterior, dependiendo de su localización estas serán hacia el jardín o hacia la calle.  
Cada habitación está equipada con baño propio dotado con agua corriente (caliente y fría,), lavabo, un dispensador de jabón, un espejo, un inodoro, plato de ducha y varios enchufes.
- Las habitaciones triples: Con una superficie útil de 20  $m^2$  cada una. En ambas habrá disponible una cama de matrimonio y otra individual, pudiendo ampliar manera excepcional su capacidad a cuatro personas mediante la colocación de una cama supletoria.  
Ambas habitaciones, debido a su localización tendrán vistas hacia el jardín y al igual que las habitaciones dobles, contarán con baño propio dotado con agua corriente (caliente y fría,), lavabo, un dispensador de jabón, un espejo, un inodoro, plato de ducha y varios enchufes.
- Comedor: hay una mesa asignada a cada habitación con sus correspondientes sillas. En él se da el servicio de desayuno de 8:00 a 10:30, este servicio incluye varios desayunos a elección de los clientes. La carta con los desayunos se puede observar en el “Anexo 1: Carta con desayunos”.  
En un futuro se podrá barajar la posibilidad de abrir este comedor a un público ajeno al hotel, así como de dar el servicio de comida y cena tanto a huéspedes como a clientes externos.  
Desde el principio no se va a llevar a cabo dicho servicio de cenas y comidas, así como su apertura al público por las complicaciones que presenta el mismo.

A parte de lo descrito anteriormente, el hotel también cuenta con una serie de servicios generales en todas las estancias que ayudan a mejorar la satisfacción del cliente; estos son tales como: calefacción y aire acondicionado para todas las estancias del mismo, botiquín, teléfono, cuna para bebés y Wifi gratis.

### **2.1.1.2. Servicio de actividades:**

En este servicio se incluyen dos tipos de actividades, las ofertadas por el propio establecimiento calificadas como actividades propias y otras que se subcontratan a otras empresas.

- Actividades propias: En esta clasificación se encuentran las actividades desarrolladas y promocionadas por el propio establecimiento. Tienen la ventaja que se realizan todas ellas en el mismo municipio donde se localiza el hotel, no siendo necesario para los clientes utilizar su vehículo. La oferta de estas actividades está compuesta por:



## PLANES DE EMPRESA

- BTT o Bicicleta de montaña: Se ofrecen una serie de rutas en bicicleta a los distintos tipos de clientes alojados en el establecimiento. Será conveniente formar un grupo con los clientes que deseen realizar la actividad, siempre que la condición física de estos lo permita, situándose en 10 el máximo de personas por grupo. Hay cuatro rutas disponibles con varios niveles de dificultad que a continuación se detallan:
  - ❖ Ruta 1: Ideal para familias con niños gracias a la sencillez del recorrido en el que apenas hay pendiente, se circula por un camino rural completamente asfaltado que nos llevará hasta la localidad vecina de Camparañón.  
Para la realización de sus casi 8km de distancia el tiempo medio estimado es de 1 hora.
  - ❖ Ruta 2: Recorrido principalmente llano y en cuesta abajo, aunque presenta alguna pendiente suave. Ostenta una dificultad media debido a irregularidades en el terreno.  
Se circula por un camino de tierra próximo al río Izana que nos llevará a un importante manadero del mismo río “El Ojo” desde donde emprendemos la vuelta al hotel por otro camino distinto.  
El tiempo estimado para la realización de esta ruta de cerca de 10 kilómetros es de 1 hora y media.
  - ❖ Ruta 3: Recorrido duro a la vez que bonito, al que afectan especialmente condiciones climáticas como la lluvia o el viento debido a la facilidad que presenta para formar barro y charcos.  
Partiendo desde el Hotel se toma un camino que nos conducirá hasta la ermita de “Nuestra Señora de Inodejo” desde donde se tomará una pista forestal que nos llevará al vecino municipio de “Las Cuevas de Soria”. Una vez allí se emprenderá el regreso al hotel por un camino agrícola.  
Para terminar los 20 kilómetros de esta ruta se estima una duración aproximada de 2 horas.
  - ❖ Ruta 4: Pensada para los más aventureros, requiere unas exigencias físicas muy altas debido a las irregularidades del terreno y los fuertes desniveles con los que hay que lidiar.  
Saliendo dirección oeste, por una pista forestal se llegará al municipio de “Las Fraguas” desde donde se empezará la ascensión al pico de la Sierra de Inodejo donde habrá unas vistas espectaculares de la provincia. Una vez arriba, comienza el descenso por estrechas sendas hasta llegar al cañón del río Izana, que cruzaremos, y tras una pequeña subida nos encontraremos de nuevo en Villabuena.  
Esta distancia aproximada de 25 kilómetros presenta una duración media de 2 horas y media.
- Trail running: Se trata de una práctica deportiva reciente que está ganando adeptos. Consiste en salir a correr por todo tipo de terrenos en contacto con la naturaleza. Se pone a disposición de los clientes un monitor, así

## CAPÍTULO II

como una serie de rutas que se elegirán dependiendo de la capacidad física de cada persona. A la hora de llevar a cabo esta actividad, si la capacidad física de los usuarios lo permite, se establecerán grupos máximos de 6 personas.

- ❖ Ruta Sencilla: Apta para principiantes y personas con poca preparación física. Circulará por la orilla del río Izana hasta llegar a un viejo molino desde donde se emprenderá el mismo camino de vuelta al Hotel.  
Distancia 2 – 3 kilómetros.
- ❖ Ruta Media: Requiere de cierta preparación física. Iniciada en una pista forestal, continúa campo a través por un pinar donde es frecuente encontrar fauna silvestre como ciervos y corzos.  
Distancia 5 kilómetros
- ❖ Ruta Exigente: Exige preparación física previa debido a su dureza, Su recorrido se desarrolla “campo a través” por monte hasta llegar a los altos del Zorraquín desde donde posteriormente, por el mismo recorrido se regresará al establecimiento.
- Senderismo: Se ofertan una serie de recorridos a pie que permitan dar a conocer la diversidad natural del lugar. Cada ruta combina varios tipos de terreno (caminos, senderos, etc.), dependiendo su longitud de las exigencias de los usuarios, por esta razón las rutas a seguir serán personalizadas creándose en el momento de su contratación.
- Observación astronómica: Se ofrece la posibilidad de contemplar un cielo estrellado sin ningún tipo de contaminación lumínica. Esta actividad, cuya duración es de dos horas, está orientada principalmente a un público familiar con niños, permitirá ampliar los conocimientos sobre el universo. A simple vista todas las estrellas parecen iguales, pero con la ayuda de nuestro experto y el material necesario se aprenderá a diferenciarlas.
- Actividades Subcontratadas: Este tipo de actividades se contratarán desde el centro a empresas externas. Para su realización, será necesario que el cliente se desplace en su vehículo particular.  
Desde el propio hotel rural, se trabajará por conseguir que estas experiencias sean únicas para los clientes. Aunque no dependan de la organización, desde ella, se van a promover distintos tipos de actividades para las distintas épocas del año, así que únicamente se van a contratar desde el hotel, las actividades que crean convenientes.
- En invierno, las actividades ofertadas son actividades en nieve, se subcontratarán a la empresa “luna guías de montaña”, analizada anteriormente en el “1.2.3. Competidores cercanos”, estas serán:
  - ❖ Esquí: Actividad deportiva consistente en el deslizamiento sobre nieve por pendientes pronunciadas con ayuda de esquís, bastones y botas.

## PLANES DE EMPRESA

- ❖ Esquí de fondo: Modalidad del esquí donde se recorren largas distancias en terrenos llanos u ondulados.
- ❖ Rutas con raquetas de nieve: Actividad similar al senderismo o montañismo con la peculiaridad de que se acoplan a las botas dichas raquetas permitiendo a su usuario un desplazamiento cómodo y rápido sobre terreno nevado e incluso helado.
- En primavera, las actividades se contratarán con la empresa soriana, “Soriaventura”, estudiada anteriormente en “1.2.3. Competidores cercanos”. Serán actividades calificadas como en tierra en las que se aprovechará el buen tiempo y la mayor cantidad de horas de luz.
  - ❖ Espeleología: Deporte de aventura consistente en la exploración y estudio de las cavidades subterráneas. Se trata de una actividad compleja, dependiendo del lugar, puede ser necesario combinar la escalada, el buceo e incluso la orientación y supervivencia.
  - ❖ Paintball: Actividad grupal consistente en una batalla de bolas de gelatina lanzadas con una pistola de CO2.
  - ❖ Escalada: Actividad consistente en la realización de ascensos sobre paredes de gran pendiente empleando agilidad, destreza y fuerza física, así como los pertinentes elementos de seguridad.
- En verano, la actividad que se va a subcontratar es acuática, hay que aprovechar el calor y la proximidad del pantano de la Cuerda del Pozo. Esta actividad se va a realizar a cargo de la empresa “Kayak Numancia” analizada en “1.2.3. Competidores cercanos”.
  - ❖ Rutas en Kayak: Actividad consistente en un paseo acuático por aguas tranquilas
- En otoño, el servicio de actividades subcontratado se hará con la empresa “Covaleda Aventura”, analizada anteriormente en “1.2.3. Competidores cercanos”, y que ofrece:
  - ❖ Orientación: Actividad consistente en encontrar unos puntos sobre el terreno con ayuda de instrumentos específicos, tales como brújulas, mapas o GPS.
  - ❖ Rutas nocturnas: Paseos a la luz de la luna con recorridos dotados de gran encanto.
  - ❖ Micología: Se recolectarán ejemplares de setas que con ayuda de un guía identificarán aprendiendo a diferenciar especies comestibles y no comestibles.

## CAPÍTULO II

### 2.1.2. Precio

Se va a realizar una estrategia de diferenciación respecto a otras empresas de la competencia, debido a que el proyecto que se pretende llevar a cabo aglutinará dos servicios en uno, basando nuestro servicio en la calidad y la profesionalidad.

El hecho de ser “diferentes”, permite a la organización poder fijar unos precios un poco por encima de los de la competencia, no demasiado altos ya que si deja de percibirse esa diferencia como positiva se podrían perder clientes.

A la hora de fijar los precios se deben analizar por separado los precios actuales de los competidores más cercanos en alojamiento, así como de otras empresas que ofrezcan las mismas actividades que el hotel.

A continuación, se muestra una tabla con los precios que los principales competidores en alojamiento de la zona:

2.3. Tabla: Precios competidores en alojamiento

	Centro	Precio
<b>CASAS RURALES</b>	Casa del Herrero	Alquiler completo fin de semana 240 €
	Sierra de Inodejo	16 € persona/noche
	Villa Natura y Casa Irrico	17 € persona/noche
	Parapescuez	22 € persona/noche
	La Garduña	24 € persona/noche
	La Cantina del Tobero	24 € persona/noche
	La Majada	22 € persona/noche
	La Carrasquilla	22€ persona/noche
<b>HOTELES HOSTALES RURALES</b>	Y El Ciervo	20 - 29 € persona/noche
	Los Canteros	26 € persona/noche
	Casa del Cura	37 € persona/noche
	Los Quintanares (hab. doble)	45 – 60 € noche
	Los Quintanares (hab. triple)	56 – 75 € noche

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como las estancias son más caras en los hoteles y hostales rurales con respecto a los precios fijados por las casas rurales. En nuestra organización, aunque nos sirvan como guía los precios fijados por las ya mencionadas casas rurales, al ser un hotel rural se deben tener más en cuenta los precios fijados por los hoteles rurales.

Así pues, teniendo en cuenta los precios de la competencia, situaremos el precio por persona/noche con desayuno incluido en 35€.

De esta manera, no será el hotel rural más caro, ya que por ejemplo el precio del hotel “Casa del Cura” es de 37€/persona noche y en nuestra organización el importe por persona es inferior. Tampoco se entra a competir en una guerra de precios bajos que sería difícil de ganar.

## PLANES DE EMPRESA

Una vez fijado el precio del alojamiento en el hotel, queda fijar el precio de cada una de las actividades propias que el hotel realiza.

Para ello, se va a realizar un análisis de los precios por actividad que cobran nuestras principales empresas competidoras.

En la siguiente tabla, se muestran los precios por actividad de nuestros principales competidores:

*2.4. Tabla: Precios principales competidores en actividades*

<b>BTT</b>	
Soriaventura	30€/persona
Covaleda Natura	15€/persona
<b>Trail Running</b>	
Alpine Run School	35€/persona
<b>Senderismo</b>	
Soriaventura	23€/persona (medio día)
Alpine Run School	23€/persona
<b>Observación Astronómica</b>	
Biosfera Soria	20€/persona

*Fuente: Elaboración propia*

A pesar de encontrar en nuestra provincia más empresas que realicen actividades similares, se han considerado como principales competidores a las empresas que se encuentran en “2.5. Tabla: Precios principales competidores en actividades”.

En estas actividades, el hotel, no puede ofrecer servicios que supongan algo diferente y por tanto no se puede seguir una estrategia de diferenciación en la que el cliente percibe el servicio como algo distinto y está dispuesto a pagar más por ello.

Por esta razón, a la hora de fijar las tarifas de las actividades propias, se va a seguir un procedimiento de fijación de precios basado en la situación competitiva, estableciendo precios a nivel corriente; es decir, al ser un mercado muy homogéneo, se va a hacer lo mismo que la competencia.

Los precios fijados por el Hotel serán en BTT 15- 30€/persona dependiendo de la ruta, Trail Running 15-35€/persona en función de la ruta, Senderismo 23€/persona y Observación Astronómica 20€/persona.

De esta manera, los precios fijados por la organización tanto de alojamiento como de actividades quedan resumidos en la siguiente tabla:

## 2.5. Tabla: Precios del Hotel Rural

Alojamiento	
35€ persona/noche	
Actividades	
BTT (ruta 1)	15€/persona
BTT (ruta 2)	20€/persona
BTT (ruta 3)	25€/persona
BTT (ruta 4)	30€/persona
Trail Running (ruta sencilla)	15€/persona
Trail Running (ruta media)	25€/persona
Trail Running (ruta exigente)	35€/persona
Senderismo	23€/persona
Observación Astronómica	20€/persona

*Fuente: Elaboración propia*

En el caso de las actividades subcontratadas, la organización no fijará los precios, únicamente hará de intermediaria entre la empresa que las oferta y los clientes. De esta manera, el precio por actividad podrá resultar inferior a los usuarios ya que estas empresas ofrecen descuentos por volumen de ventas; es decir, el precio de ir en grupo es menor que el individual.

Con las actividades subcontratadas, el hotel no gana dinero ya que es el propio cliente quien paga a la empresa que oferta la actividad en el momento de realizarla. Sin embargo, el hecho de que se gestionen estas actividades desde el hotel, hace que se vea como algo positivo por parte del consumidor y que este prefiera dicho establecimiento antes que cualquier otro de la competencia.

### 2.1.3. Promoción

El objetivo principal que la organización persigue al promocionarse es dar a conocer los servicios ofrecidos ya que, al ser una empresa nueva en el mercado, gran parte de los clientes potenciales todavía los desconocen.

Según la reconocida American Marketing Association (2012), la promoción es:

*“un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas”.* (p.1)

Así pues, a la hora de realizar la promoción de la organización, se van a distinguir acciones en estos cuatro ámbitos:

- **Publicidad:** Se va a efectuar mediante anuncios en los medios de comunicación tales como prensa, radio y televisión.

## PLANES DE EMPRESA

En un principio, en medios escritos de Soria como Heraldo-Diario de Soria y en el futuro en la revista El Mirón de Soria, se pondrán anuncios que llamen la atención y que traten la información necesaria para conocer a la organización. También se grabará una cuña de radio que se emitirá en Cadena Ser Soria y se intentará que la empresa soriana SoriaTV realice un reportaje en las instalaciones del Hotel donde quedarán reflejados todos los servicios ofertados, tanto el alojamiento como las actividades. Dicho reportaje será gratuito ya que a ellos les servirá como base para poner anuncios que es de donde realmente obtienen sus ingresos

- **Venta personal:** Se va a llevar a cabo por teléfono y por correo electrónico. Además, se va a valorar la opción de acudir personalmente a colegios, institutos, universidades, centros de jubilados y cualquier tipo de asociación relacionada con el mundo rural ubicadas en la propia provincia o en provincias cercanas como Madrid, Guadalajara, Segovia, Valladolid, Burgos, Logroño y Zaragoza.

Con ello se pretende dar a conocer el servicio ofrecido, así como generar acciones que lleven a adquirirlo.

Si se hace bien, siendo profesionales e interactuando con las personas, la venta personal será una de las herramientas más efectivas para captar clientes.

- **Promoción de ventas:** Se trata de una herramienta que va a permitir atraer la atención del público objetivo. Se realizará en determinadas ocasiones debido a que como ya se ha explicado en el apartado anterior “2.1.2. Precio” la organización va a optar por una estrategia de diferenciación y no por competir con precios a la baja.

Las acciones que se van a realizar para implementar la promoción de ventas van a ser:

- Un Sorteo en Facebook cada mes durante los primeros seis meses en el que se regale una estancia de una noche para dos con desayuno incluido y una actividad a elegir, entre las actividades propias, para todo aquel que dé un “me gusta” al perfil de la empresa y comparta la publicación.
- En días de luna llena, a todo aquel cliente alojado en el propio hotel rural se le permitirá realizar la actividad de observación astronómica de forma totalmente gratuita.

- **Relaciones públicas:** Se intentará llegar a un público objetivo mediante el uso de esta herramienta, se van a organizar charlas en centros de estudio, y en locales de asociaciones que nos lo permitan.

Acompañados por material audiovisual como diapositivas o vídeos donde se muestre el servicio ofertado. También se repartirán flyers promocionales, adjuntos en el “Anexo 2: Flyers promocionales”, y tarjetas que contengan la información necesaria sobre la organización y que llamen la atención del público objetivo.

## CAPÍTULO II

### 2.1.4. Distribución

La distribución de nuestros los servicios es un punto difícil de afrontar en el que se va a tratar el conjunto de acciones a realizar para que el producto llegue a los consumidores.

Así pues, las formas de comercializar los servicios desarrollados por la organización, son:

- De forma personal: Será la propia organización quien mejor pueda comercializar estos servicios ya que es quien más los conoce. Para ello se van a emplear principalmente las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que permiten llegar a un público más amplio en menor tiempo y con un coste reducido.  
Se va a crear una página web de la empresa a través de la cual se mostrarán los servicios ofertados, promociones que haya en el momento, si las hay, y las ventajas de contratar los mismos a una sola empresa.  
Además de poseer la página web, se abrirá un perfil en Facebook, en twitter e Instagram donde siendo bastante activos, se conseguirá llegar a un número muy elevado de personas que, ¿quién sabe?, posiblemente alguna de ellas puede ser nuestro próximo cliente.
- A través de intermediarios: Hablar de intermediarios, es referirse a agencias de viaje y plataformas de venta por internet principalmente. Comercializar el producto la propia empresa es importante pero también lo es contar con la ayuda de empresas especializadas para ello.  
Se va a anunciar la empresa a través de los portales de distintas plataformas de internet, tales como escapada rural y booking, así como de agencias de viaje ya que estas cuentan con un buen posicionamiento y hay gran cantidad de personas que reservan servicios de este tipo a través de ellas.  
En un futuro no muy lejano se podrá plantear la posibilidad de distribuir los servicios ofertados por la empresa mediante los Packs Experiencia. Dichos packs son una especie de libros que se distribuyen principalmente en tiendas, como El Corte Inglés, Decathlon, etc., que incluyen varias experiencias entre las que se encontraría la nuestra, el cliente elige una de ellas y llama al teléfono de referencia de la misma para concertar una fecha. Sólo queda que el día de la fecha se presente allí con el libro de su pack experiencia y disfrute de ella.

### 2.2. Plan de Producción

Según la definición aportada por la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife (2018), el plan de producción tiene como misión detallar las operaciones de la organización. Describe la prestación del servicio, así como los medios humanos y materiales necesarios para llevarlo a cabo.

En el siguiente plan de producción se analizan por separado el servicio de alojamiento, servicio de actividades propias y las actividades subcontratadas ya que en cada uno de estos se realizan distintas actuaciones.



### **2.2.1. Servicio de Alojamiento**

Para simplificar el plan de producción del servicio de alojamiento, vamos a diferenciar en dos partes. Por un lado, todos los procesos a realizar de cara al cliente y por otro las distintas tareas que se hacen para el funcionamiento del centro sin que este el cliente.

#### **2.1.1.1. Actuaciones de cara al cliente**

##### **1. Antes de la llegada del cliente:**

El servicio se inicia con la reserva del cliente a nuestro Hotel Rural:

- Si es online, en la propia página web, se podrá ver el calendario con las fechas disponibles para poder alojarse en nuestro establecimiento. Con un simple click, podrá efectuar una reserva para las fechas que desee.
- Si es de manera tradicional, lo más frecuente es recibir una llamada del cliente en la que se le informará de todas las fechas disponibles para alojarse en nuestro establecimiento.

Una vez realizada la reserva, se pedirán unos datos al cliente y se confirma por correo electrónico para así tener constancia de dicha comunicación.

En la reserva se incluirá identificación del establecimiento, identificación del cliente, estancias reservadas, número de personas alojadas y fecha de entrada y de salida con su correspondiente horario.

Tras recibir la confirmación, el cliente deberá abonar un 25% del importe correspondiente al servicio de alojamiento que quiere contratar, mediante transferencia bancaria. Esta cantidad se deposita a porque si decide cancelar la reserva la empresa está perdiendo posibles ingresos de clientes que no pueden reservar el mismo servicio en las mismas fechas.

##### **2. Durante la estancia del cliente:**

Este periodo se inicia con la llegada del cliente a nuestras instalaciones. Al tratarse del primer contacto directo, es imprescindible tener presentes los valores de la organización, anteriormente detallados y tratar al cliente con profesionalidad.

En esta fase se pueden distinguir una serie de actuaciones:

- En recepción:
  - Se da la bienvenida al cliente, explicando el funcionamiento y localización de área de las instalaciones. Así como las posibles actividades a realizar, proporcionándole un flyer con las mismas.
  - Se indicará al cliente que debe pagar el resto del importe correspondiente al alojamiento y, tras dicho pago, se indicará la plaza de parking disponible para él durante su estancia, entregarán las llaves de su habitación y se le acompañará hasta la misma.

## CAPÍTULO II

- Por último, si el cliente así lo desea, se proporciona información sobre la zona.
- En el comedor: se proporciona el servicio de desayuno procediendo a su realización de la siguiente manera:
  - Cada cliente tendrá una mesa asignada con el número de habitación correspondiente en la que deberá permanecer.
  - Se proporciona una carta con los posibles desayunos entre los que debe elegir, una vez decida que desayuno desea, se le tomará nota del mismo y se procede a prepararlo en cocina.
  - Se servirá al cliente correspondiente, al que se le deseará un “buen provecho”.
  - Acabado el desayuno, se procede a recoger la mesa, metiendo platos, copas y vasos al lavavajillas. Los manteles se cambiarán 2 veces a la semana salvo que estén manchados, tendrá que haber 3 manteles por mesa para permitir dichos cambios mientras se lavan. Las servilletas que se pondrán en cada mesa serán desechables.
  - Tras acabar el servicio de comedor, se limpiarán las mesas y se barrerá y fregará el suelo ya que la higiene en el centro es fundamental.
- En el jardín, se pone a disposición de los clientes una zona de barbacoas. Dado que el riesgo de incendio es elevado en determinadas épocas del año, especialmente en verano, se vigilarán de manera especial.

La zona, que contará con extintores, estará vigilada por personal del establecimiento en las horas de comidas y cenas, de 14:00 a 15:30 y de 21:00 a 22:30 respectivamente, quedando precintada el resto de horas.

No obstante, si existe prohibición de hacer fuego por parte de las autoridades, se precintará la zona hasta que finalice dicha prohibición sin excepción alguna.
- En el parking, habrá que comprobar que cada cliente ocupa la plaza asignada y el vehículo queda correctamente estacionado dentro de las líneas pintadas en el suelo. De no ser así, se identificará al cliente correspondiente y se le requerirá, bien para que proceda a ocupar su plaza correspondiente o para que estacione de forma correcta.
- Servicio de habitaciones, todas las mañanas mientras dure la estancia de los clientes, se debe realizar una limpieza de habitaciones, salvo que el cliente diga lo contrario. Para ello se procederá de la siguiente manera:
  - Se llamará a la puerta y si el cliente aún está dentro, se pospone la limpieza el tiempo necesario para causarle las menores molestias.
  - Diariamente, se harán las camas, se barrerá y fregará el suelo.
  - Cuando sea necesario se repondrá jabón en el cuarto de baño, bolsas de basura y cualquier otro elemento de este tipo.
  - Cada tres días o previa solicitud del cliente se cambiará la ropa de cama y de baño para garantizar la higiene en todo momento.
  - Tras la última noche que pasen en la habitación, se realizará una limpieza completa con cambio de ropa de cama y de baño. El objetivo es dejar en condiciones óptimas la habitación para nuevos clientes.

### 3. Al finalizar la estancia

Se trata de un momento clave, es nuestro último contacto personal con el cliente y es importante finalizar dando una buena imagen para que quiera volver.

Al finalizar la estancia del cliente, se efectuará en recepción la recogida de las llaves de la habitación y el pago de las actividades propias realizadas durante su estancia.

Posteriormente, se informará al cliente de que recibirá al correo electrónico un breve cuestionario, sobre su valoración de los servicios. Es importante dejar claro que es totalmente anónimo y que al rellenarlo estará proporcionando una información muy útil a la organización sobre los servicios ofertados que permitirá mejorarlos.

#### **2.1.1.2. Actuaciones de funcionamiento del centro**

En este apartado se engloban una serie de actuaciones necesarias para asegurar el correcto desarrollo de los servicios ofrecidos.

Cabe destacar entre ellas las siguientes:

- **Aprovisionamiento:** Supone abastecer de determinadas materias las instalaciones. Los principales aprovisionamientos con los que se debe contar son:
  - **Gasoil:** Mensualmente, con antelación al agotamiento de los depósitos disponibles, se llamará por teléfono a la empresa suministradora de gasoil para que envíe un camión con suministro suficiente para poder ofrecer todos los servicios del hotel.
  - **Alimentos y productos de limpieza:** dada la proximidad del alojamiento a la ciudad de Soria, de forma semanal, en función de las reservas de la semana se comprarán los recursos necesarios para preparar los desayunos de los clientes. De similar forma se procederá con otros aprovisionamientos como productos de limpieza, servilletas o bolsas de basura entre otros, aprovechando el viaje a Soria se adquirirán todos los productos necesarios.

En un principio, se efectuarán los aprovisionamientos de la forma indicada. Sin embargo, conforme se vaya desarrollando la actividad empresarial, se valorará la posibilidad de tener un proveedor para los aprovisionamientos del hotel. En caso de escoger un proveedor, se elegirá aquel que ofrezca la mejor calidad-precio.

- **Mantenimiento:** Supone la realización de tareas muy diversas, el objetivo del mismo es evitar accidentes o imprevistos evitables puedan deteriorar el servicio ofrecido a los clientes y se dañe la imagen de la organización. En el tiempo estimado por los fabricantes, se contactará con los suministradores de los productos para que realicen el mantenimiento correspondiente. Es el caso de la instalación eléctrica, las bicicletas, revisión de equipos antincendios y, en general, todos aquellos aspectos que desde el

## CAPÍTULO II

propio centro no se pueden mantener ya que requieren, bien conocimientos técnicos o bien maquinaria específica.

Tareas sencillas, propias del servicio de mantenimiento tales como rellenar el jabón de los aseos, limpieza, cambiar bombillas, cortar el césped en el jardín, etc. Se realizarán por parte del personal de la organización cuando se considere conveniente para conseguir una buena imagen del establecimiento.

A continuación, se muestra el calendario semanal que deberá seguir la organización en lo relativo a todas estas tareas:

2.6. Tabla: Organización semanal tareas de mantenimiento.

Día de la Semana	Tareas
<b>Lunes</b>	El primer lunes de cada mes se solicita el suministro de gasoil. Todos los lunes se realiza el aprovisionamiento de alimentos y productos de limpieza necesarios.
<b>Martes</b>	Limpieza en estancias generales del establecimiento (recepción, pasillos, etc.).
<b>Miércoles</b>	Se corta el césped del jardín
<b>Jueves</b>	Limpieza en estancias generales del establecimiento (recepción, pasillos, etc.).
<b>Viernes</b>	LIBRE.
<b>Sábado</b>	Se corta el césped del jardín.
<b>Domingo</b>	Limpieza en estancias generales del establecimiento (recepción, pasillos, etc.).

Fuente: Elaboración propia

El hecho de dejar libre el viernes, se explica por la sencilla razón de que generalmente es un día de bastante afluencia de público. Los clientes que van a pasar el fin de semana al centro, suelen llegar el viernes. En este día se debe realizar una mayor presencia en recepción.

### 2.2.2. Servicio de Actividades Propias

Estos servicios se podrán contratar con la reserva inicial o durante la estancia en el establecimiento.

Cuando el cliente contrata alguno de estos servicios, en un primer momento se le indica la hora y el lugar de inicio de la actividad y el equipo básico recomendado que debe llevar.

Dependiendo de la actividad a realizar se distinguen una serie de actuaciones:

- BTT o Bicicleta de Montaña:
  - Previamente a la salida se valora la capacidad física del cliente y si este está en condiciones para realizar las rutas se le aconseja sobre cuál es la más apropiada para él. Se recomendará llevar un culote o ropa de deporte.

## PLANES DE EMPRESA

- En el momento de salir, se proporciona un casco, botellín con agua e información sobre la ruta. Se comprobará la presión de los neumáticos, los frenos y se adaptará el sillín en función de la altura del usuario. Si la bicicleta estuviese en malas condiciones, se cambiará por otra que se encuentre en estado óptimo y la anterior se llevará a arreglar al propio proveedor donde se haya adquirido. Se realizará un calentamiento básico y comenzará la ruta.
- Comienza la ruta, en todo momento se hará acompañada por un monitor especializado, para evitar contratiempos, este llevará consigo en todas las salidas un botiquín y un teléfono móvil con dispositivo GPS en el que se incluirán los principales números de emergencias por si fuese necesario hacer uso de ellos.
- Tras concluir la ruta y llegar al hotel, se harán los estiramientos que el monitor considere oportunos, los clientes dejarán las bicis y el monitor procederá a su lavado y puesta a punto para la siguiente salida. Por otro lado, para mantener la higiene, se procederá a lavar en el lavavajillas los botellines de agua usados.
- **Trail Running:**
  - Previamente a la realización de la actividad, se valora la capacidad física del usuario y se aconseja sobre la ruta más apropiada para él. Se le recomienda hacer la salida con zapatillas de deporte, a poder ser zapatillas de montaña, y ropa deportiva. Por último, se indica el lugar y hora de inicio de la actividad.
  - Para empezar con la actividad, en el lugar acordado previamente a la salida se realizará un pequeño calentamiento para evitar lesiones, se prestará al usuario un cinturón deportivo donde podrá llevar bebida y barritas energéticas.
  - Empieza la ruta, el monitor debe estar pendiente en todo momento de los usuarios y de asegurarse de que estos sigan sus indicaciones. Irá provisto con un botiquín y un teléfono móvil con dispositivo GPS por si ocurriera cualquier tipo de accidente poder llamar a emergencias y dar su posición exacta.
  - Al finalizar la ruta, ya en el hotel, se harán los estiramientos que el monitor considere oportunos y, por último, los clientes devolverán el cinturón deportivo prestado anteriormente.
- **Senderismo:**
  - Antes de iniciar la ruta se valorará la capacidad física de los usuarios y en función de esta, se creará una ruta. Se dará información sobre la ruta y se recomendará ir con ropa y calzado cómodos. En función de la época del año o las condiciones meteorológicas, se puede hacer necesario el uso de ropa de abrigo o chubasquero. Por último, se indicará a los clientes lugar y hora de inicio de la actividad.
  - Al empezar la actividad, se hará un pequeño calentamiento y se iniciará la ruta. En todo momento los usuarios irán acompañados por un monitor que llevará consigo un móvil con GPS y un pequeño botiquín que en caso de ser necesarios se usarán.

## CAPÍTULO II

- De nuevo en el hotel, antes de dar por concluida la actividad, el monitor se cerciorará de que todos los participantes se encuentren en perfecto estado físico.
- Observación astronómica:
  - Al contratar la actividad se indicará la hora y lugar de partida.
  - Al iniciar la actividad, desde el lugar de partida, se acompañará a los clientes hasta una zona donde previamente se hayan colocado los instrumentos necesarios para la realización de la actividad y en la que no exista contaminación lumínica. Se pondrá a disposición de los usuarios información astronómica, telescopios y la presencia de un experto en astronomía que pueda resolver sus dudas.
  - Al finalizar la actividad, se acompañará a los usuarios de nuevo al hotel y tras ello, se procederá a recoger los instrumentos utilizados antes de concluir por completo la actividad.

El esquema básico que muestra la secuencia a seguir para de actuar en las actividades propias será el siguiente:

2.5. Figura: Secuencia actuación en actividades propias



Fuente: Elaboración propia

Este esquema es un recordatorio básico de la forma de actuar ante la realización de cada actividad, no obstante, cada una de ellas presenta determinadas peculiaridades que habrá que tener en cuenta en su realización.

Todas estas actividades se cobrarán en recepción al finalizar la estancia del cliente en el establecimiento como ya se ha mencionado anteriormente en la fase de “Al finalizar la estancia”

### 2.2.3. Servicio de Actividades Subcontratadas

Estos servicios únicamente se podrán contratar de forma anticipada, con la reserva inicial o con un tiempo mínimo de antelación de 1 día.

Al ser otra empresa externa quien realizará este tipo de actividades, desde nuestra organización, una vez se contraten estos servicios, la forma de actuar será contactar con la empresa que los oferta, pactar con ella lugar, horario y precio de la actividad.

Una vez recopilada, toda esta información será trasladada al cliente que es quien va a realizar la actividad.

## PLANES DE EMPRESA

No hay plan de producción en sí mismo al respecto ya que el desarrollo de las actividades es ajeno a nuestra organización. Lo único que se hará es recordar al cliente que debe abonar el importe de la actividad a la empresa que realice la actividad en el momento de hacerla.

De acuerdo a la siguiente tabla, cabe recordar que las actividades subcontratadas que se contratarán desde el hotel rural, son:

2.7. Tabla: Actividades subcontratadas

Época del año	Organiza	Actividad
Invierno	Luna guías de montaña	Esquí
		Esquí de Fondo
		Ruta raquetas de nieve
Primavera	Soriaventura	Espeleología
		Paintball
		Escalada
Verano	Kayak Numancia	Rutas en Kayak
Otoño	Covaleda Aventura	Orientación
		Rutas nocturnas
		Micología

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Plan de Recursos Humanos

Llegados a este punto, toca realizar la planificación de los recursos humanos necesarios para la organización. Dicha acción para los autores Werther y Davis (1990) es entendida como:

*“una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras”. (p.1)*

Así pues, se va a tratar este plan teniendo presente la situación inicial de la empresa y, conforme esta se vaya desarrollando, se irá modificando dicho plan con el objetivo de adaptar estos recursos a las necesidades futuras de la organización.

El plan de recursos humanos de la organización, se va a desarrollar comenzando con un análisis de los puestos de trabajo (ATP), en el cual se describirán las tareas a desempeñar por parte de cada empleado de la plantilla. Tras este, se van a conocer las necesidades de personal para cada uno de los servicios prestados por la organización y

## CAPÍTULO II

los perfiles adecuados para desempeñar estas funciones. Finalmente, se va a hablar del tipo de contrato de trabajo y del salario correspondiente a cada uno de los empleados de la organización.

### 2.3.1. Análisis de puestos de trabajo

En este apartado, se van a estudiar las características de los puestos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización. Este análisis se desarrolla con el objetivo de concretar en el siguiente apartado, “2.3.2. Necesidades de personal y perfiles profesionales”, los perfiles que se deben contratar.

A continuación, se detallan las características de los puestos a cubrir:

- Puesto de gerente:
  - Tomar decisiones sobre la organización.
  - Negociar con proveedores y clientes.
  - Motivar a los empleados manteniendo un clima de trabajo adecuado.
  - Tareas de marketing tales como promoción y distribución de los servicios.
  - Administrar las reservas.
  - Tareas de recepción tales como recibir clientes, asignar habitaciones, plaza de parking, etc.
  - Dar solución a los posibles problemas que se puedan plantear.
  
- Puesto de mantenimiento.
  - Cortar y regar el césped.
  - Acoger los suministros y colocarlos en su correspondiente lugar.
  - Colaborar con las personas de mantenimiento externas a la organización cuando realicen cualquier tipo de mantenimiento.
  - Vigilar y precintar las barbacoas cuando sea necesario.
  - Hacer inspecciones rutinarias para observar desperfectos y corregirlos.
  - Encargarse de la seguridad del hotel.
  
- Puesto de limpieza:
  - Mantener el orden y limpieza general en el Hotel.
  - Recoger el comedor tras cada desayuno.
  - Limpieza diaria de habitaciones.
  - Cambiar cada tres días o al finalizar la estancia de los clientes tanto la ropa de cama como del baño.
  - Lavar la ropa de cama y de baño, así como los manteles del comedor.
  - Encargarse del secado y recogida de dichas ropas de cama, baño y comedor.
  - Encargarse de reponer, al agotarse, productos de higiene tales como el jabón de manos.
  - Avisar de cualquier desperfecto que pudiese observar en las instalaciones.
  - Controlar del estado de los productos de limpieza y, en caso de ser necesario, advertir para realizar un suministro adicional.
  
- Puesto de comedor:
  - Preparar las mesas antes de iniciar el servicio



## *PLANES DE EMPRESA*

- Ubicar a los clientes en la mesa correspondiente.
- Entregar la carta de desayunos.
- Tomar nota de los desayunos.
- Preparar los desayunos.
- Servir a cada cliente el desayuno que corresponda.
  
- Puesto de monitor:
  - Aconsejar sobre el tipo de actividad y el recorrido más adecuado para cada cliente.
  - Preparar los elementos necesarios para realizar la actividad antes de comenzarla.
  - Elaborar un calentamiento, al principio de la actividad, y unos estiramientos, al finalizar la actividad, de acuerdo con las necesidades de los clientes.
  - Atender y guiar a los usuarios durante toda la actividad.
  - Informar de posibles deterioros en los materiales empleados en las actividades, así como del estado del botiquín que llevará durante la realización de las mismas.
  - Asegurarse de que todos los usuarios finalizan las actividades en perfecto estado de salud.
  - Guardar los materiales empleados en la actividad y si es necesario se pondrán a punto, lavarán, etc. Antes de iniciar de nuevo la actividad con otros usuarios.
  
- Puesto de experto en astronomía
  - Localizar la zona donde se desarrollará la actividad, así como preparar en ella los instrumentos necesarios para la realización de la misma.
  - Acompañar a los huéspedes del hotel hasta dicha zona y al concluir la actividad desde la misma hasta el hotel.
  - Atender y responder a las preguntas de los clientes.
  - Recoger y guardar todos los instrumentos empleados para la actividad en perfectas condiciones.

### **2.3.2. Necesidades de personal y perfiles profesionales**

Teniendo en cuenta la información obtenida al realizar el análisis de los puestos de trabajo, se han conocido todas aquellas competencias que deberán tener los trabajadores que ocupen dichos puestos de trabajo en la organización.

Así pues, se procede a detallar las competencias que deberán poseer los ocupantes de dichos puestos de trabajo:

- Gerente: Persona titulada universitaria con conocimientos de administración de empresas, debe ser flexible, amable, negociadora, motivadora, resolutiva y con capacidad de liderazgo.  
Este puesto será ocupado por un servidor, ya que será el jefe de la organización y la persona que más apuesta por ella. Además, los requisitos marcados para desarrollar el puesto de trabajo, se cumplen perfectamente.

## CAPÍTULO II

- **Mantenimiento:** Persona con conocimientos en la materia, se valoran los estudios de grado medio o grado superior en mantenimiento. Es importante una buena actitud en el trabajo, ganas de trabajar, capacidad para llevar un orden y buen trato con la gente.  
En un principio, el puesto de mantenimiento, serán llevado por un servidor ya que el hecho de poseer conocimientos a fondo sobre la organización son un punto a favor. Las tareas de mantenimiento, al inicio, serán compatibles con las de la gerencia, sin embargo, según vaya creciendo la empresa se valorará la posibilidad de contratar a otra persona con mayores conocimientos técnicos para ocupe dicho puesto de mantenimiento con la finalidad de profesionalizar este puesto.
- **Camarero-Cocinero:** Se trata de tareas sencillas que requerirán una persona hábil, amable con los clientes, profesional y trabajadora.  
Este puesto también va a estar cubierto por un servidor en un inicio. Si en un futuro se valora la posibilidad de abrir el servicio de comedor a un público ajeno al establecimiento o se valora dar servicio de comidas y cenas se buscará una persona adecuada para dicho puesto ya que la complejidad aumentará.
- **Limpiadoras:** Se va a tener en cuenta la experiencia previa. El personal que ocupe este puesto deberá ser ordenado, respetuoso, educado, observador, flexibles y honrado.  
Para cubrir este puesto es necesaria una persona con estas características. Teniendo en cuenta que, en su periodo de descanso y en vacaciones, esta deberá ser sustituida por otra con idénticas competencias.
- **Monitor:** Se exige la posesión como mínimo el grado superior de TAFAD (Técnico en Animación de Actividades Físicas y Deportivas), otorgando preferencia a aquellos que posean titulaciones superiores relacionadas con el deporte como el grado universitario de INEF (Instituto Nacional de Educación Física). Además de la posesión de este tipo de conocimientos, deberá ser una persona atenta, profesional, ordenada y poseer habilidades y competencias en liderazgo y en comunicación.  
Para cubrir este puesto se hará necesaria la presencia de un monitor que cumpla con los requisitos anteriores.
- **Experto en astronomía:** Tendrá que estar en posesión de como mínimo un curso acreditativo para ello, se valorarán sus conocimientos, así como su forma de hacerlos llegar al público. Deberá ser ocupado por una persona que además sea meticulosa con su trabajo, paciente y que muestre habilidades en liderazgo y comunicación.

### 2.3.3. Contratos de Trabajo y Salario

Una vez se seleccionen los candidatos idóneos para trabajar en la organización, se realizará su contratación.

Los contratos que se aplicarán a cada uno de los puestos a cubrir serán:

## *PLANES DE EMPRESA*

El puesto de gerente, de mantenimiento y cocina, como ya se ha mencionado en el apartado “2.3.2. Necesidades de personal y perfiles profesionales”, serán cubiertos por un servidor, estará dado de alta con un contrato indefinido a jornada completa.

En el caso de las limpiadoras:

- Será necesaria una persona con un contrato temporal de media jornada con horario de 9:30 a 13:30.
- En ocasiones especiales, tales como periodos de descanso o vacaciones correspondientes a la limpiadora anterior, será conveniente reclutar a una limpiadora que desarrolle las mismas funciones y que tendrá un contrato eventual por circunstancias de la producción celebrado a tiempo parcial.

Monitores: Habrá un monitor trabajando para la organización, el contrato más adecuado para él será un contrato temporal por obra o servicio. Estos trabajadores cobrarán únicamente por las horas trabajadas.

Experto en astronomía: al igual que el monitor, el tipo de contrato que mejor se adapta a las características de su puesto de trabajo es un contrato temporal por obra o servicio. Este empleado cobrará por horas, es decir, en función de las horas que trabaje.

Tras aclarar el tipo de contrato que mejor se adapta a cada puesto de trabajo, queda fijar la política retributiva de la organización.

Esta política estará basada en los siguientes principios:

- Equidad interna: Referida a una retribución justa en comparación con personas en el mismo puesto dentro de la organización.
- Equidad externa: Teniendo en consideración la retribución percibida por profesionales que desarrollan tareas similares en empresas del sector.
- Transparencia: Definiendo claramente las retribuciones a percibir por los trabajadores de la empresa.
- Adaptación: Ajustando las retribuciones a nuevos convenios, necesidades o situaciones.

Como a la hora de hablar de las retribuciones, cada puesto irá retribuido en función de su convenio correspondiente, no todos los empleados tendrán el mismo sueldo ya que tampoco realizan las mismas tareas.

En la siguiente tabla, se resume lo referente al tipo de contrato y salario correspondiente a cada trabajador de la organización, teniendo en cuenta los datos recogidos en “tusalario.es” (2017), que considera datos sobre salarios reales de mercado y lo refleja en tasas de mercado para gran variedad de ocupaciones.

2.8. Tabla: Contrato y salario del personal

Personal	Tipo de contrato	Salario por hora	Salario mensual
<b>Mantenimiento</b>	Indefinido, jornada completa (40h semanales)	10,95€	1.897€
<b>Gerencia</b>			
<b>Camarero Cocinero</b>			
<b>Limpiadora habitual</b>	Temporal, media jornada (20h semanales)	8,53 €	738,50€
<b>Limpiadora ocasional</b>	Temporal, de carácter eventual por circunstancias de la producción, a tiempo parcial.	8.53 €	Dependiendo de los días trabajados
<b>Monitor 1</b>	Temporal, por obra o servicio	4,39 €	Dependiendo de las horas realizadas
<b>Experto en astronomía</b>	Temporal, por obra o servicio	5,24 €	Dependiendo de las horas realizadas

Fuente: Tu salario.es

**Capítulo III**  
**PLAN ECONÓMICO**  
**FINANCIERO**

### CAPÍTULO III

Según la definición aportada por la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife (2018), se conoce que dicho plan consiste en elaborar presupuestos en un plazo entre 3 y 5 años. De esta manera, el plan permitirá conocer la liquidez futura de la empresa quedando plasmada en un cuadro de tesorería.

El hecho de que se dedique un apartado en exclusiva a este plan y no se englobe en el capítulo anterior junto con los demás planes de empresa es debido, a la importancia que tienen la inversión, financiación y viabilidad a la hora de llevar a cabo un proyecto empresarial.

A lo largo del capítulo, se va a ir analizando el coste que presentan las inversiones que se deben realizar para poner en marcha el proyecto, así como sus formas de financiarse. Tras ello, se creará un escenario de ingresos y gastos y la cuenta de pérdidas y ganancias en donde ya se podrá apreciar la viabilidad o no del proyecto. Finalizando dicho plan con el cálculo del balance de situación y las diversas ratios.

#### 3.1. Inversiones iniciales

Según se sabe, gracias a la definición aportada por EmprendePyme (2016) en el plan de inversión se trata de concretar los recursos económicos necesarios a corto y medio plazo para poner en marcha un proyecto.

Así pues, en este apartado se van a ir especificando todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto tal y como se ha ido detallando a lo largo de este documento:

- Inmovilizado material.
  - Construcciones: Según la empresa de construcción SabiMad proyectos y Obras (2018:1), *“la construcción de una casa desde cero puede rondar entre los 900 euros metro cuadrado hasta los 1.400 euros metro cuadrado”*. Para valorar el coste de la inversión en este proyecto, se va a coger el valor medio entre los datos por la referida empresa. Esto supondrá que el precio por metro cuadrado será de 1150 €. El terreno tiene 350 m<sup>2</sup>: se destinarán para parking 120 m<sup>2</sup>, para jardín 60 m<sup>2</sup>, para almacén 25m<sup>2</sup> y los 145m<sup>2</sup> restantes se destinarán para hotel. El total de metros cuadrados construidos será de 315 ya que el hotel tendrá 145m<sup>2</sup> en cada una de sus dos plantas, así que en total va a tener 290m<sup>2</sup> construidos a los que habrá que añadir los 25m<sup>2</sup> destinados para almacén. El valor total de las construcciones será de: 315m<sup>2</sup> x 1150€/m<sup>2</sup> = 362.250,00 €. Para poder iniciar las construcciones, se hará necesario obtener una licencia de obra que, según tasas del Ayuntamiento de Golmayo (2018), suponen el 0,5% del valor de la obra. Por lo tanto, estas serán un mayor valor de la construcción. El 0,5% de 362.250€ supone 1.811,25€, así que, sumando este mayor valor a la construcción, el valor total de las construcciones será de 364.061,25€

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- Instalaciones técnicas: Son aquellas instalaciones propias del establecimiento que permiten ofrecer al cliente una estancia adecuada. Se pueden distinguir:
  - ❖ Wifi y teléfono: no necesitan ninguna inversión inicial, son gratuitos. Se pagará mensualmente su factura correspondiente.
  - ❖ Antena de TV, pararrayos, calefacción y aire acondicionado vienen incluidos en el presupuesto de la construcción
  - ❖ Sistema anti incendios: Serán necesarios tanto dos extintores uno para la cocina y otro para la zona de barbacoas como una manguera antincendios que se situará en una zona media del establecimiento que permita llegar a cualquier parte de este. La inversión en estos materiales asciende a 217,00 €, según el precio marcado en la página de internet materialesriegos.com.
  
- Otro inmovilizado material:
  - ❖ En Recepción: Tal y como se ha ido mencionando a lo largo del proyecto, la zona de recepción contará con dos sofás, un mostrador para atender a los clientes, una televisión, un ordenador y un botiquín. El presupuesto de la inversión de la zona de recepción asciende a 2.950,21€. Se pueden comprobar los precios de dichas inversiones en las páginas de internet solostocks (2018), tecno-oficinas (2018), centraldecompras (2018), tiendas.mediamark (2018) y botiquinsans (2018) respectivamente.
  
  - ❖ En el Comedor: Se invertirá en mesas y sillas donde ofrecer el desayuno a los clientes, así como la vajilla necesaria para el mismo entre la que se incluyen platos, tazas, vasos, jarras y cubertería se ha hecho el presupuesto con 30 elementos de cada, aunque el número máximo de clientes posible sea 22, se han cogido demás por si se rompe o se pierde algún elemento.  
También será necesario invertir en manteles de tela para las mesas. Los precios de estas inversiones se han consultado en las páginas sillasmesas (2018) y centraldecompras (2018) respectivamente.  
Así pues, con todas estas inversiones el presupuesto total en el comedor será de 5.897,85€.
  
  - ❖ En las Habitaciones: Serán necesarias diecisiete camas entre las cuales cinco serán de matrimonio, diez individuales y dos supletorias también individuales. Todas ellas tendrán que tener su correspondiente ropa de cama adecuadamente calculada para realizar sus lavados correspondientes a tiempo.  
Tal y como se ha mencionado anteriormente, las habitaciones también van a contar con una nevera cada una, así como un armario empotrado, de diferente medida en las habitaciones dobles y en las triples, y una caja fuerte dentro de ellos.  
Habrá a disposición de los clientes una cuna para bebés que se colocará en la habitación requerida por los mismos.

### CAPÍTULO III

Tanto para las camas como para la ropa de cama se han consultado precios en la página de centraldecompras (2018), para las neveras, se ha localizado el precio en la página klarstein (2018), para las cajas fuertes se ha consultado el precio en la página manomano (2018) y la cuna en hiperbebe (2018). Sin embargo, para el precio de los armarios se ha pedido un presupuesto a medida a la empresa Carpintería Puertas Pinares, adjunto en el “Anexo 3: Presupuesto armarios” para que fuese lo más realista posible.

El presupuesto de las inversiones en las habitaciones es de 16.003,20€.

- ❖ En los Baños: Cabe mencionar que en el presupuesto de la construcción se encontrarán incluidos los grifos, VC y en nueve de ellos, correspondientes a las habitaciones, un plato de ducha. Se necesitará en todos ellos un armario, un espejo, ropa de baño y diversos complementos como papeleras y dispensadores de jabón. Únicamente en los baños correspondientes a las habitaciones se colocará un secador.

Para conocer con exactitud los precios de todo lo necesario para los baños, se han consultado las páginas leroymerlin (2018), bricor (2018) y centraldecompras (2018) respectivamente.

Así pues, atendiendo a estos elementos, la inversión inicial para los baños ascenderá a 3.609,35€.

- ❖ En el Jardín: Tal y como se ha mencionado antes, se encontrarán elementos de mobiliario como sillas y mesas, dos barbacoas y elementos para su mantenimiento como aspersores, y el cortacésped y papeleras. Con todos ellos, la inversión inicial en la parte de jardín supondrá 830,26€.

Dicho presupuesto ha sido obtenido mediante la comprobación de los precios correspondientes de dichos elementos en las páginas leroymerlin (2018) y centraldecompras (2018) respectivamente.

- ❖ En la Cocina: Serán necesarios ciertos electrodomésticos para poder llevar a cabo el servicio de comedor. Entre ellos se encuentran una tostadora, una placa de inducción, un horno microondas, un refrigerador, una cafetera, un lavavajillas, alguna sartén y un cubo de basura. Además, se va a añadir una lavadora-secadora donde se realizarán los lavados necesarios. Con todos estos elementos, la inversión será de 4.075,50€.

La consulta de los precios de dichos elementos se ha hecho en las páginas web centraldecompras (2018), Mediamarkt (2018) y balay (2018).

- ❖ Para llevar a cabo el servicio de actividades serán necesarias las siguientes inversiones: once bicicletas modelo Marlin7, una para el monitor y diez para los clientes, con las que se llevarán a cabo las rutas, en el precio de las mismas va incluido un casco de regalo debido al volumen de la compra, veintidós botellines de agua ya que como se



## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

menciona anteriormente se lavan la mitad mientras se están usando la otra mitad, siete cinturones deportivos para la actividad de trail running, dos telescopios para la observación astronómica, dos teléfonos móvil con GPS, uno para cada monitor, y tres botiquines, uno específico para cada actividad deportiva.

El total de la inversión en actividades asciende a 8.400,16€.

Los precios de las inversiones realizadas para hacer posible la realización de actividades, se han consultado en trekbikes (2018), sprinter (2018), decathlon (2018), astrocity (2018), simyo (2018) y botiquinsans (2018) respectivamente.

Si se procede a sumar la cuantía de todas las inversiones iniciales necesarias para llevar a cabo el proyecto, se obtiene como inversión inicial total 406.044,78€.

En la siguiente tabla “3.10. Tabla: Inversiones iniciales”, quedan resumidas todas las inversiones necesarias que debe afrontar la organización:

3.9. Tabla: Inversiones iniciales

CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN	PRECIO	
<b>Construcciones</b>	Hotel Rural	364.061,25€	
<b>Instalaciones técnicas</b>	WIFI	Instalación gratis (Se paga cuota mensual incluida en gastos)	
	Teléfono		
	Antena TV	Se incluyen en el presupuesto de la construcción.	
	Pararrayos		
	Calefacción y Aire acondicionado		
	Equipo antincendios, extintores (2) y manguera (1)	217,00€	
<b>Otro inmovilizado material</b>			
<b>Recepción (1)</b>	Sofás (2)	1.778,70€	
	Mostrador	157,00 €	
	Televisión	360,47€	
	Ordenador	612,99€	
	Botiquín	41,05€	
<b>Comedor (1)</b>	Mesas (9) y Sillas (22)	2.420,00 €	
	Manteles (27)	244,37€	
	Vajilla	3.233,48€	
<b>Habitaciones (9)</b>	Camas (17) colchones almohadas y somier	Matrimonio (5) Simples (12)	1.800,89€
	Ropa de cama		1.439,54 €
	Cuna Bebé (1)		227,95
	Armarios Empotrados (9)		10.186,00€
	Caja Fuerte (9)		323,91€

### CAPÍTULO III

	Nevera (9)	2.024,91€
<b>Baños (10)</b>	Complementos baño: Secador pelo (9), Dispensador jabón (10), papeleras (10)	491,47€
	Espejos (10)	1.140,00€
	Armario (10)	1.600,00 €
	Ropa de Baño	377,88€
<b>Jardín (1)</b>	Aspersores (6) y Mangueras (2)	67,60€
	Cortacésped (1)	89,95
	Mesas (5) y sillas (15)	178,25€
	Barbacoas (2)	199,90€
	Papeleras (2)	294,56€
<b>Cocina (1)</b>	Electrodomésticos	2766,47€
	Lavavajillas	790,00 €
	Lavadora-secadora	438€
	Contenedor basura	81,03 €
<b>Actividades</b>	Bicicletas (11)	7139€
	Botellines (22)	43,78 €
	Cinturones deportivos (7)	125,93€
	Telescopios (2)	797,00 €
	Movil con GPS (2)	240,00 €
	Botiquín Actividades (3)	54,45 €
<b>TOTAL INVERSIONES INICIALES = 406.044,78€</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

Con el paso del tiempo, se prevé que han de afrontarse nuevas inversiones para reemplazar el material desgastado y obsoleto. Estas nuevas inversiones serán:

- Año 0: Le corresponden las inversiones iniciales con un total de 406.044,78€
- Año 1: Se deberán cambiar los elementos que contiene el botiquín y cambiar los botellines de la bicicleta, la inversión en este año ascenderá a 139,28€.
- Año 2: Se estima como inversión el cambio de botellines de bicicleta, elementos del botiquín y teléfonos con GPS integrado ya que estos últimos habrán quedado obsoletos. Teniendo en cuenta todo ello, la inversión será de 379,28€.
- Año 3: Se deberán cambiar los elementos que contiene el botiquín y cambiar los botellines de la bicicleta, la inversión en este año ascenderá a 139,28€.
- Año 4: En este año se deberá cambiar los teléfonos móviles de los monitores, así como los cinturones deportivos al considerar que han podido sufrir ya un desgaste considerable. También se incluirán los botellines de las bicicletas y los cambios en el botiquín. Si se tiene en cuenta dichos cambios, la inversión ascenderá a 505,21€
- Año 5: Se deberán cambiar los elementos que contiene el botiquín y cambiar los botellines de la bicicleta, la inversión en este año ascenderá a 139,28€.

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Para el cálculo de las inversiones en los diferentes años, se han considerado precios idénticos a cuando se realiza la inversión inicial, es decir, en el año 2018.

A continuación, se recogen todas las inversiones estimadas para los cinco primeros años en una tabla:

3.10. Tabla: Inversiones estimadas

AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN	406.044,78€	139,28	379,28€	139,28€	505,21€	139,28€

Fuente: Elaboración propia

Dado que será necesario para siguientes apartados, se estima conveniente hacer el cálculo de las amortizaciones correspondientes a los inmovilizados presentes en la inversión inicial. Para la realización de las amortizaciones de los citados inmovilizados, se van a emplear, los porcentajes proporcionados por mirsan (2009), quedando recogidas en la siguiente tabla:

3.11. Tabla: Amortización del inmovilizado

ELEMENTO	Coefficiente Lineal Máximo	Valor	TOTAL AMORTIZACIÓN
Construcciones	2%	364.061,25€	7.281,22€
Equipos procesos información	25%	612,99€	153,24€
Mobiliario	10%	20.317,72€	2.031,77€
Maquinaria e instalaciones de lavandería, centrifugado y secado.	12%	438€	52,56€
Maquinaria de cocina y lavavajillas e instalaciones de vitrinas y estanterías, mostradores, cafeteras, asadores, freidoras y electrodomésticos de habitaciones.	15%	6.422,76€	963,41€
Lencería, vajilla y cubertería.	25%	5.295,27€	1.323,81€
Elementos de riego	10%	67,60€	6,76€
Otros Enseres	15%	8.785,41€	1.317,81€
<b>TOTAL = 13.130,58</b>			

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que:

- Equipos procesos información: ordenador

### CAPÍTULO III

- Mobiliario: armarios de baño y empotrados, espejos, cuna, camas, mesas y sillas del comedor y del jardín, sofás, barbacoas, papeleras del jardín y complementos de baño.
- Maquinaria e instalaciones de lavandería, centrifugado y secado: lavadora-secadora
- En maquinaria de cocina y lavavajillas e instalaciones de vitrinas, estanterías, mostradores, cafeteras, asadores, freidoras y electrodomésticos de habitaciones, se han incluido: mostrador, cajas fuertes, neveras, electrodomésticos, lavavajillas y televisión.
- Lencería vajilla y cubertería: manteles, ropa de cama, baño y la vajilla
- Elementos de riego: aspersores y mangueras
- Otros enseres: Equipo antiincendios, botiquín establecimiento, cortacésped, contenedor de basura, bicicletas, cinturones deportivos, telescopios, móvil GPS y botiquines de actividades.

### 3.2. Fuentes de Financiación

Para conocer con mayor exactitud la cantidad de dinero necesario para la realización del proyecto, hay que tener en cuenta que, además de las inversiones detalladas anteriormente se debe contar con los gastos de constitución, los gastos de primer establecimiento (referidos a las acciones de marketing llevadas a cabo al comienzo para dar a conocer la empresa) y un cierto margen de tesorería.

El total a financiar será:

- Inversiones iniciales: Tal y como se ha detallado anteriormente en el apartado “3.1. inversiones iniciales”, ascienden a 406.044,78€.
- Gastos de constitución: Se constituirá la empresa como una S.L., detallado en “4.1 Forma Jurídica” lo cual costará 3000€.
- Margen para tesorería: Se estima en 10.000€ con el objetivo de atender a los primeros suministros, salarios y cotizaciones de los trabajadores y cualquier otro gasto necesario en un principio para poner en marcha la actividad empresarial.

El total necesario para financiar el proyecto, teniendo en cuenta todos estos apartados, ascenderá a 419.044,78€.

No obstante, habrá que tener en cuenta el valor del terreno en el cual se ubicará el hotel, que según la tasación estimada en la página web [tasarurbano.com](http://tasarurbano.com) (2018), está estimado en 21.373€.

Se va a proceder a la realización de su financiación de la siguiente forma:

- Financiación propia: se va a aportar a la empresa un total de 219.044,78€ obtenidos de la venta de diverso patrimonio personal a los que habrá que añadir 21.373€ correspondientes al valor de la aportación del terreno en el que se localizará el alojamiento. En conjunto, el valor de la financiación propia ascenderá a 240.417,78€.

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- Financiación ajena: para completar el resto de la financiación, se necesitará financiación ajena, por lo que se pedirá un préstamo ICO por importe de 200.000€ que según el propio Instituto de Crédito Oficial (2018) tendrá las siguientes características:
  - Principal: 200.000€
  - Plazo: 20 años
  - Cuotas: 240 cuotas
  - Amortización: uniforme
  - TAE 6,453%
  - Tipo de interés mensual: 0,522%
  - No hay gastos ni comisiones

La realización y cálculo del préstamo se incluye en el “Anexo 4: Préstamo francés”.

### 3.3 Escenarios de Ingresos y Gastos

Para realizar dicho apartado lo más realista posible se ha tomado como referencia una ocupación del 15,08% entre semana y 33,01% fin de semana según datos del INE (2017) mencionados en el periódico digital Europapress.es (2018).

Si el establecimiento tiene un total de 22 plazas:

- Ocupación entre semana:  $22\text{plazas} \times 0,1508 = 3,3176$  plazas al día.
- Ocupación fin de semana:  $22\text{plazas} \times 0,3301 = 7,2622$  plazas al día.

A lo largo de toda la semana habrá en el establecimiento ocupadas 3,3176 plazas al día entre semana  $\times 5$  días + 7,2622 plazas al día en fin de semana  $\times 2$  días = 31,1124 plazas ocupadas a la semana.

De esta forma, teniendo en cuenta las tarifas por alojamiento del hotel especificadas anteriormente, en el apartado “2.1.2. Precio”, los ingresos semanales derivados del alojamiento serán de  $31,1124 \text{ plazas} \times 35\text{€} = 1.088,93\text{€}$  semanales.

Teniendo en cuenta que el año tiene 52 semanas, el total de ingresos anuales derivados de las estancias en el hotel será de 56.624,36€

De estas 31,1124 plazas ocupadas a la semana, se estima que un 55% van a realizar una actividad propia, un 30% dos actividades propias y el 15% restante no realizará ninguna actividad propia. Teniendo en cuenta estos datos y que el precio medio de la actividad propia es de 23,11€/persona, se van a calcular los posibles ingresos:

- $31,1124 \times 0,55 \times 23,11\text{€} = 395,45\text{€}$  semanales por usuarios que realizan una actividad.
- $31,1124 \times 0,3 \times 23,11\text{€} \times 2\text{act.} = 431,40\text{€}$  semanales por usuarios que realizan dos actividades.

### CAPÍTULO III

El total de ingresos semanales derivados de las actividades será de 826,85€

Teniendo en cuenta que el año tiene 52 semanas, los ingresos anuales por actividades se estiman en 42.996,20€.

Si se recopila el total de ingresos anuales estimados en alojamiento y en actividades, estos ascenderán a 99.620,56€

A continuación, se va a realizar el estudio aproximado de los gastos que va a tener que afrontar la organización de la siguiente forma:

- Gasto en aprovisionamientos:
  - Gasoil: El gasoil será empleado en el alojamiento para la calefacción y el agua caliente.  
El consumo de gasoil en la calefacción se estima de la siguiente forma: el quemador de la caldera es de 20 kilovatios y cada hora gasta alrededor de 2 litros. La calefacción estará encendida de media 6 horas al día los meses de enero, febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre.  
El consumo de gasoil al día será de 2 litros/hora x 6 horas = 12 litros diarios.  
En los meses nombrados anteriormente, hay 182 días y, por tanto, el consumo anual de gasoil para calefacción será de 182días x 12litros/día = 2.184 litros anuales para calefacción.  
En el caso de los litros de gasoil consumidos para el agua caliente, se estima que en el hotel se van a gastar cerca de 300m<sup>3</sup> de agua al año entre los que cabe diferenciar que habrá consumo de agua caliente y fría. Teniendo todo ello en cuenta, se calcula en alrededor de 130m<sup>3</sup> de agua caliente anuales. Por lo que se estima para ello un consumo de 2000 litros de gasoil.  
Tras recopilar estos cálculos, se van a emplear anualmente en el hotel 4.184 litros de gasoil que a un precio medio de 1,10€/litro, según la Confederación Española del Transporte de Mercancías (2018), supondrá un coste para la empresa de 4.602,40€ anuales
  - Alimentos: Estimando un coste medio en alimentos por desayuno de 2€ y según los datos de ocupación aportados para calcular los ingresos, en una semana habrá 31,1124 plazas ocupadas por lo que habrá que dar un total de 31,1124 servicios de desayuno a la semana. Así pues, el coste semanal del servicio de desayuno será de 31,1124 desayunos x 2€/desayuno = 62,22€/semana.  
Anualmente, teniendo en cuenta que un año tiene 52 semanas, se cifrará dicho coste en: 62,22€/semana x 52 semanas/año = 3.235,44€
  - Otros aprovisionamientos: Los más destacados serían tales como jabón de manos para los aseos, servilletas, bolsas de basura para los aseos, bolsas de basura para las papeleras del jardín, papel higiénico, productos de limpieza y jabón para el lavavajillas. El coste de otros aprovisionamientos será:

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- ❖ Jabón de manos: Se necesitará medio litro de jabón de manos para cada dispensador, habrá uno en cada uno de los diez baños. Se estima que se reponga cada dos semanas. El jabón de manos, según comercialexpress (2018), viene en garrafas de 5 litros a 6,66€ la garrafa. Se necesitará una garrafa cada dos semanas para reponer todos los dosificadores así que, anualmente harán falta 26 garrafas que supondrán un coste de 173,16€
  - ❖ Servilletas: estarán ocupadas 31,11 plazas a la semana así que como mínimo deberá haber una servilleta por plaza en cada desayuno. Los paquetes de servilletas vienen con 100uds así que se estima uno cada tres semanas. Como el año tiene 52 semanas, aproximadamente harán falta un total de 18 paquetes de servilletas anuales. A un precio de 1,23€ el paquete, según Mercadona (2018), el coste anual aproximado será de 22,14€.
  - ❖ Bolsas de basura para el baño: Se cambiarán cada día, cada cuarto de baño tiene una basura así que se utilizarán 10 al día. Los paquetes tienen un precio de 1,79€ y vienen 30 unidades, según Mercadona (2018). Haciendo los cálculos se obtiene que son necesarios 122 paquetes al año lo cual supondrá un coste de 218,38€.
  - ❖ Bolsas de basura para el jardín: hay dos papeleras y se cambian cada dos días, al ser más grandes el precio del paquete es de 2,30€ y trae 20 unidades, según Mercadona (2018). Teniendo en cuenta estos datos, se necesitarán 19 paquetes que supondrán 43,70€ a la empresa.
  - ❖ Papel higiénico: hay 10 baños en el hotel. Se estima que se agotarán en 5 días, en el paquete de 2,53€ hay 12 unidades, Según Mercadona (2018). Anualmente se emplearán 61 paquetes que supondrán a la empresa un coste de 154€.
  - ❖ Productos de limpieza: Se va a emplear friega suelos concentrado que se encuentra en botellas de un litro a 2,10€, según Mercadona (2018). Se estima que se acabará cada 20 días así que se necesitarán un total de 19 botellas que conllevarán un coste de 39,90€
  - ❖ Jabón lavavajillas: Se va a usar unas cápsulas de detergente clásico presentado en cajas de 50 unidades a 3,91€, según Mercadona (2018). Se estima que se pondrá una al día y por tanto en un año harán falta 8 cajas que tendrán un coste para la empresa de 31,28€
- Gastos de personal: Para la realización de este apartado, se va a tener en cuenta los salarios de cada persona empleada en la organización y su correspondiente cotización a la Seguridad Social que según datos del BBVA (2012) supondrá cerca de un 35% con respecto al importe percibido en salario. A continuación, se detalla el coste de personal de cada uno de los puestos:
    - El personal de limpieza: Según se ha detallado anteriormente en el apartado “2.3. Plan de Recursos Humanos”, habrá en la organización una limpiadora a media jornada con un sueldo mensual de 738,50€. Si le añadimos la cotización, el coste mensual para la empresa será de 996,97€. Así pues, si este coste mensual se multiplica por los meses del año y se le añaden dos pagas extra de 738,50 cada una, resultará un gasto anual de 13.440,70€ para la empresa.

### CAPÍTULO III

Además, según también se necesitará una persona que cubra las vacaciones de la limpiadora anterior. Esta empleada trabajará alrededor de un mes al año, así que, teniendo en cuenta que su salario es 738,50€ al mes que se añadirá la paga extra prorrateada cifrada en 123,08 y que la cotización a la seguridad social supondrá 258,47 € el gasto para la empresa será de 1.120,77€

- El coste de gerente, mantenimiento y cocina: estas tareas serán realizadas por un servidor, percibiré un sueldo de 1.897€ mensuales, al que habrá que calcular una cotización a la seguridad social cifrada en un 35% del sueldo y sumarle dos pagas extras. El gasto para la empresa será de:  
 $1.897€ \times 1,35 = 2.560,95 \text{ €/mes}$   
 $2.560,95 \times 12 = 30.731,40 \text{ €/año}$   
 $30.731,40 + (1.897 \times 2) = 34.525,40€/año.$
- Monitor de actividades: Teniendo en cuenta las plazas ocupadas en el establecimiento y los grupos de clientes que se pueden formar para llevar a cabo las actividades propias, se estima que, de media, a lo largo de la semana se realicen tres actividades con grupos. Valorando que la actividad dura entorno a dos horas y que el monitor deberá permanecer antes y después de la misma, se van a contar tres horas trabajadas por actividad. Teniendo en cuenta que cobra 4,39€/hora y que ya lleva integradas las pagas extra, el salario por actividad será de 13,17€. A este habrá que añadir el coste a la seguridad social estimado 4,60€. Como a la semana realiza tres actividades, el coste semanal para la empresa será de 53,31€. Teniendo en cuenta que el año tiene 52 semanas, el coste anual para la empresa será de 2.772,12€.
- Experto en astronomía: se estima que realizará una actividad a la semana así que teniendo en cuenta que su salario a la hora es 5,24€ y que trabajará alrededor de tres horas por actividad ya que tiene que preparar y recoger los instrumentos, su sueldo por actividad será de 15,72€ al que habrá que añadir el coste de la seguridad social, estimado por el BBVA en 0,35 del salario, que será de 5,50€ por actividad. Teniendo en cuenta estos datos y que el año tiene 52 semanas, el coste anual para la empresa será de 1.103,44€.
- Gastos Financieros: Teniendo en cuenta la financiación ajena, desarrollada en el “Anexo 4: Préstamo francés”, correspondiente al desarrollo del préstamo, los gastos financieros para el primer año se corresponden con la suma de los intereses de las doce primeras cuotas y están cifrados en 12.392,18€.
- Gasto de mantenimiento: Se van a incluir dentro de los gastos ya que son trabajos realizados por otras empresas. Apenas va a haber gastos de mantenimiento debido a que los materiales e instalaciones de la empresa van a ser completamente nuevos y se van a usar adecuadamente. Aun así, se va a estimar los mismos en un 0,10% de la inversión inicial, estimada en 406.044,78€, lo que va a suponer un gasto anual de 406.04€.



## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- Publicidad, promociones y relaciones públicas: cabe diferenciar en varias acciones:
  - Flyers: En un principio, se van a imprimir un total de 64.000 flyers personalizados que, según la página web 360imprimir.es, tendrán un coste de 193,59€, IVA incluido.
  - Promoción de ventas: Se pueden distinguir varias acciones.
    - ❖ Sorteo en Facebook regalando una noche de hotel en para dos personas y una actividad durante los seis primeros meses. Para calcular el coste de dicha promoción, se va a hallar el salario por actividad de los monitores; así pues, suponiendo que, para una actividad de dos horas, entre preparativos y realización, estos trabajan tres horas, su sueldo será de 13,17€ (recordando que una hora la cobran a 4,39€) y habrá que sumarle la cotización a la seguridad social que, según el BBVA, equivaldría a un 35% de su salario. Con todo esto el coste de la actividad para la empresa sería de 17,78€. A este, habrá que sumar el coste del alojamiento que se estima entorno a los 20€ por persona. El coste por cada día de promoción será de 37,78€; así pues, el total de los seis días de promoción es de 226,68€.
    - ❖ Días de luna llena observación astronómica gratis para todos los clientes alojados en el hotel. Para llevar a cabo esta actividad, la organización tendrá que afrontar el gasto de personal que supone el experto en astronomía. El sueldo es de 5,24€/hora y la actividad durará dos horas por lo que ascenderá a 10,48€ a lo que habrá que sumar las cotizaciones de la empresa a la seguridad social, según el BBVA estas aumentan el salario en un 35%, así que el total por actividad supondrá a la empresa 14,15€. Al año hay aproximadamente 12 lunas llenas. El total de dicha promoción es de 169,80€.
  - En la venta personal, no habrá coste para la empresa ya que será llevada a cabo por un servidor y no cobraré ni sueldo ni dietas por su realización. El único coste que le podría ser imputable sería el de los flyers que ya ha sido calculado en este mismo apartado.
  - Publicidad:
    - ❖ Cuña de radio: Según las tarifas de Cadena Ser Soria, la cuña de radio durante el programa la ventana tendrá un coste de 30€. También se va a meter la cuña en rotación los sábados y domingos de 6:00 a 1:00 que supondrá un coste de 22€. El coste total de la publicidad en la radio será de 52€.
    - ❖ Se va a dar a conocer la empresa mediante anuncio en el Heraldo-Diario de Soria que, según sus tarifas, un anuncio de lunes a sábado que ocupe media página impar supondrá un coste de 1.187€

### CAPÍTULO III

- Otros gastos: Aquí se incluirán los gastos de primer establecimiento, así como, los gastos de teléfono, wifi, de móvil para los monitores, la factura de la luz, del agua, el seguro de responsabilidad, etc.:
  - La cuota anual del seguro de responsabilidad obtenida según datos actuales de la página segurosturismorural.com con un continente de 362.250€ y un contenido de 43.486€ supone un coste de 458,70€/año.
  - El coste del wifi y teléfono según página web oficial de movistar va a ser de 14,90€ y 40€ mensuales respectivamente. Coste anual 658,80€.
  - El gasto el gasto en luz estimado será de 130€ mensuales. El total anual será de 1.560€.
  - El coste de la factura de agua será, suponiendo que cada español gasta al día 150 litros de agua al día tal y como se afirma en El Imparcial (2018). En una semana habrá cubiertas 31,1124 plazas según se ha estimado para hacer el cálculo de los ingresos, por lo que de forma semanal se gastarán un total de 4,66 metros cúbicos de agua tal y como se muestra en la siguiente operación, 150litros x 31,1124 plazas = 4.666,86 litros de agua semanales.  
Como el año tiene 52 semanas se gastarán anualmente 242.676,72litros de agua; es decir, 242,67 metros cúbicos anuales. A todo ello hay que añadir el consumo de agua para el riego del jardín, lavavajillas, etcétera, por lo que se va a estimar el consumo anual de agua en 300 metros cúbicos.  
Según las tarifas del Ayuntamiento de Golmayo (2018), habrá que abonar una cuota fija trimestral de 12,60€ a la que habrá que añadir una variable en función de los metros cúbicos gastados, hasta 20 m<sup>3</sup> el precio es de 0,05€/m<sup>3</sup>, de 21 m<sup>3</sup> a 55 m<sup>3</sup> el coste es de 0,50€/m<sup>3</sup>, de 56 m<sup>3</sup> a 100m<sup>3</sup> el coste es de 0,80€/m<sup>3</sup> y los excesos suponen 1€/m<sup>3</sup>.  
Teniendo en cuenta que las mediciones se hacen de forma trimestral el consumo de agua al trimestre es:  
300m<sup>3</sup>/año : 4trimestres/año = 75m<sup>3</sup>/trimestre  
El coste trimestral será de 34,20€ de cuota variable y 12,60€ cuota fija, en total 46,80€/trimestre  
El total anual es: 46,80€/trimestre x 4 trimestres/año = 187,20€/año
  - El IBI, según datos de Soriano Noticias (2015), la tasa cobrada por el Ayuntamiento de Golmayo es del 0,4%. Estimando un valor catastral de 383.623€ compuesto por el valor del terreno y el valor de la construcción el IBI correspondiente a la empresa será de 153,44€.

#### 3.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Tal y como indica el libro Plan General de Contabilidad y de Pymes (2014),

*“La cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos del mismo, excepto cuando proceda su*

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

*imputación directa al patrimonio neto, de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración” (p.336).*

Una vez delimitado lo que englobará dicho apartado, se va a proceder a la ejecución del mismo teniendo en cuenta los ingresos y gastos calculados en el apartado “3.3. Escenarios de Ingresos y Gastos”.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la organización será la siguiente:

### 3.12. Tabla Cuenta de Pérdidas y Ganancias

<b>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b>	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
1. Importe neto de la cifra de negocios	99.620,56€
2. Variación de existencias de productos terminados o en curso de fabricación	-
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	-
4. Aprovisionamientos	(8.520,40€)
5. Otros ingresos de explotación	-
6. Gastos de personal	(52.962,63€)
7. Otros gastos de explotación	(5.153,25€)
8. Amortización del inmovilizado	(13.130,58€)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	-
10. Excesos de provisiones	-
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-
<b>A.1) Resultado de explotación</b>	<b>19.853,70€</b>
12. Ingresos financieros	-
13. Gastos financieros	(12.392,18€)
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-
15. Diferencias de cambio	-
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-
<b>A.2) Resultado financiero</b>	<b>12.392,18€</b>
<b>A.3) Resultado antes de impuestos</b>	<b>7.461,52€</b>
17. Impuestos sobre beneficios	(1.865,38€)
<b>A.4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas</b>	<b>5.596,14€</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.	-
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>5.596,14€</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5. Balance de Situación

El Balance de Situación de la organización será el documento contable que forma parte de las cuentas anuales y comprende el activo, pasivo y patrimonio neto de la empresa en un determinado momento, tal y como se manifiesta en el libro Plan General de Contabilidad y de Pymes (2014).

Así pues, el balance de la empresa será el siguiente:

3.13. Tabla: Balance de Situación

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>414.287,20€</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>243.013,92€</b>
Inmovilizado material	414.287,20€	Fondos propios	243.013,92€
Terreno	21.373€	Capital	240.417,78€
Construcciones	356.780,03€	Reservas	(3.000€)
Instalaciones y otro inmovilizado material	36.134,17€	Rdo. ejercicio	5.596,14€
<b>B) Activo Corriente</b>	<b>28.726,72€</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>194.822,43€</b>
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	28.726,72€	Deudas a l/p	194.822,43€
Tesorería	28.726,72€	<b>Pasivo corriente</b>	<b>5.177,57€</b>
<b>TOTAL ACTIVO = 443.013,92€</b>		Deudas a c/p	5.177,57€
		<b>TOTAL P.N + PASIVO = 443.013,92€</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Análisis de Ratios

A la hora de realizar el mencionado análisis, es conveniente tener presente lo que es una ratio, según define Boal,N (2018) “es la relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas. También se denomina comúnmente “razón” o indicador.”

A continuación, se analizan las ratios financieras más relevantes, obtenidos de la asignatura Análisis de Estados Contables de la Universidad de Valladolid (2016):

- Fondo de Maniobra: Activo Corriente – Pasivo Corriente, el óptimo se encuentra con un resultado positivo ya que significará que, si en un momento determinado se tuviesen que asumir las deudas a corto plazo, no habría riesgo de insolvencia.  
En la empresa el Fondo de Maniobra será:  $28.726,72€ - 5.177,57€ = 23.549,15€$  por lo que se puede afirmar que el Fondo de Maniobra es bueno y no habrá riesgo de insolvencia.

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- Ratio de liquidez:  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$  el resultado será óptimo si se encuentra entre 1 y 1,5. En el caso de la empresa, este ratio es:  $\frac{28.726,72\text{€}}{5.177,57\text{€}} = 5,54$ .
- Ratio de tesorería:  $\frac{\text{Efectivo y otros activos líquidos}}{\text{Pasivo Corriente}}$  el valor óptimo se situará entre 0,2 y 0,3. En el caso de la empresa, el resultado será:  $\frac{28.726,72\text{€}}{5.177,57} = 5,54$

Estas dos ratios, ratio de liquidez y ratio de tesorería, se encargan de medir la liquidez de la empresa. El hecho de que arrojen resultados por encima de sus valores óptimos significa que muy probablemente se está produciendo una infrautilización de los recursos de la empresa.

- Ratio de Solvencia:  $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Exigible}}$  Supone el número de veces que la empresa podrá hacer frente a sus deudas suponiendo una realización total del activo por su valor contable. En el caso de la empresa, esta solvencia será:  $\frac{443.013,92\text{€}}{200.000\text{€}} = 2.21$  veces.
- Ratio de Endeudamiento:  $\frac{\text{Pasivo Exigible}}{\text{Pasivo Total}}$  Su valor óptimo está entre el 50% y el 60%. En el caso de la empresa, este será:  $\frac{200.000\text{€}}{443.013,92} = 0,45 = 45\%$ , este resultado se puede considerar como correcto ya que está muy próximo a los valores óptimos. Al no estar por encima de dichos valores óptimos, no se considera que haya descapitalización de la empresa.
- Gastos Financieros:  $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{INCN}}$  los valores considerados como óptimos se situarán entre 1% y 1,5% ya que valores superiores probablemente significarán gastos financieros elevados. En el caso de la organización este resultado será:  $\frac{12.392,18\text{€}}{99.620,56\text{€}} = 0,12 = 12\%$ .
- Calidad de la deuda:  $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$  Valor óptimo es que el resultado sea lo más reducido posible. En este caso será:  $\frac{5.177,57\text{€}}{443.013,92\text{€}} = 0,0117 = 1,17\%$ , se trata de un resultado bueno ya que al ser reducido permite a la empresa atender sin dificultades los pagos a su vencimiento.
- Coste de la deuda financiera:  $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Deuda con entidades de cto a lp y cp}}$  el valor óptimo en este caso será que dicho resultado sea igual o se encuentre por debajo del coste del dinero que, según Tercet, J (2017) se encuentra en el 3%. En el caso de la empresa, este resultado será:  $\frac{12.392,18\text{€}}{200.000} = 0,062 = 6.2\%$ , al ser mayor que el coste del dinero significa que se tienen gastos financieros

### CAPÍTULO III

elevados. Una de las posibles soluciones para corregir este hecho sería renegociar el coste de la deuda o reducir la deuda con coste.

- Rentabilidad Económica, mide las ganancias obtenidas en la actividad principal en función de los recursos económicos invertidos, se calcula de la siguiente manera:  $\frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activo Total}}$  en el caso de la empresa la rentabilidad económica será:  $\frac{19.853,70\text{€}}{443.013,92\text{€}} = 0,0448 = 4,48\%$ . Cabe mencionar que aun siendo positiva es un poco baja; no obstante, hay que tener en cuenta que en el resultado de explotación entra el salario que percibo por lo que respecto a mí, resulta rentable el proyecto. Al calcular cuál sería la rentabilidad económica sin tener en cuenta mi salario ésta aumentaría hasta situarse en el 12,27%.
- Rentabilidad Financiera, mide las ganancias netas de la empresa en función de sus recursos propios, se calcula con la siguiente fórmula:  $\frac{\text{Resultado después de Impuestos}}{\text{Fondos Propios}}$ , en el caso de la empresa la rentabilidad financiera será:  $\frac{5.596,14}{243.013,92\text{€}} = 0,023 = 2,30\%$
- VAN: es el denominado valor actual neto, se trata de un indicador financiero que teniendo en cuenta los flujos de caja de cada periodo muestra cuanto se va a tardar en recuperar la inversión. Para realizar el cálculo aproximado del VAN se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Y las siguientes características:

- $I_0$  = desembolso inicial: 406.044,78 €
- $N$  = número de años a valorar la inversión: 20 años
- $K$  = tipo de interés. Se va a emplear el IPC del mes de febrero de 2018 que según el INE (2018) es del 1,1%
- $F$  = flujos de caja: se usarán las inversiones estimadas para los cinco primeros años, mencionadas anteriormente, y para simplificar los cálculos se estimarán constantes tanto los ingresos como los gastos excepto los financieros que vendrán considerados según las condiciones de financiación ajena del préstamo.

Los flujos de caja de los cinco primeros años quedan recogidos en la siguiente tabla:

3.14. Tabla: Flujos de caja cinco primeros años

	Inversión	Ingresos	Gastos	Total
<b>F<sub>1</sub></b>	139.28€	99.620,66€	79.028,26€	<b>20.453,12€</b>
<b>F<sub>2</sub></b>	379,28€	99.620,66€	78.694,15€	<b>20.547,23€</b>
<b>F<sub>3</sub></b>	139,28	99.620,66€	78.338,50€	<b>21.142,88€</b>
<b>F<sub>4</sub></b>	505,21€	99.620,66€	77.959,86€	<b>21.155,59€</b>
<b>F<sub>5</sub></b>	139,28€	99.620,66€	77.556,81€	<b>21.924,57€</b>

Fuente: Elaboración propia

Como en este periodo de 5 años, no se va a poder recuperar la inversión, y se desconocen las inversiones necesarias durante los siguientes periodos, se van a estimar los flujos de caja de los siguientes periodos multiplicando el resultado del anterior por el siguiente factor:

$$\uparrow F = \frac{F_5 - F_4}{F_4} = 0.036 + 1 = 1,036$$

Así pues:

- $F_6 = 21.924,57€ \times 1,036 = 22.713,85€$
- $F_7 = 22.713,85€ \times 1.036 = 23.531,55€$
- $F_8 = 23.531,55€ \times 1,036 = 24.378,59€$
- $F_9 = 24.378,59€ \times 1,036 = 25.256,22€$
- $F_{10} = 25.256,22€ \times 1,036 = 26.165,44€$
- $F_{11} = 26.165,44€ \times 1,036 = 27.107,50€$
- $F_{12} = 27.107,50€ \times 1,036 = 28.083,37€$
- $F_{13} = 28.083,37€ \times 1,036 = 29.094,37€$
- $F_{14} = 29.094,37€ \times 1,036 = 30.141,77€$
- $F_{15} = 30.141,77€ \times 1,036 = 31.226,88€$
- $F_{16} = 31.226,88€ \times 1,036 = 32.351,04€$
- $F_{17} = 32.351,04€ \times 1,036 = 33.515,68€$
- $F_{18} = 33.515,68€ \times 1,036 = 34.722,25€$
- $F_{19} = 34.722,25€ \times 1,036 = 35.972,25€$
- $F_{20} = 35.972,25€ \times 1,036 = 37.267,25€$

El valor obtenido al sustituir en la ecuación los datos anteriores es 76.427,81€ como es mayor que cero la inversión será rentable y proporcionará ganancias.

- TIR: La Tasa Interna de Rentabilidad es la tasa de interés que ofrece una inversión. En este caso, empleando Excel y los valores anteriormente presentados para los flujos de caja, obtenemos una Tasa Interna de Rentabilidad del 2,699%.





**Capítulo IV**  
**Valoración de Entrada en el**  
**Mercado**

## *CAPÍTULO IV*

Tras concluir el capítulo anterior “Capítulo 3: Plan Económico Financiero” y conforme a los datos arrojados en el desarrollo del proyecto que hacen ver un resultado viable técnica y económicamente, se va decidir lanzar la empresa a el mercado.

A lo largo de este capítulo se desarrollarán las acciones necesarias para materializar dicha entrada en el mercado:

En primer lugar, será necesario escoger la forma jurídica más conveniente para la organización.

Tras haber elegido ya la forma jurídica que más se adecue a la organización, se analizarán los trámites necesarios que hay que seguir a la hora de poner en marcha una empresa.

Por último, se estudiará la legislación del sector para asegurar que se cumplen todos los requisitos marcados por la ley para una empresa de estas características.

### **4.1. Forma Jurídica**

La forma jurídica elegida para la organización es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada. De este modo pasa a ser una sociedad de capital con carácter mercantil y naturaleza jurídica propia tal y como se manifiesta en la página “Crea tu empresa” (2018) dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

El principal motivo que decanta la elección hacia dicha forma es la responsabilidad limitada al patrimonio de la sociedad y no hacia el patrimonio del socio fundador.

El mínimo exigido para la constitución de la empresa será de 3.000€, éste deberá estar desembolsado completamente en el momento de su constitución.

### **4.2. Trámites Necesarios**

Dentro de los trámites necesarios, se pueden diferenciar dos tipos, los trámites necesarios o proceso de constitución de la empresa y los trámites para la puesta en marcha de la empresa.

#### **4.2.1 Trámites de Constitución**

Dichos trámites, según se detallan en la web “Crea tu empresa”, dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2018), son:

- Certificación negativa del nombre de la sociedad en el Registro Mercantil Central: Consiste en obtener un documento que acredita la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre a la que se pretende constituir. Dicha certificación tiene una vigencia de tres meses y es renovable por otros tres. Si

## VALORACIÓN DE ENTRADA EN EL MERCADO

en el mencionado plazo no se ha realizado la inscripción en el Registro Mercantil de la Provincia, la denominación queda libre.

En el caso del mencionado hotel rural se pretende que su denominación sea “HOTEL RURAL VILLABUENA S.L.”

- Número de identificación fiscal a la Agencia Tributaria: El fin perseguido con el NIF es identificar a la persona jurídica a efectos fiscales. Dicho número, que estará compuesto por siete dígitos, una letra y un carácter de control, deberá solicitarse dentro del mes siguiente a la constitución de la persona jurídica.
- Escritura Pública de constitución de la sociedad ante notario en el plazo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social. Esta ha de contener:
  - DNI de los Socios
  - Voluntad de constituir la SL
  - Aportación y participaciones de cada socio
  - Determinación del modo en que se organice la sociedad inicialmente
  - Identidad de la persona que se encargue de la administración y representación social.
  - Estatutos en los que como mínimo tendrá que constar:
    - ❖ Denominación, objeto, domicilio y capital social
    - ❖ Modo de organizar la sociedad
    - ❖ Modo de tomar y adoptar acuerdos por parte de los órganos colegiados sociales.

La mencionada escritura pública ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la Provincia de Soria.

- Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados: se deberán abonar las cuotas exigidas por la Consejería de Hacienda de la Comunidad de Castilla y León en función del documento formalizado en el plazo de 30 días hábiles a partir del otorgamiento del documento notarial.
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil de la provincia de Soria: Tras la inscripción se producirá la plena capacidad jurídica de la sociedad, se deberá efectuar en un plazo de un mes tras el otorgamiento de los libros necesarios para realizar asientos y se deberá aportar la siguiente documentación:
  - Escritura pública notarial
  - Alta en el Censo de Empresarios y Profesionales
  - DNI o NIE
  - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales

### 4.2.2. Trámites de Puesta en Marcha

Se deberán realizar una serie de trámites necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Así pues, según la web “Crea tu empresa” (2018) dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, estos serán los enumerados a continuación:

- Se deberá realizar el alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores de la Agencia Tributaria, con anterioridad a la prestación de actividades empresariales.

## CAPÍTULO IV

- Se realizará el alta la Agencia Tributaria en el IAE (Impuesto de Actividades Económicas), se trata de un tributo que gravará las actividades que realice la persona jurídica constituida.
- Se producirá el alta en la Tesorería General de la Seguridad Social de los socios y administradores en los regímenes correspondientes de la Seguridad Social.
- Solicitud y legalización de los libros contables, se deberán realizar y presentar anualmente en el Registro Mercantil de la provincia de Soria.
- Se deben obtener las licencias de actividad correspondientes que se solicitarán al Ayuntamiento de Golmayo, entre las cuales se encontrarán la licencia de obras, apertura, etc.
- Registro de ficheros de carácter personal, se solicita a la Agencia Española de Protección de Datos. Tiene carácter obligatorio para los responsables de gestionar este tipo de datos dado el derecho a la protección que estos datos ostentan.
- Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social, se trata del paso obligatorio para empresarios que vayan a contratar trabajadores.
- Alta de los trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social, será obligatorio para los trabajadores por cuenta ajena.
- Alta de los contratos de trabajo, consistente en la legalización y alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena
- Comunicación de apertura del centro de trabajo, se llevará a cabo cuando se constituya la actividad o el empresario decida el inicio de la actividad empresarial con el objetivo de controlar las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.
- Obtención del calendario laboral, se deberá exponer anualmente en el centro de trabajo un calendario que contendrá el horario de trabajo de la empresa y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales y entre jornadas.
- Autorización de apertura de la dirección General de Turismo de Castilla y León

### 4.3. Legislación del Sector

Tanto antes de iniciar la actividad empresarial como durante el desarrollo de la misma, se deben cumplir una serie de requisitos legales. Al ser la misma empresa la que se va a dedicar al alojamiento y al desarrollo de actividades, la legislación a tener en cuenta será:

*LEY 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.*

*DECRETO 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León.*

*ORDEN CYT/114/2014, de 17 de febrero, por la que se establecen los distintivos de los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León.*

## *VALORACIÓN DE ENTRADA EN EL MERCADO*

*DECRETO 96/2007, de 27 de septiembre, por el que se regula la ordenación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León.*

*ORDEN CYT/1865/2007, de 15 de noviembre, por la que se desarrolla el Decreto 96/2007 de 27 de septiembre, por el que se regula la Ordenación de las Empresas de Turismo Activo de la Comunidad de Castilla y León.*

Durante todo el desarrollo del proyecto se ha tenido en cuenta la citada legislación en aspectos como la elección del lugar donde ubicar establecimiento, servicios con que debe contar, dimensiones de los lugares, equipamientos, personal para desarrollar actividades, etc.



# **Conclusiones**

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el proyecto es el momento de plasmar las conclusiones obtenidas tanto a su finalización como durante su elaboración.

Se ha considerado que la mejor forma de plasmar las conclusiones en el proyecto es mediante un análisis DAFO que aglutine todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización y su entorno ya que de este modo se podrán observar con mayor claridad cuáles son los puntos en los que trabajar para poder explotar al máximo la actividad empresarial y en cuales tener mayor cuidado o tratar de fomentar para que la propia organización no se vea perjudicada.

- Fortalezas:
  - Formación y conocimientos adquiridos durante la carrera suficientes para llevar a cabo una actividad empresarial de este tipo.
  - Diferenciación respecto de la competencia ya que se facilitan los servicios de alojamiento y actividades.
  - Disponibilidad al cliente las 24 horas del día.
  - Buena localización, fácil acceso y proximidad a los lugares donde se van a realizar las actividades.
  - Trato personal y cercano con el cliente.
  - Estacionalidad, actividades diferentes para cada época del año.
  - Plan de marketing adecuado que permite dar a conocer a un amplio público los servicios prestados.
  - Se va a contar con un equipo de profesionales adecuado al servicio que se va a ofrecer.
  - La mayoría de las ratios arrojan buenos pronósticos, el resultado del ejercicio resulta positivo y el VAN determina que a largo plazo se va a recuperar la inversión.
- Debilidades:
  - Empresa pequeña.
  - Carencia de experiencia empresarial alguna.
  - Son necesarios recursos financieros ajenos.
  - Falta de conocimiento del sector en su totalidad.
  - Los clientes aún no nos conocen.
  - El cliente debe contar con vehículo propio para desplazarse a nuestras instalaciones.
  - La rentabilidad económica del proyecto teniendo en cuenta mi sueldo como gasto de personal es positiva pero quizá un poco baja, podía ser mayor, pero para mí resulta suficientemente rentable al percibir ese buen salario.
- Oportunidades:
  - Sector turístico en alza
  - Castilla y León es un referente a nivel nacional tanto en turismo activo como en alojamiento rural
  - El uso de las redes sociales e internet permite llegar a un público más amplio de una forma más rápida y económica.
  - Riqueza paisajística y cultural de la provincia de Soria.
  - Reciente búsqueda de “nuevas experiencias” por parte de los turistas.
  - Aumento de la conciencia social y medioambiental, búsqueda de un turismo sostenible y respetuoso con el medioambiente.



## CONCLUSIONES

- Realización de ofertas y precios especiales a distintos grupos como jubilados, parados, estudiantes, etc.
- Al contar con la variedad de actividades que desarrollan los competidores, sin competir con ellos, se conseguirá ampliar la clientela objetivo ya que se ofrece una mayor variedad de actividades.
- Amenazas:
  - Elevado número de empresas que ofrecen servicios similares a los nuestros.
  - Escasas barreras de entrada al sector.
  - Escasas infraestructuras en la provincia de Soria.
  - Predominancia del turismo de sol y playa en nuestro país.
  - Existencia de grandes cadenas hoteleras con productos sustitutivos muy competitivos.

A modo de reflexión final se puede mencionar que una vez demostrada la viabilidad del proyecto quedará pendiente descubrir si, en caso de llevarse a cabo, consigue ser una medida efectiva en la lucha contra la despoblación rural sufrida por la provincia de Soria.



# **Bibliografía**

## BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, M.A. (2006): “Conceptualización, origen y evolución del turismo”. Recuperado de <http://www.entornoturistico.com/conceptualizacion-origen-y-evolucion-del-turismo-de-miguel-angel-acerENZA-pdf/>

Agencia Tributaria. (2015): “Tabla de coeficientes de amortización lineal”. Recuperado de <http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .sh tml>

Ayuntamiento de Golmayo. (2017): “Villabuena”. Recuperado de <http://www.golmayo.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/id.114/relcategoria.1036/relnu.212>

BBVA. (2012): “Cómo se calculan todos los costes de personal”. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/se-calculan-todos-los-costes-personal>

Cadena Ser. (2018): “Tarifas Locales 2018”. Recuperado de [http://www.oblicua.es/tarifas\\_publicidad/Publicidad Radio Cadena Ser Tarifas Local es.pdf](http://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad Radio Cadena Ser Tarifas Local es.pdf)

Cámara Santa Cruz de Tenerife. (2018): “Plan Económico y Financiero”. Recuperado de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

Cámara Santa Cruz de Tenerife. (2018): “Producción y Operaciones”. Recuperado de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>.

Digipyme. (2018): “¿Qué es un Plan de Empresa?”. Recuperado de <http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>

EAE. (2017): “Nuestra conciencia ecológica se dispara y pasamos de reciclar un 4,8% al 74,8%”. Recuperado de <https://www.eae.es/actualidad/faculty-research/nuestra-conciencia-ecologica-se-dispara-y-pasamos-de-reciclar-un-4-8-al-74-8>

Emprende Pyme. (2018): “¿Qué es un plan de inversión?”. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-inversion.html>

Entorno Turístico. (2015): “¿Qué es el turismo sostenible?”. Recuperado de <http://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo-sostenible/>

Escapada Rural. (2018): “Casas Rurales en Soria”. Recuperado de <https://www.escapadarural.com/casas-rurales?l=soria>

Escuela de Organización Industrial. (2012): “La mezcla promocional”. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/01/20/la-mezcla-promocional/>

## BIBLIOGRAFÍA

España. DECRETO 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, 2 de diciembre de 2013, 232:1-44

España. DECRETO 96/2007, de 27 de septiembre, por el que se regula la ordenación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, 3 de octubre de 2007, 193:1-7.

España. LEY 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León. Boletín Oficial del Estado, 30 diciembre 2010, 317: 138894-108938.

España. ORDEN CYT/114/2014, de 17 de febrero, por la que se establecen los distintivos de los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, 25 de febrero de 2014, 38: 1-5..

España. ORDEN CYT/1865/2007, de 15 de noviembre, por la que se desarrolla el Decreto 96/2007 de 27 de septiembre, por el que se regula la Ordenación de las Empresas de Turismo Activo de la Comunidad de Castilla y León. Boletín Oficial de Castilla y León, 22 de noviembre de 2007: 1-7

Esther (2009): Blog de Contabilidad. Tabla de Amortización (Blog). Recuperado de <http://www.mirsan.es/2009/03/23/tabla-de-amortizacion/>

Eumed. (2018): “Plan de Marketing”. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/PLAN%20DE%20MARKETING.htm>

Galia. (2018): “Seguros para casas de turismo rural, posadas, albergues, apartamentos, alojamientos rurales y asimilados” Recuperado de <https://www.segurosturismorural.com/>

Guerrero, M. (2016): “Observatorio del Turismo Rural detecta nuevas preocupaciones sobre alojamientos rurales”. Recuperado de <http://noticiaslogisticaytransporte.com/nuevas-tendencias/12/01/2016/observatorio-del-turismo-rural-detecta-nuevas-preocupaciones-sobre-alojamientos-rurales/67625.html>

Hernández, R.M. (2010): La Normativa Española Sobre Turismo Rural. España; 183: 25-4.

Hosteltur (2017): “Los españoles gastarán de media 825€ en los viajes que realicen este año”. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/122502\\_espanoles-gastaran-media-825-viajes-realicen-ano.html](https://www.hosteltur.com/122502_espanoles-gastaran-media-825-viajes-realicen-ano.html)

Hosteltur (2018): “España alcanzó los 82 millones de turistas internacionales en 2017”. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/126008\\_espana-alcanzo-82-millones-turistas-internacionales-2017.html#](https://www.hosteltur.com/126008_espana-alcanzo-82-millones-turistas-internacionales-2017.html#)

INE. (2017) “España en cifras 2017” Instituto Nacional de Estadística; 1-55

Infoautónomos. (2017): “Fiscalidad e impuestos de los Autónomos”. Recuperado de <https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>

## *BIBLIOGRAFÍA*

Instituto Nacional de Estadística. (2018): “Índice de Precios de Consumo”. Recuperado de [http://www.ine.es/prensa/ipc\\_tabla.htm](http://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm)

Luca, J.I. (2014): “Plan General de Contabilidad y de PYMES”. Ediciones Pirámide. Madrid.

Ministerio de Economía Industria y Competitividad. (2018): “Crea tu empresa paso a paso”. Recuperado de <http://www.creatuempresa.org/ES/PasoApaso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx>

Ministerio de Economía, Hacienda y Competitividad. (2018): “ICO Empresas y Emprendedores 2018”. Recuperado de <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2007). Informe anual Turismo Interior Comunidad Valenciana, Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; 1-58.

Observatorio del Turismo Rural. (2015): “Escapadarural.com desvelará en INTUR las claves del turismo rural en Castilla y León”. Recuperado de <http://www.escapadarural.com/observatorio/escapadarural-com-desvelara-en-intur-las-claves-del-turismo-rural-en-castilla-y-leon/>

Oliveras, E.F. (2017): Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano. Cultura empresarial: concepto, tipos y componentes (Blog). Recuperado de <http://blog.grupo-pya.com/cultura-empresarial-concepto-tipos-componentes/>

Trecet, J. (2018): “Interes legal del dinero y demora en 2017”. Recuperado de <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/el-interes-legal-del-dinero-y-de-demora-en-2014/>

# **WEBGRAFÍA**

## WEBGRAFÍA

20 minutos. (2016): “Los españoles se gastarán unos 521€ por persona en sus vacaciones de verano”. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/2766096/0/espanoles-gasto-medio-vacaciones-verano-2016-521-euros-persona/>

360 imprimir. (2018): “Imprima sus Flyers Personalizados”. Recuperado de <https://www.360imprimir.es/flyers>

ABC. (2016): “España, el país con más “smartphones” por habitante del mundo”. Recuperado de [http://www.abc.es/tecnologia/moviles/telefonos/abci-espana-pais-mas-smartphones-habitante-mundo-201611081019\\_noticia.html](http://www.abc.es/tecnologia/moviles/telefonos/abci-espana-pais-mas-smartphones-habitante-mundo-201611081019_noticia.html)

Antena 3 noticias (2017): “La economía crece el 3,1% en 2017 y suma cuatro años de crecimiento. Recuperado de [http://www.antena3.com/noticias/economia/economia-crece-2017-suma-cuatro-anos-crecimiento\\_201801305a7026f20cf24d14f41e1dd9.html](http://www.antena3.com/noticias/economia/economia-crece-2017-suma-cuatro-anos-crecimiento_201801305a7026f20cf24d14f41e1dd9.html)

Astrocitry. (2018): “Refractor 120/600 AZ3 Black Diamond Skywatcher”. Recuperado de <https://www.astrocitry.es/refractores-skywatcher/491-refractor-120-600-az3-black-diamond-skywatcher-.html>

Aulafacil. (2017): “Planificación de Recursos Humanos”. Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/AdmRecHumNV/Material/Unidad%20II%20planificaci%F3n%20RRHH/aulafacil%20%20PLANIFICACI%D3N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.doc>.

Balay. (2018): “Lavavajillas”. Recuperado de <http://www.balay.es/electrodomesticos/lavavajillas>

Blue Media. (2017): “Tarifas publicitarias 2017”. Recuperado de [https://www.heraldo.es/uploads/documentos/2017/01/25/tarifasbluemedi2017\\_763bcadd.pdf](https://www.heraldo.es/uploads/documentos/2017/01/25/tarifasbluemedi2017_763bcadd.pdf)

Boal, N. (2018): “Ratio”. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratio.html>

Botiquín SANS. (2018): “Botiquines”. Recuperado de <http://www.botiquinsans.com/es/comprar/botiquines/botiquin-nylon>

Bricor. (2018): “Espejos”. Recuperado de <http://www.bricor.es/bricor/busqueda?filtro=espejos>

Casa del Herrero. (2018): “Casa del Herrero”. Recuperado de <http://www.casaruralvillabuena.com/>

Centraldecompras. (2018): “Suministros hostelería”. Recuperado de <https://www.centraldecompras.com/>

Comercial Express. (2018): “Jabón líquido para manos nacarado, 5 litros”. Recuperado de <http://www.comercialexpress.es/manos-higiene-y-desinfeccion/932-jabon-liquido-para-manos-nacarado-5-litros.html>



## WEBGRAFÍA

Decathlon. (2018): “Cinturón de running 2 bidones 205ml Kalenji”. Recuperado de [https://www.decathlon.es/cinturon-2-bidones-250-ml--id\\_8312244.html?LGWCODE=1105252;76445;4777&gclid=EAIAIQobChMIItbuRufu72QIVwT8bCh0JFAmjEAQYAyABEgIOmfD\\_BwE](https://www.decathlon.es/cinturon-2-bidones-250-ml--id_8312244.html?LGWCODE=1105252;76445;4777&gclid=EAIAIQobChMIItbuRufu72QIVwT8bCh0JFAmjEAQYAyABEgIOmfD_BwE)

El economista (2017) “Análisis de los salarios en España: así son las diferencias entre géneros, nacionalidades o comunidades”. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8461463/06/17/Analisis-de-los-salarios-en-Espana-las-diferencias-entre-generos-nacionalidades-o-comunidades.html>

El imparcial. (2012): “Cada español consume 150 litros de agua al día, 70 más de lo recomendado por la OMS”. Recuperado de <https://www.elimparcial.es/noticia/100442/sociedad/cada-espanol-consume-150-litros-de-agua-al-dia-70-mas-de-lo-recomendado-por-la-oms.html>

Europapress. (2018): “Castilla y León, destino preferido en turismo rural en 2017”. Recuperado de <http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-castilla-leon-destino-preferido-turismo-rural-2017-20180131094134.html>

Gallego, J.L. (2017): “Turismo basura”. Recuperado de [http://www.eldiario.es/zonacritica/Turismo-basura\\_6\\_657644254.html](http://www.eldiario.es/zonacritica/Turismo-basura_6_657644254.html)

Garijo, M. (2017): “El terrorismo es el peor enemigo del turismo”. Recuperado de [www.eldiario.es/economia/terrorismo-ataca-turismo\\_0\\_677182689.html](http://www.eldiario.es/economia/terrorismo-ataca-turismo_0_677182689.html)

Gómez, M.V. (2018), “España cierra 2017 con la creación de casi medio millón de empleos”. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2018/01/25/actualidad/1516866497\\_850189.html](https://elpais.com/economia/2018/01/25/actualidad/1516866497_850189.html)

Hiperbebe. (2018): “Cunas”. Recuperado de <https://www.hiperbebe.net/cunas>

Jana reformas. (2017). Recuperado de <http://www.janareformas.com/question/gasto-consumo-caldera-de-gasoil-en-piso-80-m2/>

Klarstein. (2018): “nevera”. Recuperado de <https://www.klarstein.es/index.php?lang=3&cl=search&searchparam=nevera>

Leroymerlin. (2018): “Jardín”. Recuperado de [www.leroymerlin.es/productos/jardin.html](http://www.leroymerlin.es/productos/jardin.html)

Mano mano. (2018): “Cajas fuertes”. Recuperado de [https://www.manomano.es/cajas-fuertes-612?model\\_id=1105742&referer\\_id=537135&ach=01eae&achsqr=c4a77&gclid=EAIAIQobChMIpM2qj\\_272QIVCCjTCh2ioA65EAQYAyABEgIG3fD\\_BwE](https://www.manomano.es/cajas-fuertes-612?model_id=1105742&referer_id=537135&ach=01eae&achsqr=c4a77&gclid=EAIAIQobChMIpM2qj_272QIVCCjTCh2ioA65EAQYAyABEgIG3fD_BwE)

Materialesriegos. (2018): “Protección Laboral Contra incendio Señalización” [https://www.materialesriegos.com/epages/64472737.sf/es\\_ES/?ObjectPath=/Shops/64472737/Categories/Protecci%C3%B3n\\_Industrial/Pagina\\_Categoria](https://www.materialesriegos.com/epages/64472737.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/64472737/Categories/Protecci%C3%B3n_Industrial/Pagina_Categoria)

## WEBGRAFÍA

MediaMarkt. (2018) “lavadoras”. Recuperado de <https://tiendas.mediamarkt.es/lavadora-secadora>

Molina, C. (2018): “La factura del “procés” en Cataluña: 229.000 turistas menos en tres meses”. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/01/companias/1517485181\\_629437.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/01/companias/1517485181_629437.html)

Movistar. (2018): “Teléfono Fijo, Línea y Servicios”. Recuperado de <http://www.movistar.es/particulares/fijo/>

Munera, I. (2017): “La tasa de empleo en España todavía siete puntos por debajo de la media de la OCDE”. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/04/14/58efb909468aeb1f2c8b45de.html>

SabiMad. (2017): “¿Cuánto me podría costar construir una casa?”. Recuperado de <https://www.sabimad.com/cuanto-me-podria-costar-construir-una-casa/>

Sillasmesas. (2018): “Tienda de muebles online para hostelería”. Recuperado de <https://www.sillasmesas.es/>

Simyo. (2018): “Sony Xperia L1”. Recuperado de <https://www.simyo.es/simyo/telefonos-movil/telefonos-libres.htm#searchOsIds=Android>

SoloStocks. (2018): “Comprar Sofás al por mayor. Precios y ofertas de Sofás”. Recuperado de [http://www.solostocks.com/venta-productos/sofas\\_b](http://www.solostocks.com/venta-productos/sofas_b)

Soria ni te la imaginas. (2018): “Kayak Numancia. Recuperado de <http://www.sorianitelaimaginas.com/actividades/kayak-numancia>

SoriaNoticias. (2015): “ El Ayuntamiento de Golmayo rebaja el IBI”. Recuperado de <http://sorianoticias.com/noticia/2015-04-09-el-ayuntamiento-golmayo-rebaja-ibi-23687>

Sprinter. (2018): “Bidón de Agua DAFOR 750 ML Negro”. Recuperado de <https://www.sprinter.es/dafor-vuelta-al-deporte-futbol-accesorios/bidon-agua-dafor-750-ml-negro-0174888>

Tecno-oficinas. (2018): “mobiliario recepción” recuperado de <https://tecno-oficinas.com>

Trek. (2018): “Bicicletas de Montaña”. Recuperado de [https://www.trekbikes.com/es/es\\_ES/bicicletas/bicicletas-de-monta%C3%B1a/c/B300/](https://www.trekbikes.com/es/es_ES/bicicletas/bicicletas-de-monta%C3%B1a/c/B300/)

VinuesaAventura. (2018): “Parque acrobático Forestal”. Recuperado de <http://www.vinuesaventura.com/>

Yumping. (2018): “Multiaventura Soria”. Recuperado de <https://www.yumping.com/multiaventura/soria>

# **ANEXOS**

Anexo 1: Carta con desayunos

# CARTA DESAYUNOS

**BÁSICO:** LECHE O CAFÉ CON GALLETAS

**MEDITERRÁNEO:** TOSTAS DE PAN CON TOMATE NATURAL, JAMÓN Y ACEITE DE OLIVA ACOMPAÑADO CON ZUMO DE NARANJA

**CONTINENTAL:** LECHE O CAFÉ, TOSTADAS, PAN, QUESO, EMBUTIDO, YOFUR Y FRUTA

**COMPLETO:** HUEVO FRITO, PAN, QUESO Y JAMÓN, ZUMO DE NARANJA, Y UNA TAZA DE CAFÉ



Anexo 2: Flyer promocional

*Hotel Rural "Villabuena"*



**VEN A VISITARNOS**

**975 22 32 42**  
**Ó EN...**   

## Anexo 3: Presupuesto armarios



## CARPINTERÍA PINARES

PUERTAS - ARMARIOS - TARIMA

Perceptor: Victor Garcia Moral	Cliente: Oscar
N.I.F.: 72883191-D	Dirección:
Factura Nº:	Ciudad: Soria
Referencia: armario empotrados	C. Postal:
Fecha: 23/02/2019	CIF/NIF:

presupuesto

Detalle de gestión y Servicio	Precio	Unids	Suma Importe
armario completo con 2 puertas lisas correderas a la medida en madera de roble barnizado. Interior forrado con tapajuntas, zocalos, suelos, techos, traseras, baldas, barra de colgar, cajonera. Dimensiones 2500 x 2000 x 600	1.090,00 €	7	7.630,00 €
armario iden anterior con 3 puertas correderas. Dimensiones - 2500 x 3000 x 600	1.278,00 €	2	2.556,00 €

Dicho presupuesto no esta incluido IVA. El cual se  
añadirá en su posterior factura.

	<b>TOTAL EUR: 10.186,00 €</b>
21% IVA:	
	<b>TOTAL EUR: 10.186,00 €</b>

Vencimiento:

carpinteria de madera Puertas Pinares

---

Cuenta bancaria: IBAN ES63 2100-1 899-33-02001 57630 C/ Comunidad de Andalucía, 46 - Las Rozas - Madrid E-Mail: puertaspinars@gmail.com, Movil: 67831 6018	dirección:
--	------------

**Anexo 4: Préstamo francés**

<b>Periodo</b>	<b>Cuota</b>	<b>Amortización</b>	<b>Intereses</b>	<b>Capital amortizado</b>	<b>Resto por amortizar</b>
<b>0</b>					200000
<b>1</b>	1464,146	419,206	1044,94	419,206	199580,794
<b>2</b>	1464,146	421,3962256	1042,74977	840,6022256	199159,3978
<b>3</b>	1464,146	423,5978944	1040,54811	1264,20012	198735,7999
<b>4</b>	1464,146	425,8110664	1038,33493	1690,011186	198309,9888
<b>5</b>	1464,146	428,0358014	1036,1102	2118,046988	197881,953
<b>6</b>	1464,146	430,2721601	1033,87384	2548,319148	197451,6809
<b>7</b>	1464,146	432,5202031	1031,6258	2980,839351	197019,1606
<b>8</b>	1464,146	434,7799914	1029,36601	3415,619342	196584,3807
<b>9</b>	1464,146	437,0515864	1027,09441	3852,670929	196147,3291
<b>10</b>	1464,146	439,3350498	1024,81095	4292,005979	195707,994
<b>11</b>	1464,146	441,6304436	1022,51556	4733,636422	195266,3636
<b>12</b>	1464,146	443,9378302	1020,20817	5177,574252	194822,4257
<b>13</b>	1464,146	446,2572722	1017,88873	5623,831525	194376,1685
<b>14</b>	1464,146	448,5888326	1015,55717	6072,420357	193927,5796
<b>15</b>	1464,146	450,9325746	1013,21343	6523,352932	193476,6471
<b>16</b>	1464,146	453,2885621	1010,85744	6976,641494	193023,3585
<b>17</b>	1464,146	455,6568588	1008,48914	7432,298353	192567,7016
<b>18</b>	1464,146	458,0375292	1006,10847	7890,335882	192109,6641
<b>19</b>	1464,146	460,4306379	1003,71536	8350,76652	191649,2335
<b>20</b>	1464,146	462,8362498	1001,30975	8813,60277	191186,3972
<b>21</b>	1464,146	465,2544304	998,89157	9278,8572	190721,1428
<b>22</b>	1464,146	467,6852452	996,460755	9746,542445	190253,4576
<b>23</b>	1464,146	470,1287603	994,01724	10216,67121	189783,3288
<b>24</b>	1464,146	472,585042	991,560958	10689,25625	189310,7438
<b>25</b>	1464,146	475,0541571	989,091843	11164,3104	188835,6896
<b>26</b>	1464,146	477,5361726	986,609827	11641,84658	188358,1534
<b>27</b>	1464,146	480,0311558	984,114844	12121,87773	187878,1223
<b>28</b>	1464,146	482,5391746	981,606825	12604,41691	187395,5831
<b>29</b>	1464,146	485,060297	979,085703	13089,4772	186910,5228
<b>30</b>	1464,146	487,5945916	976,551408	13577,0718	186422,9282
<b>31</b>	1464,146	490,142127	974,003873	14067,21392	185932,7861
<b>32</b>	1464,146	492,7029726	971,443027	14559,9169	185440,0831
<b>33</b>	1464,146	495,2771978	968,868802	15055,19409	184944,8059
<b>34</b>	1464,146	497,8648726	966,281127	15553,05897	184446,941
<b>35</b>	1464,146	500,4660672	963,679933	16053,52503	183946,475
<b>36</b>	1464,146	503,0808522	961,065148	16556,60589	183443,3941

## ANEXOS

37	1464,146	505,7092988	958,436701	17062,31518	182937,6848
38	1464,146	508,3514781	955,794522	17570,66666	182429,3333
39	1464,146	511,0074621	953,138538	18081,67412	181918,3259
40	1464,146	513,6773228	950,468677	18595,35145	181404,6486
41	1464,146	516,3611327	947,784867	19111,71258	180888,2874
42	1464,146	519,0589647	945,087035	19630,77154	180369,2285
43	1464,146	521,7708921	942,375108	20152,54244	179847,4576
44	1464,146	524,4969885	939,649012	20677,03943	179322,9606
45	1464,146	527,2373279	936,908672	21204,27675	178795,7232
46	1464,146	529,9919848	934,154015	21734,26874	178265,7313
47	1464,146	532,7610339	931,384966	22267,02977	177732,9702
48	1464,146	535,5445504	928,60145	22802,57432	177197,4257
49	1464,146	538,3426101	925,80339	23340,91693	176659,0831
50	1464,146	541,1552887	922,990711	23882,07222	176117,9278
51	1464,146	543,9826627	920,163337	24426,05488	175573,9451
52	1464,146	546,824809	917,321191	24972,87969	175027,1203
53	1464,146	549,6818045	914,464195	25522,5615	174477,4385
54	1464,146	552,5537271	911,592273	26075,11522	173924,8848
55	1464,146	555,4406545	908,705345	26630,55588	173369,4441
56	1464,146	558,3426653	905,803335	27188,89854	172811,1015
57	1464,146	561,2598382	902,886162	27750,15838	172249,8416
58	1464,146	564,1922525	899,953747	28314,35063	171685,6494
59	1464,146	567,1399878	897,006012	28881,49062	171118,5094
60	1464,146	570,1031241	894,042876	29451,59375	170548,4063
61	1464,146	573,0817418	891,064258	30024,67549	169975,3245
62	1464,146	576,075922	888,070078	30600,75141	169399,2486
63	1464,146	579,0857459	885,060254	31179,83716	168820,1628
64	1464,146	582,1112952	882,034705	31761,94845	168238,0515
65	1464,146	585,1526521	878,993348	32347,1011	167652,8989
66	1464,146	588,2098991	875,936101	32935,311	167064,689
67	1464,146	591,2831194	872,862881	33526,59412	166473,4059
68	1464,146	594,3723963	869,773604	34120,96652	165879,0335
69	1464,146	597,4778138	866,668186	34718,44433	165281,5557
70	1464,146	600,5994561	863,546544	35319,04379	164680,9562
71	1464,146	603,7374081	860,408592	35922,7812	164077,2188
72	1464,146	606,8917549	857,254245	36529,67295	163470,327
73	1464,146	610,0625823	854,083418	37139,73553	162860,2645
74	1464,146	613,2499762	850,896024	37752,98551	162247,0145
75	1464,146	616,4540234	847,691977	38369,43953	161630,5605
76	1464,146	619,6748107	844,471189	38989,11434	161010,8857
77	1464,146	622,9124257	841,233574	39612,02677	160387,9732
78	1464,146	626,1669563	837,979044	40238,19373	159761,8063
79	1464,146	629,4384908	834,707509	40867,63222	159132,3678
80	1464,146	632,727118	831,418882	41500,35933	158499,6407



## ANEXOS

81	1464,146	636,0329274	828,113073	42136,39226	157863,6077
82	1464,146	639,3560087	824,789991	42775,74827	157224,2517
83	1464,146	642,696452	821,449548	43418,44472	156581,5553
84	1464,146	646,0543481	818,091652	44064,49907	155935,5009
85	1464,146	649,4297883	814,716212	44713,92886	155286,0711
86	1464,146	652,8228641	811,323136	45366,75172	154633,2483
87	1464,146	656,2336677	807,912332	46022,98539	153977,0146
88	1464,146	659,6622918	804,483708	46682,64768	153317,3523
89	1464,146	663,1088293	801,037171	47345,75651	152654,2435
90	1464,146	666,5733741	797,572626	48012,32989	151987,6701
91	1464,146	670,05602	794,08998	48682,38591	151317,6141
92	1464,146	673,5568616	790,589138	49355,94277	150644,0572
93	1464,146	677,0759942	787,070006	50033,01876	149966,9812
94	1464,146	680,6135131	783,532487	50713,63228	149286,3677
95	1464,146	684,1695145	779,976485	51397,80179	148602,1982
96	1464,146	687,744095	776,401905	52085,54588	147914,4541
97	1464,146	691,3373516	772,808648	52776,88324	147223,1168
98	1464,146	694,9493818	769,196618	53471,83262	146528,1674
99	1464,146	698,5802839	765,565716	54170,4129	145829,5871
100	1464,146	702,2301563	761,915844	54872,64306	145127,3569
101	1464,146	705,8990982	758,246902	55578,54216	144421,4578
102	1464,146	709,5872092	754,558791	56288,12937	143711,8706
103	1464,146	713,2945895	750,851411	57001,42396	142998,576
104	1464,146	717,0213397	747,12466	57718,4453	142281,5547
105	1464,146	720,7675611	743,378439	58439,21286	141560,7871
106	1464,146	724,5333554	739,612645	59163,74621	140836,2538
107	1464,146	728,3188248	735,827175	59892,06504	140107,935
108	1464,146	732,1240722	732,021928	60624,18911	139375,8109
109	1464,146	735,9492008	728,196799	61360,13831	138639,8617
110	1464,146	739,7943146	724,351685	62099,93262	137900,0674
111	1464,146	743,659518	720,486482	62843,59214	137156,4079
112	1464,146	747,5449159	716,601084	63591,13706	136408,8629
113	1464,146	751,4506138	712,695386	64342,58767	135657,4123
114	1464,146	755,3767178	708,769282	65097,96439	134902,0356
115	1464,146	759,3233345	704,822665	65857,28772	134142,7123
116	1464,146	763,2905712	700,855429	66620,5783	133379,4217
117	1464,146	767,2785354	696,867465	67387,85683	132612,1432
118	1464,146	771,2873356	692,858664	68159,14417	131840,8558
119	1464,146	775,3170805	688,828919	68934,46125	131065,5388
120	1464,146	779,3678797	684,77812	69713,82913	130286,1709
121	1464,146	783,439843	680,706157	70497,26897	129502,731
122	1464,146	787,5330812	676,612919	71284,80205	128715,1979
123	1464,146	791,6477053	672,498295	72076,44976	127923,5502
124	1464,146	795,783827	668,362173	72872,23358	127127,7664

## ANEXOS

125	1464,146	799,9415588	664,204441	73672,17514	126327,8249
126	1464,146	804,1210135	660,024987	74476,29616	125523,7038
127	1464,146	808,3223045	655,823695	75284,61846	124715,3815
128	1464,146	812,5455461	651,600454	76097,16401	123902,836
129	1464,146	816,7908528	647,355147	76913,95486	123086,0451
130	1464,146	821,05834	643,08766	77735,0132	122264,9868
131	1464,146	825,3481235	638,797877	78560,36132	121439,6387
132	1464,146	829,6603198	634,48568	79390,02164	120609,9784
133	1464,146	833,9950461	630,150954	80224,01669	119775,9833
134	1464,146	838,35242	625,79358	81062,36911	118937,6309
135	1464,146	842,7325599	621,41344	81905,10167	118094,8983
136	1464,146	847,1355847	617,010415	82752,23725	117247,7627
137	1464,146	851,561614	612,584386	83603,79887	116396,2011
138	1464,146	856,0107679	608,135232	84459,80963	115540,1904
139	1464,146	860,4831674	603,662833	85320,2928	114679,7072
140	1464,146	864,9789338	599,167066	86185,27174	113814,7283
141	1464,146	869,4981892	594,647811	87054,76992	112945,2301
142	1464,146	874,0410564	590,104944	87928,81098	112071,189
143	1464,146	878,6076587	585,538341	88807,41864	111192,5814
144	1464,146	883,1981202	580,94788	89690,61676	110309,3832
145	1464,146	887,8125654	576,333435	90578,42933	109421,5707
146	1464,146	892,4511197	571,69488	91470,88045	108529,1196
147	1464,146	897,1139091	567,032091	92367,99435	107632,0056
148	1464,146	901,8010601	562,34494	93269,79541	106730,2046
149	1464,146	906,5127001	557,6333	94176,30811	105823,6919
150	1464,146	911,248957	552,897043	95087,55707	104912,4429
151	1464,146	916,0099594	548,136041	96003,56703	103996,433
152	1464,146	920,7958367	543,350163	96924,36287	103075,6371
153	1464,146	925,6067187	538,539281	97849,96959	102150,0304
154	1464,146	930,4427361	533,703264	98780,41232	101219,5877
155	1464,146	935,3040203	528,84198	99715,71634	100284,2837
156	1464,146	940,1907032	523,955297	100655,907	99344,09295
157	1464,146	945,1029175	519,043082	101601,01	98398,99004
158	1464,146	950,0407968	514,105203	102551,0508	97448,94924
159	1464,146	955,0044749	509,141525	103506,0552	96493,94476
160	1464,146	959,9940868	504,151913	104466,0493	95533,95068
161	1464,146	965,0097679	499,136232	105431,0591	94568,94091
162	1464,146	970,0516544	494,094346	106401,1107	93598,88926
163	1464,146	975,1198833	489,026117	107376,2306	92623,76937
164	1464,146	980,2145922	483,931408	108356,4452	91643,55478
165	1464,146	985,3359193	478,810081	109341,7811	90658,21886
166	1464,146	990,4840039	473,661996	110332,2651	89667,73486
167	1464,146	995,6589857	468,487014	111327,9241	88672,07587
168	1464,146	1000,861005	463,284995	112328,7851	87671,21487

## ANEXOS

169	1464,146	1006,090204	458,055796	113334,8753	86665,12466
170	1464,146	1011,346723	452,799277	114346,2221	85653,77794
171	1464,146	1016,630706	447,515294	115362,8528	84637,14723
172	1464,146	1021,942297	442,203703	116384,7951	83615,20494
173	1464,146	1027,281639	436,864361	117412,0767	82587,9233
174	1464,146	1032,648877	431,497123	118444,7256	81555,27442
175	1464,146	1038,044158	426,101842	119482,7697	80517,23026
176	1464,146	1043,467627	420,678373	120526,2374	79473,76264
177	1464,146	1048,919432	415,226568	121575,1568	78424,8432
178	1464,146	1054,399722	409,746278	122629,5565	77370,44348
179	1464,146	1059,908644	404,237356	123689,4652	76310,53484
180	1464,146	1065,446349	398,699651	124754,9115	75245,08849
181	1464,146	1071,012986	393,133014	125825,9245	74174,0755
182	1464,146	1076,608708	387,537292	126902,5332	73097,46679
183	1464,146	1082,233665	381,912335	127984,7669	72015,23313
184	1464,146	1087,888011	376,257989	129072,6549	70927,34512
185	1464,146	1093,5719	370,5741	130166,2268	69833,77322
186	1464,146	1099,285485	364,860515	131265,5123	68734,48773
187	1464,146	1105,028922	359,117078	132370,5412	67629,45881
188	1464,146	1110,802367	353,343633	133481,3436	66518,65644
189	1464,146	1116,605976	347,540024	134597,9495	65402,05047
190	1464,146	1122,439907	341,706093	135720,3894	64279,61056
191	1464,146	1128,304319	335,841681	136848,6938	63151,30624
192	1464,146	1134,19937	329,94663	137982,8931	62017,10687
193	1464,146	1140,125222	324,020778	139123,0183	60876,98165
194	1464,146	1146,082034	318,063966	140269,1004	59730,89962
195	1464,146	1152,069969	312,076031	141421,1704	58578,82965
196	1464,146	1158,089189	306,056811	142579,2595	57420,74046
197	1464,146	1164,139857	300,006143	143743,3994	56256,6006
198	1464,146	1170,222139	293,923861	144913,6215	55086,37846
199	1464,146	1176,336198	287,809802	146089,9577	53910,04227
200	1464,146	1182,482202	281,663798	147272,4399	52727,56006
201	1464,146	1188,660317	275,485683	148461,1003	51538,89975
202	1464,146	1194,87071	269,27529	149655,971	50344,02904
203	1464,146	1201,113551	263,032449	150857,0845	49142,91548
204	1464,146	1207,389009	256,756991	152064,4735	47935,52647
205	1464,146	1213,697255	250,448745	153278,1708	46721,82922
206	1464,146	1220,038459	244,107541	154498,2092	45501,79076
207	1464,146	1226,412794	237,733206	155724,622	44275,37797
208	1464,146	1232,820433	231,325567	156957,4425	43042,55753
209	1464,146	1239,26155	224,88445	158196,704	41803,29598
210	1464,146	1245,736319	218,409681	159442,4403	40557,55967
211	1464,146	1252,244918	211,901082	160694,6853	39305,31475
212	1464,146	1258,787522	205,358478	161953,4728	38046,52723

## ANEXOS

213	1464,146	1265,364309	198,781691	163218,8371	36781,16292
214	1464,146	1271,975458	192,170542	164490,8125	35509,18746
215	1464,146	1278,621148	185,524852	165769,4337	34230,56631
216	1464,146	1285,30156	178,84444	167054,7353	32945,26475
217	1464,146	1292,016875	172,129125	168346,7521	31653,24787
218	1464,146	1298,767276	165,378724	169645,5194	30354,4806
219	1464,146	1305,552945	158,593055	170951,0723	29048,92765
220	1464,146	1312,374068	151,771932	172263,4464	27736,55359
221	1464,146	1319,230828	144,915172	173582,6772	26417,32276
222	1464,146	1326,123414	138,022586	174908,8007	25091,19934
223	1464,146	1333,052011	131,093989	176241,8527	23758,14733
224	1464,146	1340,016808	124,129192	177581,8695	22418,13052
225	1464,146	1347,017993	117,128007	178928,8875	21071,11253
226	1464,146	1354,055758	110,090242	180282,9432	19717,05677
227	1464,146	1361,130293	103,015707	181644,0735	18355,92648
228	1464,146	1368,241791	95,9042091	183012,3153	16987,68469
229	1464,146	1375,390444	88,7555562	184387,7058	15612,29424
230	1464,146	1382,576446	81,5695537	185770,2822	14229,7178
231	1464,146	1389,799993	74,3460066	187160,0822	12839,9178
232	1464,146	1397,061281	67,0847186	188557,1435	11442,85652
233	1464,146	1404,360508	59,7854925	189961,504	10038,49602
234	1464,146	1411,69787	52,4481301	191373,2019	8626,798146
235	1464,146	1419,073568	45,0724323	192792,2754	7207,724578
236	1464,146	1426,487801	37,6581986	194218,7632	5781,236777
237	1464,146	1433,940772	30,2052278	195652,704	4347,296005
238	1464,146	1441,432683	22,7133174	197094,1367	2905,863322
239	1464,146	1448,963736	15,1822641	198543,1004	1456,899586
240	1464,146	1456,534137	7,61186327	199999,6346	0,365449595