

# TRABAJO FIN DE GRADO



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

**Propuesta y análisis de viabilidad de una inversión:  
Finca “Casa el Chopo”**

**Autores: Joaquín Mateo González**

**Rubén González Díaz**

**Tutores: Prof. Nicolás González Gallego**

**Prof. Dr. M<sup>a</sup> Mercedes Carmona Martínez**

*Murcia, 14 de junio de 2021*



# TRABAJO FIN DE GRADO



## UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA*

*Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

**Propuesta y análisis de viabilidad de una inversión:  
Finca “Casa el Chopo”**

**Autores: Joaquín Mateo González**

**Rubén González Díaz**

**Tutores: Prof. Nicolás González Gallego**

**Prof. Dr. M<sup>a</sup> Mercedes Carmona Martínez**

*Murcia, 14 de junio de 2021*



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Planteamiento general y justificación de la elección del proyecto	7
1.2. Formulación de objetivos del proyecto	8
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
2. IDEA DE NEGOCIO	9
2.1. Idea de negocio	9
2.2. Misión y visión	10
2.3. Valores	11
2.4. Público objetivo	12
2.5 Denominación de la empresa	13
3. ANALISIS EXTERNO	15
3.1. Análisis del entorno general	15
3.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales	15
3.1.2. Factores económicos	17
3.1.3. Factores Socio-culturales	19
3.1.4. Factores Tecnológicos	20
3.2. Análisis del entorno específico	21
3.2.1 Situación del mercado	21
3.2.2. Clientes	24
3.2.3. Proveedores	25
3.2.4. Competidores actuales	26
3.2.5. Amenaza de los productos sustitutivos	28
3.2.6. Amenaza de entrada de nuevos competidores	28

4. ANÁLISIS INTERNO Y ESTRATEGIA	31
4.1 Análisis DAFO	31
5. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS	33
5.1. Localización	33
5.3. Producción estimada	35
6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH	37
6.1 Régimen jurídico y fiscal	37
6.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo	37
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	41
7.1 Plan de inversiones	41
7.1.1. Inversiones en Inmovilizado	41
7.1.2 Inversiones en Activo Corriente	42
7.2 Plan de financiación	42
7.3. Análisis ingresos y gastos	43
7.3.1. Previsión de ventas	43
7.3.2. Previsión de gastos	43
7.4 Proyección de la situación patrimonial y de la cuenta de resultados	44
8. PLAN DE VIABILIDAD	47
8.1 Análisis de la inversión	47
8.2 Rentabilidad económica y financiera	48
9. CONCLUSIONES	49
10. BIBLIOGRAFÍA	51
11. ANEXO	53

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Evolución de viajeros y pernoctaciones de turismo rural en la Sierra del Segura (2005-2020)	10
Ilustración 2: Logotipo de la empresa	13
Ilustración 3: Evolución del número de establecimientos. España y Castilla La-Mancha. (2001-2020, Base 01-2001).	22
Ilustración 4: Evolución de viajeros y pernoctaciones. España y Castilla La-Mancha. (2001-2020, Base 2001).	23
Ilustración 5: Ubicación y detalle de las instalaciones	34
Tabla 1. Indicadores macroeconómicos en España 2021-2022	17
Tabla 2: Evolución del grado medio de ocupación de plazas y habitaciones. España y Castilla La-Mancha. (2001-2020, porcentaje)	24
Tabla 3: Principales competidores de Finca Casa el Chopo con mejores valoraciones por parte de clientes	27
Tabla 4: Estimación realizada de los ingresos de Finca Casa el Chopo para los próximos 5 años	36
Tabla 5: Desglose de los puestos de trabajo	39
Tabla 6: Detalle plan de amortización	44
Tabla 7: Proyección del balance de situación	45
Tabla 8: Proyección de la Cuenta de Resultados	46
Tabla 9: Estimación de los flujos de caja y resultados de VAN y TIR	47
Tabla 10: Ratios de rentabilidad	48





# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

El plan de empresa que desarrollaremos a continuación se basa en la puesta en marcha de un proyecto empresarial en Castilla La-Mancha bajo la denominación de Finca Casa el Chopo, que se dedicará a servicios de alojamiento y restauración de carácter rural y ecológico junto con la prestación de diversos servicios y actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, ecológico y deportivo. El emplazamiento seleccionado en las cercanías de la Sierra del Segura y su entorno, favorecen la viabilidad técnica y económica de este proyecto.

La idea del presente proyecto empresarial surge, por un lado, del interés de sus autores por el sector de la hostelería y por otro, por las excelentes expectativas detectadas por estos para la explotación de alojamientos rurales y la extensa oferta que acompaña estos. Estas expectativas se han visto favorecidas en las actuales circunstancias de pandemia, como se desarrollará más adelante.

En este Trabajo Fin de Grado se estudiará la viabilidad técnica y económica del proyecto expuesto y se iniciará con un análisis tanto del entorno externo (Análisis PEST), como del específico (Fuerzas competitivas de Porter) e interno de la empresa (Análisis DAFO). Seguiremos con la descripción del emplazamiento y las instalaciones, así como el análisis de las operaciones, los procesos necesarios para que la empresa opere en el sector del turismo rural y la descripción de los puestos de trabajo exigidos.

Posteriormente, a través del plan de marketing, desarrollaremos las variables más significativas que afectan a la comercialización de nuestro servicio: la cartera de servicios ofrecidos y sus características, estrategia de precios y acciones necesarias desde el punto de vista publicitario, de comunicación y de los canales de distribución.

La viabilidad económica de la empresa se realizará a través de una estimación de la situación patrimonial y de cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos 5 años, estableciendo varios escenarios posibles. Desglosaremos la inversión necesaria, así como los recursos propios y ajenos que dispondrá la estructura financiera del balance, para terminar analizaremos la viabilidad de las

inversiones realizadas utilizando los instrumentos habituales de selección de inversiones y el análisis de ratios financieros.

## 1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.2.1. Objetivo general

El objetivo general consiste en la elaboración de un plan de viabilidad técnica y económica para la creación de una empresa de hostelería rural en Castilla La-Mancha dedicada, tanto a los servicios de alojamiento y restauración, como a la prestación de numerosos servicios culturales, deportivos y ecológicos vinculados al disfrute del entorno natural y rural de la zona.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la realización de este plan de viabilidad técnica y económica se pueden sintetizar en los siguientes:

- . - Realizar un análisis de la evolución y tendencias del sector turístico y más concretamente del turismo rural a través de datos estadísticos.
- . - Realizar un análisis del entorno general y específico empresarial, para establecer los factores externos que afectan a nuestro proyecto y analizando el comportamiento sectorial a través de las fuerzas competitivas.
- . - Establecer un plan de operaciones a través de la elección de su ubicación, los procesos necesarios, estructura organizativa y de los recursos humano y las funciones de cada puesto de trabajo.
- . - Elaborar el plan de marketing a partir del diseño del servicio, establecimiento la política de precios y fijando el tipo de distribución, promoción y publicidad adecuadas para el servicio que se oferta.
- . - Analizar la viabilidad económica del proyecto, a través del detalle de la inversión y su financiación necesaria, haciendo una previsión sobre la cuenta de resultados y sobre el balance de situación en varios escenarios, e interpretando los datos resultantes a través de herramientas de análisis.

## 2. IDEA DE NEGOCIO

### 2.1. IDEA DE NEGOCIO

La idea del presente proyecto empresarial surge, como se ha comentado, del interés de sus autores por el sector de la hostelería y por otro, por las excelentes expectativas detectadas por estos para la explotación de alojamientos rurales y la extensa oferta que acompaña estos (Exceltur, 2019).

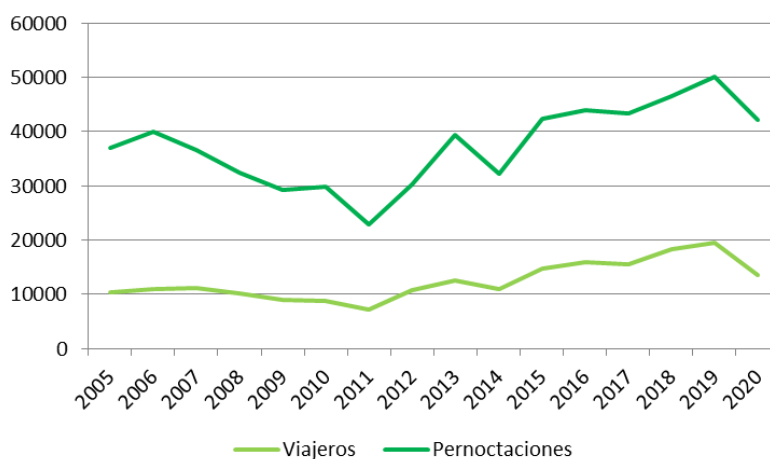
A pesar del escenario actual, marcado por los efectos de la Pandemia COVID19 que se desarrollaran posteriormente, es importante indicar que según un análisis realizado por la consultora Developing Natural Activities (2020), a partir de una encuesta a más de 600 actores del sector turístico, el turismo rural y de naturaleza serán las principales modalidades turísticas que primero se recuperarán tras la crisis mencionada. Esta circunstancia se debe sin duda, a que este subsector presta sus servicios en un espacio abierto y natural acorde con los nuevos comportamientos y actitud de la demanda turística donde primará la sensación de soledad, seguridad, contacto con la naturaleza y la no masificación. En este sentido, desde el punto de vista de comunicación, la incorporación de los atributos de rentabilidad en sentido amplio: social, empleo, ambiental y de conservación; también contribuirán a esta recuperación acelerada en las actuales circunstancias.

Es importante destacar la situación del sector pre-COVID: desde 2014, la cifra anual de turistas hospedados en alojamientos de turismo rural en España no ha dejado de aumentar. Solo en 2019, algo más de 3,5 millones de residentes en España y casi 900.000 residentes en el extranjero se alojaron en alguno de los más de 17.000 establecimientos que se estima abrieron sus puertas en todo el territorio nacional (INE, 2020).

Además, el proyecto se situará en una región (Castilla-La Mancha) con una amplia tradición en este tipo de turismo, marcada por unas condiciones naturales idóneas para la explotación de este tipo de proyectos. Estamos pues ante un modelo de negocio que estaba en clara expansión antes de la aparición de la crisis pandémica, y que cuenta con todos los condicionantes positivos para

ser el sector de la hostelería que antes y mejor se recupere de la misma. Por otra parte, la zona geográfica elegida como ubicación para nuestro proyecto (Castilla La-Mancha y más concretamente las proximidades de la Sierra del Segura), presenta una tendencia favorable en los últimos años, tanto en viajeros como en pernoctaciones en establecimientos rurales, como puede apreciarse en la siguiente ilustración.

**Ilustración 1: Evolución de viajeros y pernoctaciones de turismo rural en la Sierra del Segura (2005-2020)**



Fuente: Elaboración Propia a partir de INE

Según el mencionado informe realizado por DNA (2020), se considera que 2020 y 2021 será un periodo donde las empresas del sector deberán centrar sus esfuerzos en tres objetivos: la gestión de ayudas, la gestión de costes, la aplicación de medidas de salubridad y confianza del consumidor, y la captación de mercado nacional con ayuda de las herramientas públicas de promoción. En el caso de la creación de un proyecto nuevo como el presente, estas tres circunstancias serán determinantes para ayudar a la viabilidad del mismo.

Por último, consideramos fundamental la clara vocación por parte de los promotores de esta idea de establecer una imagen de marca en el sector, vinculada a la zona geográfica que nos ocupa a través del desarrollo de actividades y servicios añadidos vinculados a la ecología, la sostenibilidad, la salud y su vinculación a un entorno natural y rural.

## 2.2. MISIÓN Y VISIÓN

La misión de una empresa es el motivo por el cual realiza sus actividades

productivas y económicas, es decir, nos referiremos al tipo de clientes a los que van dirigidos los productos o servicios. La misión de nuestra empresa es, aportar al sector de la hostelería rural de la zona de una alternativa distinta, ofreciendo en un mismo espacio, no solo la posibilidad de alojamiento y restauración, sino la posibilidad de una experiencia global con el entorno rural y natural.

La visión responde a dónde se quiere dirigir un proyecto empresarial en el futuro. Se trata por tanto del establecimiento de unos objetivos a largo plazo y debe establecer un propósito real y de compromiso con el entorno en el que se desenvuelve la empresa (Kotler, 2006). En este sentido, la visión de nuestra empresa se centrará en los siguientes puntos:

- . - Finca Casa el Chopo, tiene como objetivo futuro principal, establecerse como un referente del turismo rural y ecológico en la zona de la Sierra del Segura, ofreciendo un servicio de calidad ligado a la sostenibilidad y el entorno natural. Por otro lado, será prioritario el establecimiento de una imagen corporativa y de marca que identifique los valores del proyecto empresarial.
- . - Simultanear la vocación natural, rural y ecológica con la implantación de nuevas tecnologías en los procesos operativos, constituyendo la innovación un pilar determinante y diferenciador.
- . - Implantación de un catálogo de servicios relacionados con actividades deportivas, culturales y de ocio, ligadas al entorno natural y que supongan un sello diferenciador respecto a la competencia directa.

### 2.3. VALORES

Podemos definirlos de como el conjunto de principios éticos y profesionales que las empresas identifican como propios y que rigen la totalidad de acciones y conductas que esta tenga con sus públicos internos y externos (Kotler, 2006). En este sentido, figuraran como nuestros valores, el respeto y la interacción con el entorno natural, la sostenibilidad, la ecología y el reciclaje en todos sus ámbitos. Estamos por tanto centrando estos valores en los siguientes principios:

- . - Integridad: honestidad, ética y respeto hacia todos los elementos naturales que rodean el entorno, será el principio inspirador de todas las actividades desarrolladas y los servicios que ofrezca el establecimiento.
- . - Sostenibilidad y ecologismo: será prioridad de Finca Casa el Chopo, la preservación del medio ambiente en unas circunstancias de sostenibilidad técnica y económica.
- . - Excelencia y trabajo en equipo: el trabajo en equipo y la persecución de la excelencia en los servicios, procesos y operaciones, serán básicos para llevar a cabo nuestros objetivos.

#### 2.4. PÚBLICO OBJETIVO

Se entiende por turismo rural a la actividad turística que se realiza en un espacio rural o entorno natural, y como indica el Manual del Empresario Rural (Comunitat Valenciana, 2017) está integrado por la “oferta de actividades recreativas, alojamientos y servicios afines, situados en el medio rural dirigidos principalmente a los habitantes de las ciudades que buscan unas vacaciones en contacto con la naturaleza y con la gente local”. En este sentido, hay que indicar previamente que se trata de una actividad relativamente reciente en España en relación con el resto de Europa.

Así pues, nuestra oferta o cartera de servicios y productos, se dirige a un público objetivo o target, que estará formado principalmente por los siguientes segmentos:

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

Desde un punto de vista más individualizados, podemos inferir que el perfil del cliente objetivo de nuestro proyecto es una persona de entre 25 y 45 años, con un nivel socio-económico medio o medio-alto, de nacionalidad española, deportista habitual y con una clara vocación hacia el entorno natural y rural. Debemos añadir en las actuales circunstancias sanitarias, la inclusión

como público objetivo, el consumidor habitual de turismo de costa que pretende evitar situaciones de riesgo en entornos más seguros, menos concurridos y con más garantías.

## 2.5 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA

La razón social de la empresa, como ya se ha anticipado, será “Finca Casa el Chopo, S.L.”, y estará en el mercado bajo la marca comercial Finca Casa el Chopo. Se trata de una denominación que identifica la ubicación de nuestras actividades en la finca rural adquirida, que ya contaba con esta denominación, y que hace referencia a la predominante situación de este árbol en la misma. Con esta elección de la denominación, se pretende dotar al proyecto empresarial del carácter natural y rural que será la base de nuestros principios inspiradores.

Una vez escogido el nombre de la empresa, se ha diseñado el logotipo de la misma y que constituirá la base fundamental de la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, se ha perseguido identificar nuestra imagen de marca con la variedad arbolea indicada a través de sus flores y vegetación principal. Además, se incluirán líneas y tipografías simples y que se identifiquen claramente a través de sus colores con el producto ofrecido. Dicho logotipo, tipografía y colores integrará la base fundamental de la imagen corporativa de Finca Casa el Chopo y se muestra en la siguiente ilustración.

### Ilustración 2: Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración Propia





### 3. ANALISIS EXTERNO

Existen dos dimensiones en el análisis del entorno externo de la empresa: el entorno general, compuesto de aquellos “factores externos, que tienen implicaciones en el sector que analizamos (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico) y entorno específico, compuesto por el análisis del sector y que se centra en el estudio para este de las fuerzas que determinan la competitividad” (Koltler, 2006).

El análisis del entorno general se ha realizado mediante el análisis PEST, estudiando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno y el análisis del entorno específico se ha realizado mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

#### 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Este análisis, estudia factores de diversa naturaleza que no están bajo el control de la empresa y que afectan o podrían afectar al comportamiento de la empresa y a su evolución, y se lleva a cabo a través del mencionado análisis PEST. Estos factores a analizar y que, por tanto, pueden afectar a nuestro negocio, son político/legales, económicos, socioculturales, tecnológicos (Kotler, 2026).

##### **3.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales**

Tanto desde el punto de vista nacional como desde una perspectiva global, los actuales factores de este tipo que pueden incidir sobre la empresa se centran en la actualidad en los derivados de la pandemia del COVID19. Destacaremos desde el punto de vista político y normativo, el entorno nacional está condicionado por esta circunstancia, es decir, destaca la incertidumbre acerca de las políticas públicas que se llevarán a cabo y sus implicaciones en el marco legislativo y económico que rodea el sector en el que opera nuestra empresa. En este sentido, resulta evidente que una legislación laboral y económica estable es fundamental para el desarrollo de la organización empresarial.

A lo expuesto anteriormente, se añade la situación de inestabilidad en el entorno exterior derivada de la salida del Reino Unido de la Unión Europea y cuyas consecuencias no son aún evaluables por la simultaneidad de dicha salida con la irrupción de la pandemia.

Si nos centramos en los aspectos que llevan a cabo los Organismos de carácter público, según Vargas (2020), dos factores serán los que marquen el panorama de la industria turística: reacciones de los gobiernos en lo que al movimiento de personas se refiere y establecimiento de ayudas coyunturales que faciliten el mantenimiento de las empresas en las actuales circunstancias de crisis sanitaria, social y económica.

Respecto al marco legislativo en el que se encuadra nuestra empresa objeto de estudio, indicar que independientemente de la normativa genérica en materia laboral, fiscal, contable, etc. aplicable a cualquier empresa, las competencias en materia de Turismo Rural corresponden a las Comunidades Autónomas, por lo que puede variar de unas a otras. Dado que la empresa que se crea está ubicada en Castilla-La Mancha, nos centraremos en la esta. Al respecto indicar que dicha regulación recae en las siguientes disposiciones:

- . - Decreto 93/2006, de 11 de julio, sobre ordenación del alojamiento turístico en el medio rural (Diario Oficial de Castilla-La Mancha de 14 de julio de 2006).
- . - Decreto 205/2001, de 20 de noviembre, sobre régimen de precios y reservas en los establecimientos turísticos (D.O.C.M. nº 127, de 17 de diciembre de 2001).

Podemos concluir que, dadas las actuales circunstancias provocadas por la pandemia, es previsible el establecimiento de normativa ad hoc, que repercuta de forma directa en un sector como el que nos ocupa.

### 3.1.2. Factores económicos

A nivel internacional, después de un año 2020 marcado por las restricciones a la movilidad derivadas de la pandemia y los efectos devastadores sobre los indicadores económicos, según el Fondo Monetario Internacional (2021), la recuperación de la economía mundial tendrá lugar a mayor velocidad de lo estimado inicialmente, revisando al alza su previsión de crecimiento para 2021 y 2022, hasta el 6% y el 4,4%, respectivamente, gracias a las medidas de estímulo en países como Estados Unidos o Japón y los progresos en la vacunación, aunque ha alertado de las divergencias en el ritmo de recuperación entre países y sectores económicos.

En España, las estimaciones de FUNCAS (2021) ha situado las previsiones de crecimiento del PIB para el año 2021 en el 6% (rebajando las previsiones anteriores) como consecuencia de los rebotes del Covid y las nuevas medidas restrictivas adoptadas desde enero y por el retraso de los fondos europeos. No obstante, este organismo mejora las previsiones para 2022 y 2023 (+6,2% y +4,7% respectivamente). Por comunidades autónomas de Baleares (+10,3%), Canarias (+8,1%), la Comunidad Valenciana y Cataluña (+5,9%) liderarán el crecimiento económico en 2021 y superarán el crecimiento medio en el conjunto de España.

**Tabla 1. Indicadores macroeconómicos en España 2021-2022**

Indicador	2019 [1]	2020 [1]	2021 [2]	Penúlt. dato	Último dato	Periodo últ. dato	Previsiones Funcas [1]	
							2021	2022
1.- PIB (serie c.v.e. y calendario)	2,0	-10,8	-4,3	-8,9	-4,3	I T.21	6,0	6,2
- Demanda nacional [3]	1,4	-8,8	-2,7	-6,2	-2,7	I T.21	5,5	5,7
- Saldo exterior [3]	0,6	-2,0	-1,6	-2,7	-1,6	I T.21	0,5	0,5
1.b.- PIB (precios corrientes, miles millones euros)	1244,8	1121,7	287,4	290,0	287,4	I T.21	1200,7	1291,9
2.- IPI (filtrado calendario)	0,7	-9,6	2,6	-2,1	12,7	mar-21	..	..
3.- Empleo (puestos trabajo e.t.c., Cont. Nacional)	2,3	-7,5	-1,9	-5,2	-1,9	I T.21	5,4	2,6
4.- Tasa de paro (EPA, % poblac. activa, c.v.e.)	14,1	15,5	16,0	16,1	15,4	I T.21	15,9	15,3
5.- IPC - Total [4]	0,7	-0,3	1,0	1,3	2,2	abr-21	2,0	1,3
5.b.- IPC - Inflación subyacente [4]	0,9	0,7	0,3	0,3	0,0	abr-21	0,6	1,2
6.- Deflactor del PIB	1,4	1,1	1,0	0,8	1,0	I T.21	1,0	1,3
7. Coste laboral por unidad producida	2,4	5,2	2,6	4,9	2,6	I T.21	-0,8	-3,1
8.- Balanza de Pagos: saldo por cta. cte.:								
- millones euros, acum. desde el inicio del año	26572	7395	-2723	-1013	-2723	feb-21	7012	17001
- % del PIB	2,1	0,7	--	1,0	0,7	IV T.20	0,6	1,3
9.- Déficit/superávit público (total AA.PP., % del PIB) [5]	-2,9	-10,1	--	-6,7	-10,1	IV T.20	-8,3	-6,7
10.- Euríbor a tres meses (%)	-0,36	-0,42	-0,54	-0,54	-0,54	abr-21	-0,54	-0,54
11.- Euríbor a doce meses (%)	-0,22	-0,30	-0,49	-0,49	-0,48	abr-21	-0,49	-0,47
12.- Tipo deuda pública 10 años (%)	0,66	0,38	0,25	0,31	0,37	abr-21	0,40	0,50
13.- Tipo de cambio: dólares por euro	1,120	1,141	1,204	1,190	1,198	abr-21	1,190	1,190
- % variación interanual	-5,2	1,9	9,6	7,6	10,3	abr-21	4,3	0,0
14.- Financiación a empresas y familias [6]	1,2	3,1	3,0	3,5	3,0	mar-21	..	..
15.- Índice IBEX 35 (31/12/89=3000) [6]	9549,2	8073,7	8815,0	8580,0	8815,0	abr-21	..	..

Fuentes: FUNCAS, 2021

Según los resultados que se muestran en la tabla anterior, el mayor protagonismo del crecimiento descrito anteriormente recae en la demanda nacional ya que el saldo exterior solo contribuye con un 0,5% tanto en 2021 como en 2022. El efecto de las diversas políticas públicas y la reducción en la recaudación motivada por las pérdidas de actividad tendrá un efecto negativo sobre el déficit público que se situará en los dos años entre el 8,7% y el 6,7% respectivamente.

En cuanto a la evolución del mercado laboral, la tasa de paro empezaría a descender a lo largo de 2021, aunque se mantendría por encima de los niveles pre-pandemia hasta mediados de 2023. En concreto, se situará en el 15,9% este año en el escenario central, y caería al 15,3% en 2022 y al 14,1% en 2023. Por otra parte, FUNCAS (2021) condiciona estas cifras al mantenimiento o no de los Expedientes de Regulación de Empleo Temporal (ERTE).

Respecto al sector exterior, “en las actuales circunstancias recesivas generadas por la crisis, destacar la permanencia del superávit externo, a pesar del hundimiento de los ingresos por turismo, la desorganización de las cadenas de suministro y las rupturas en el abastecimiento que han surgido como consecuencia de la pandemia. Se explica por el mantenimiento de la competitividad de las empresas exportadoras. La balanza por cuenta corriente arrojará un sólido excedente, que oscilará entre 1% y 2% del PIB durante todo el horizonte de previsión” (FUNCAS, 2021).

Si nos centramos en los efectos de la pandemia sobre el sector turístico general, es importante indicar que según un informe de la OMT (2020), la estimación del impacto del Covid19 apunta a bajadas del -30% en número de turistas a nivel mundial, para otros organismos sectoriales esta bajada puede ser mayor. Por otra parte, y por centrar estos efectos en la actividad de nuestra empresa, esos mismos organismos, las actividades y experiencias que más rápido se recuperarán son las de turismo rural y naturaleza, al prestar sus servicios en un espacio abierto y natural acorde con los nuevos comportamientos y actitud de la demanda turística donde primará la sensación de soledad, seguridad, contacto con la naturaleza y la no masificación (DNA, 2021).

### 3.1.3. Factores Socio-culturales

Para un sector como el turístico, la crisis de la pandemia COVID19 provoca cambios importantes a nivel cultural y sociológico relativos al estilo de vida y a los hábitos de consumo. En estas circunstancias se ha producido un antes y después en la concepción y actitud ante el consumo de ocio y establecimientos hosteleros.

Como ya se ha indicado, tras la citada crisis, para el turismo y la hostelería, el escenario se ha caracterizado por la incertidumbre y las continuas restricciones. A la incertidumbre sobre cómo se va a producir la vuelta a una movilidad normal se unen las repercusiones económicas que va a provocar el hecho de la pérdida de temporadas determinantes en el sector. No obstante, debemos añadir como condicionantes del normal desarrollo de las actividades de nuestra empresa las siguientes (Grande, 2021):

- . - Las consecuencias de una posible pérdida del poder adquisitivo de las familias.
- . - El miedo a viajar de una parte de la población por razones relacionadas con la salud y el alejamiento de las zonas domésticas de confort.
- . - El posible rechazo de la población local a la presencia de turistas por el supuesto riesgo que podría entrañar.
- . - El encarecimiento de los transportes si se producen, como parece previsible, restricciones en los aforos.

A pesar de estos pronósticos y el escenario planteado, hemos de indicar que el turismo rural presenta ciertas ventajas competitivas respecto al resto del sector (Grande, 2021):

- . - Una posición de proximidad frente a los puntos emisores, lo que puede animar a la demanda a seleccionar el turismo rural por razones de seguridad y tranquilidad.
- . - El ser un turismo no masificado y en entornos de baja densidad poblacional.
- . - Desarrollarse en gran medida al aire libre y en espacios abiertos

. - El disponer de buenas comunicaciones por carretera, en un escenario en el que previsiblemente otro tipo de transporte, especialmente el aéreo, va a necesitar un periodo de ajuste, tanto del tráfico como de las tarifas.

. - Una buena imagen como producto saludable y sostenible.

Con lo expuesto anteriormente, destacamos pues que el proyecto empresarial descrito presenta mayores posibilidades de éxito dentro de un sector que ha sido duramente golpeado por los efectos de la pandemia en la restricción de movilidad y en el cambio de hábitos de consumo.

#### **3.1.4. Factores Tecnológicos**

El sector de la hostelería y el turismo en general ha estado determinado en los últimos años por una serie de cambios de carácter tecnológico y que condiciona de manera importante las actividades que desarrolla nuestra empresa. Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han hecho posible que el cliente gestione de forma directa los servicios contratados, es decir, el incremento de las ventas y reservas a través de internet ha provocado la desintermediación de los canales de distribución turística.

Independientemente de la irrupción en el mercado turístico de nuevos intermediarios y centrales de reservas en la red (TripAdvisor, Logitravel, etc.), indicar que la innovación aportada a través de la web corporativa de la empresa es determinante para el crecimiento potencial del proyecto.

Así pues, los medios digitales han adquirido gran relevancia tanto en la búsqueda de información como en la compra de productos en general y el crecimiento del uso del comercio electrónico. La presencia de empresas en la red supone una serie de ventajas como el ahorro de los costes, eliminación de los límites de horario y de distancia al establecimiento, la comodidad para el cliente a la hora de efectuar la búsqueda de información y compra, posibilita una publicidad más directa y más barata, ofrece seguridad y certeza en el cobro y pago de las transacciones (Martínez, 2020).

En otro sentido, indicar como fundamental actualmente, el uso de las redes sociales como estrategia para una empresa y aún más dentro del contexto del turismo desde hace unos años. En un contexto tan inédito como éste, bajo la

pandemia del COVID19, la adecuada gestión de estos canales puede aportar la ventaja competitiva de la empresa respecto a sus competidores.

### 3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

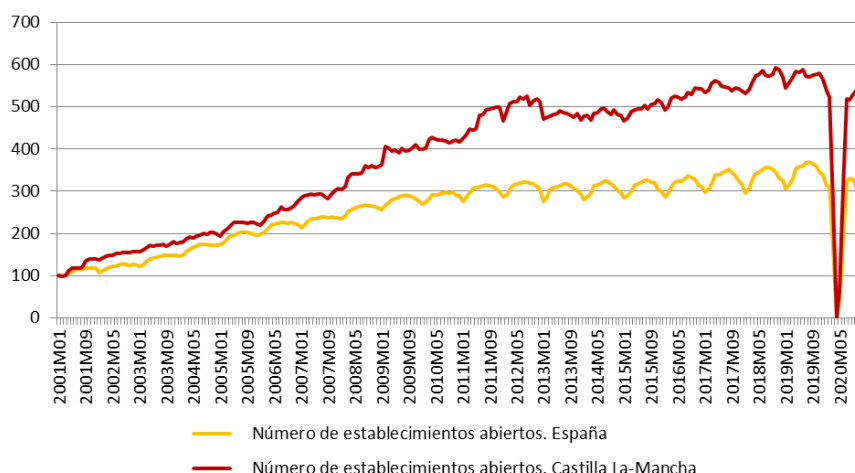
El análisis del entorno es un proceso para identificar los factores externos e internos que pueden afectar el desempeño de la organización empresarial. Junto al análisis efectuado anteriormente (PEST), se debe realizar un estudio del entorno específico para identificar la posición de nuestra empresa en el sector en el que opera. Este se basa en el desarrollo y estudio de los factores que la empresa puede controlar en mayor medida ya que son los específicos del sector en el que opera. Para realizar dicho análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982).

#### 3.2.1 Situación del mercado

Centrándonos inicialmente en la oferta del mercado, es importante indicar que con una representación en la economía española en 2019 equivalente al 12,3% del PIB, el turismo constituye uno de los pilares fundamentales de la actividad del país, generando el 12,7% del empleo total (2,4 Mlls de afiliados a la seguridad social en turismo). En ese año se logró el récord de turistas extranjeros con 83,7 millones de viajeros, que aportaron un gasto de 92.337 Mlls de €. Pues bien, en presencia de la pandemia COVID19, se estima como media que España recibirá este año 2020 36 Mlls de turistas, un 56% menos que en el año anterior, es decir, menos de la mitad que en 2019 (DNA, 2020).

Como ya se ha indicado, los subsectores del turismo que saldrán más rápido de la crisis son los relacionados con el turismo de naturaleza y el turismo rural, e incluye a los subsectores de oferta de turismo rural, con menor capacidad de alojamiento y en entornos rurales y naturales, y los prestadores de servicios vinculados con las actividades en la naturaleza, guías de naturaleza, observación de aves, y todo tipo de actividades de turismo activo relacionadas con la naturaleza. La evolución reciente del sector de turismo rural se desarrolla a continuación.

**Ilustración 3: Evolución del número de establecimientos. España y Castilla La-Mancha. (2001-2020, Base 01-2001).**



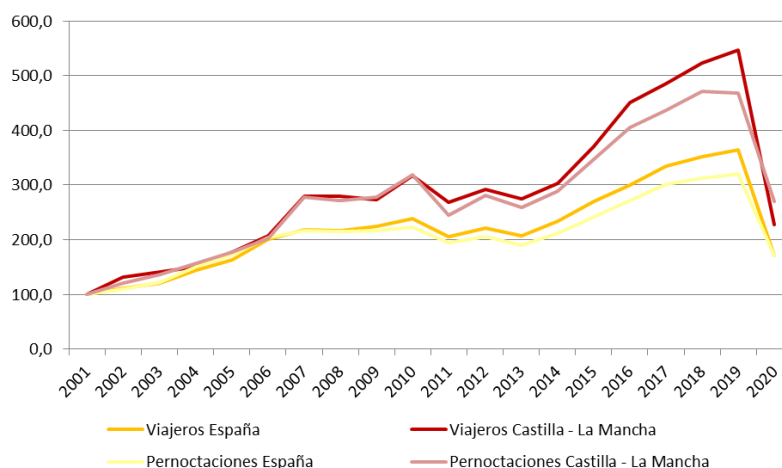
Fuente: Elaboración Propia a partir de INE

Como en años anteriores, en 2019 la comunidad autónoma preferida del turismo rural con mucha diferencia sigue siendo Castilla y León. (20,40% de los alojamientos), en segunda posición, con el 13,34% de los alojamientos, está Andalucía, seguida de Cataluña con un 13,11% de alojamientos. En la región donde se emplazará nuestro proyecto, el porcentaje es del 8,79%, destacando respecto a la media nacional con un incremento superior (Hostelería de España, 2019).

Respecto a los viajeros, Cataluña sigue en 2019 posicionándose como destino favorito por los viajeros rurales con un 18,72% del total de reservas. En segundo lugar, encontramos a Andalucía (13,99%), seguida de Madrid (12,99%), Castilla y León (12,60%) y finalmente, Castilla la Mancha que se mantiene en el quinto puesto, aunque aumenta su éxito ya que de la cifra del 8,73% de reservas que obtuvo en el año anterior, sube a un 8,78%. Una vez más destacaremos en la siguiente ilustración la favorable evolución en esta Comunidad Autónoma, respecto a la evolución nacional:



**Ilustración 4: Evolución de viajeros y pernoctaciones. España y Castilla La-Mancha. (2001-2020, Base 2001).**



Fuente: Elaboración Propia a partir de INE

En su estructura empresarial del turismo rural, destaca la presencia de los alojamientos de alquiler íntegro (72,60% del total en 2019). Por detrás, muy lejos, están los alojamientos que ofrecen alquiler por habitaciones o pequeños hoteles rurales, estos representan un 22,36% del total. En Castilla La-Mancha, estos porcentajes presentan aún más diferencia, 77,75% frente a 19,17% (Hostelería de España, 2019).

Por lo que respecta a la demanda de este tipo de establecimientos, destacar que la ocupación de estos establecimientos se centra principalmente en los meses del verano, Semana Santa y en menor medida fines de semana. Si observamos la tabla siguiente, observamos la sincronía del grado de ocupación respecto al ciclo económico, destacando que en 2019 no se había alcanzado aún el nivel previo a la crisis de 2008. En esta ocasión, es Castilla La-Mancha la que presenta ratios más bajos que la media nacional (Hostelería de España, 2019).

**Tabla 2: Evolución del grado medio de ocupación de plazas y habitaciones. España y Castilla La-Mancha. (2001-2020, porcentaje)**

Periodo	Grado medio de ocupación por plazas (%)		Grado de ocupación medio por habitaciones (%)	
	España	Castilla La-Mancha	España	Castilla La-Mancha
<b>2001-2007</b>	20,66	15,07	23,36	16,80
<b>2008-2013</b>	15,42	10,94	17,97	12,26
<b>2014-2019</b>	17,44	11,84	21,34	14,51
<b>2020</b>	12,31	9,41	16,73	13,95
<b>Total general</b>	<b>17,70</b>	<b>12,58</b>	<b>20,81</b>	<b>14,61</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de INE

Una de las principales conclusiones que se extraen del estudio acerca del perfil del cliente de los establecimientos analizados (Clubrural, 2020) es que se sitúa dentro de la granja de los 40 años de edad (61,93%), siendo principalmente las mujeres quienes se encargan de la gestión y organización del viaje (75.31%). Las fechas en las que se incrementan las reservas son los fines de semana (49,27%) y puentes (18,99%). Además, se eligen destinos que están entre dos y tres horas del lugar de partida y en cuanto al gasto un 31,96% gasta más de 30 euros en el precio por plaza.

Destacar que el turismo rural es demandado sobre todo por parejas (48,60%) y con la familia (35.75%), y respecto a la forma de búsqueda del alojamiento, existen dos grandes formas: por un lado, se sitúan los grandes buscadores como Google (35.20%), por otro, un porcentaje elevado (35.20%) que acude a portales profesionales (33.97%) y por último aparecen las redes sociales también resultan interesantes a los viajeros (22,57%) (Clubrural, 2020).

### **3.2.2. Clientes**

El poder de negociación de los clientes depende del grado de concentración de los clientes, de la diferenciación del producto y de la amenaza de integración vertical hacia atrás (Kotler, 2006), por ello es esencial conocer a qué tipo de clientes va dirigida nuestra empresa y cuáles son sus necesidades principales-

Como ya se ha anticipado anteriormente, los turistas rurales son generalmente personas que habitan en las zonas urbanas, perteneciente a un grupo de mediana edad (30-45 años), que cuentan con un nivel de formación medio-alto igual que su nivel de ingreso. Resaltan como motivaciones principales el descanso y la realización de actividades que se relacionan con la naturaleza, es decir, la búsqueda del contacto con la naturaleza, el deseo de conocer y compartir vivencias culturales con los pobladores locales, así como el poder relajarse en un espacio rural fuera de lo urbano.

Por tanto, estamos en presencia de un mercado con una clientela atomizada en general, aunque el tipo de servicio que ofrecemos y sus características principales aún no está muy extendido entre el usuario habitual de servicios turísticos. Aunque en general podemos hablar de un servicio de alojamiento homogéneo, es indudable la existencia de diferenciación del mismo en función de las actividades propuestas y su variedad.

Podemos concluir que el poder de los clientes sobre nuestro proyecto se limita principalmente a la competencia existente, a la amplia variedad de espacios naturales y a la efectiva posibilidad de cambio por parte de los mismos sin costes de cambio.

### **3.2.3. Proveedores**

En este punto analizaremos las características de nuestros proveedores habituales y su poder negociador sobre la empresa. En este sentido, diferenciaremos dos tipos de proveedores: los que están relacionados con la compra de mobiliario, equipos, etc. y los relacionados con el servicio de restauración que ofrecerá el establecimiento. En cualquier caso, resulta improbable la integración hacia delante de los mismos, se trata de sectores donde la oferta es lo suficientemente amplia como para que los costes de cambio sean escasos y, en resumen, estamos en presencia de un escaso poder negociador de los mismos.

### **3.2.4. Competidores actuales**

Para realizar el análisis de la competencia, primero debemos concretar qué alojamientos consideramos como competencia. En nuestro caso, teniendo en cuenta nuestro el perfil de nuestro público objetivo, podemos considerar como competencia directa otros alojamientos rurales similares, hoteles rurales, casas rurales, albergues y campings. Los que analizaremos en este punto se centraran en el ámbito geográfico donde opera Finca Casa el Chopo.

Después de un análisis en los buscadores relacionados con este tipo de establecimientos, podemos inferir que la competencia en este subsector turístico presenta un grado elevado. Se trata de establecimientos con un perfil muy parecido respecto a los servicios ofrecidos por el servicio de alojamiento. Donde existen diferencias más palpables es en los servicios de restauración que estos ofrecen, ya que la gran mayoría no incluyen este, así como las actividades que se proponen en cada uno de ellos.

Para servir de referencia de los competidores con mayor valoración por parte de los clientes, se ha procedido a revisar cuales son los que disponen de los primeros lugares en dicha clasificación y los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Principales competidores de Finca Casa el Chopo con mejores valoraciones por parte de clientes**

	<p><b>La Casa Rural Las Colmenas. Alcalá del Júcar.</b> El alojamiento cuenta con bañera de hidromasaje, zona de estar con sofá, zona de comedor y cocina totalmente equipada con varios utensilios de cocina y tienen patio con vistas al río. El establecimiento cuenta con barbacoa y terraza.</p>
	<p><b>Cabañas Río Mundo. El Laminador.</b> Conjunto de 17 casas de piedra con dos y tres dormitorios, cocina y baño. Disponen de calefacción y chimenea.  Las casas están enclavadas en un entorno natural próximas al Nacimiento del Río Mundo.</p>
	<p><b>Cortijo La Tapia. Riópar.</b> Casa con piscina situada en el valle de Nogueron a 12 km del nacimiento del Río Mundo. Tiene una capacidad para 10 personas y dispone de 5 habitaciones. Hay red de internet gratuita a través de WIFI. Cuenta con un planta única en la que el interior dispone de 3 baños, un salón comedor con estufa de leña y TV, además de una cocina para el uso de los clientes.</p>
	<p><b>Casas Rurales Majana. Riópar</b> Incluyen televisión TDT, duchas de hidromasaje equipadas con baño turco para pies, iluminación, ventiladores, radio, blueetooth, cocinas completas con electrodomésticos y menaje, barbacoa individual en cada una de las casas, salones con chimenea de leña, horno y calefacción. Además, cada casa dispone de terraza con porche y mobiliario de jardinería.</p>
	<p><b>Complejo Rural La Tejera. Elche de la Sierra.</b> Ofrece piscina al aire libre, pista de tenis y casas y apartamentos modernos con conexión WiFi gratuita. Los alojamientos incluyen aire acondicionado, TV, sofá, zona de comedor, zona de cocina con microondas, horno y cafetera y baño con ducha y secador de pelo. Las casas más grandes tienen lavadora y lavavajillas. El complejo La Tejera cuenta con parque infantil, servicio de alquiler de bicicletas y zona de barbacoa.</p>
	<p><b>El Mirador de Riópar Viejo. Riópar Viejo</b> Ofrece casas de campo con calefacción, chimenea, conexión WiFi gratuita y balcón. Todas las casas de campo son de estilo rústico y cuentan con una cocina bien equipada con lavadora, horno, vitrocerámica, microondas y nevera, un baño con ducha y 2 dormitorios, uno con 1 cama doble y otro con 2 camas individuales. Las toallas y la ropa de cama están incluidas.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de booking.com

### **3.2.5. Amenaza de los productos sustitutivos**

Según Kotler (2006), productos sustitutivos son aquellos productos que en base a su grado de diferenciación y diferencial del precio aumenta el grado de rivalidad y disminuye el mercado. En este caso, los productos sustitutivos directos son aquellos establecimientos que no son idénticos, pero cubren las mismas necesidades de los clientes, y en esta categoría incluiríamos los establecimientos vinculados al turismo de salud como balnearios o spas, así como aquellos servicios relacionados con el contacto con la naturaleza, es decir, el turismo verde, turismo de camping, turismo de aventura y deportivo.

A mayor número de productos sustitutivos directos, el grado de atractivo del sector en el que opere la empresa decrece. En este sentido podemos concluir que en la medida que nuestro proyecto pueda reunir en una sola idea de negocio, los distintos aspectos descritos anteriormente, elevara las posibilidades de éxito respecto a los establecimientos que ofrecen estos de forma parcial.

En el caso de sus sustitutivos indirectos, encuadraríamos a los servicios de hostelería ligados al turismo tradicional, y con las circunstancias actuales sanitarias, ya hemos comentado la mayor preferencia del cliente por destinos y alternativas de interior que aporten además de los criterios habituales, los de seguridad sanitaria y alejamiento de destinos con mayor densidad.

### **3.2.6. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los competidores potenciales o la aparición de nuevas empresas en el sector constituyen una amenaza debido a la intención de estas nuevas empresas de lograr un posicionamiento en el mercado a costa del nuestro. Esta amenaza depende principalmente de las barreras de entrada, la existencia de economías de escala, la diferenciación del producto, las ventajas en producción y/o distribución, un capital inicial elevado, el efecto del aprendizaje o la experiencia y la reacción esperada de las empresas existentes en el mercado (Bueno, 1996).

Ya se ha indicado que el sector del turismo rural está experimentando un crecimiento importante debido al cambio del comportamiento del consumidor y la

aparición de nuevas tendencias, eso sin incluir el efecto positivo post-pandemia que ya se ha tratado. Esto supone un gran atractivo para la aparición de nuevas empresas en el sector. No obstante, resaltaremos como principales barreras de entrada, las exigencias normativas para el establecimiento, la localización de ubicaciones adecuadas y la inversión necesaria.





## 4. ANÁLISIS INTERNO Y ESTRATEGIA

### 4.1 ANÁLISIS DAFO

Tras haber realizado el análisis del entorno general (análisis PEST) y específico (análisis PORTER) a través de los factores que tienen una mayor incidencia e interés para nuestro proyecto, vamos a proceder a elaborar un estudio de las debilidades y fortalezas de la empresa en el ámbito interno, y desde el punto de vista externo, las oportunidades y amenazas que inciden en este a través del análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Se trata de una herramienta nos presenta esquemáticamente las principales conclusiones del análisis de la situación y nos facilita el establecimiento de estrategias posteriores (Guerra y Navas, 2015).

En el análisis descrito nos centraremos desde el punto de vista interno de la organización empresarial, en una síntesis de las debilidades y fortalezas presentes en Finca Casa el Chopo, y desde el punto de vista externo, las oportunidades y amenazas que afectan este proyecto.

#### ***Debilidades***

- . - Se trata de un servicio con elevada temporalidad, ya que la demanda de alojamientos rurales se da sobre todo en puentes, fines de semana y periodos vacacionales teniendo como resultado una ocupación muy irregular a lo largo del año.
- . - Inexperiencia de los promotores en el sector de la hostelería.
- Elevados recursos ajenos para financiar las inversiones.
- Escasa imagen de marca asociada a nuestros productos en los primeros años.

#### ***Amenazas***

- Actividad condicionada por agentes externos como la climatología, estacionalidad, etc.
- . - Existe un segmento de clientes potenciales que siguen siendo reticentes a alojarse en casas rurales en periodos vacacionales

prefiriendo otro tipo de alojamientos o de destinos distintos a los de interior

. - Alto grado de competencia en el sector y con empresas y establecimientos ya implementadas en el territorio natural elegido.

. - Escenario provocado por la actual situación pandémica, con numerosas incógnitas e incertidumbres de cómo se solucionará y transcurrirán las consecuencias económicas, sociales y culturales.

### ***Fortalezas***

. - Instalaciones en ubicación perfecta, con instalaciones adecuadas y con un entorno que favorece la prestación de las actividades previstas por Finca Casa el Chopo.

. - La empresa no tendrá que acudir a determinados proveedores de materias primas para su servicio de restauración ya que pretende ser autosuficiente en algunos de ellos.

. - Se dotará a nuestro proyecto y oferta de servicios de una presencia mayoritaria en las redes sociales y en los canales on line en general para facilitar las reservas y la información de ellos a los clientes potenciales.

. - La empresa contará con unos recursos humanos con una perfecta formación, motivación con los valores establecidos por la empresa y una clara vocación hacia el servicio a clientes.

### ***Oportunidades***

. - Creciente concienciación de la sociedad respecto al medio ambiente, demandando vacaciones con un mayor contacto con la naturaleza exigiendo un turismo de calidad y no destructor del medio ambiente. Situación acentuada en el actual escenario de pandemia.

. - Posibilidad de incorporar diferentes servicios y actividades a la oferta de nuestra cartera, aprovechando con ello las sinergias en la distribución.

. - Incremento en las actividades de turismo gastronómico, deportivo y ecológico.

## 5. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS

### 5.1. LOCALIZACIÓN

Para establecer la ubicación de nuestro proyecto, indicar que el conocimiento que los socios promotores tienen de la zona de la Sierra del Segura en su vertiente de Castilla La-Mancha, y por tanto se ha procedido a la búsqueda en webs especializadas, de fincas situadas en este entorno y que cumplen con los requisitos necesarios para realizar las actividades previstas.

Según turismoenalbacete.com (2021), la comarca de la Sierra del Segura, que debe su nombre al principal río que lo riega, está situada en el extremo más meridional de Castilla La Mancha y constituye un espacio privilegiado desde el punto de vista ecológico y paisajístico. Se trata de una de las zonas más interesantes de la provincia, destacando áreas naturales de especial protección como los Chorros del Río Mundo y la Cabaña de los Mojones. Así mismo, destaca por un entorno con municipios con un amplio atractivo cultural, paisajístico y natural (Riópar, Liétor, Letur, Ayna, Molinicos, Nerpio o Elche de la Sierra son muestras de estos).

Después de efectuar la búsqueda indicada, consideramos que la finca que mejor se adapta a nuestras necesidades operativas y técnicas, es una finca rústica situada en el término municipal de Balazote, que cuenta con 3 hectáreas de terreno aprovechable de regadío, una vivienda de 700 m<sup>2</sup> con 9 dormitorios, 5 baños, 2 chimeneas, sótano, construcción contigua con habitaciones de servicio y garaje para 3 coches.

La citada finca, se sitúa entre un río y el canal de abastecimiento de la antigua central hidráulica, y cuenta con pozo, piscina y amplios jardines. En la ilustración 2 se detalla tanto la ubicación como el detalle de las instalaciones elegidas.

El precio que establece la web consultada es de 280.000 €, distribuidos en el inmovilizado de la siguiente forma: terrenos y bienes naturales: 100.000 €, construcciones: 140.000 €, mobiliario: 30.000 € y utillaje y otros: 10.000 €.

A pesar del excelente estado de las instalaciones, lógicamente, se llevarán a cabo obras de reforma y adecuación de estas para la instalación del establecimiento de hostelería rural y cuyo desglose económico se presentará más adelante. Estos trabajos de remodelación incluyen la adecuación de las instalaciones adquiridas para dar establecer la siguiente oferta de servicios: 10 habitaciones dobles y 5 sencillas, 2 casas individuales (6 plazas cada una) y 6 apartamentos (4 plazas cada uno) y adecuación de espacio para el establecimiento del restaurante-cafetería con 60 servicios.

### Ilustración 5: Ubicación y detalle de las instalaciones



Fuente: Elaboración propia

### 5.3. PRODUCCIÓN ESTIMADA

Como paso previo, es necesario establecer los servicios ofrecidos y que se desarrollaran en el punto dedicado al producto o servicio de la estrategia de marketing, es decir, la empresa contará con la siguiente oferta de alojamiento:

- . - 10 habitaciones dobles y 5 sencillas.
- . - 2 casas individuales (6 plazas cada una) y 6 apartamentos (4 plazas cada uno).
- . - Servicios de pensión asociada al alojamiento y de restauración general abierta al público.
- . - Realización de eventos y celebraciones.
- . - Alquiler de equipamiento para realización de actividades deportivas y de senderismo.

Para realizar la estimación de los ingresos en los próximos años, se han tenido en cuenta varias variables que consideramos importantes como los días de apertura al año (estimados en 190), la ocupación, los precios previstos (que se desarrollaran más adelante), y en el caso de los servicios de restauración, la rotación media. Con estas variables y considerando tres escenarios posibles, se han previsto los ingresos para los próximos 5 años, suponiendo unos crecimientos tanto en la ocupación (derivado del establecimiento del proyecto) como en los precios.

Para la estimación de los ingresos se han considerado tres escenarios distintos: optimista, pesimista y normal. Los datos de cada uno difieren únicamente en la ocupación media que se ha estimado y se corresponden con un incremento del 5% en esta variable en cada uno de ellos. Es decir, la variación de las previsiones que se incluyen en los tres escenarios se debe únicamente a la diferente estimación respecto a la ocupación incluida en el cálculo de los ingresos. Los resultados se muestran en el anexo. Para la proyección de los estados contables, optaremos por considerar el escenario normal y que suponen los siguientes ingresos:

**Tabla 4: Estimación realizada de los ingresos de Finca Casa el Chopo para los próximos 5 años**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>TOTAL INGRESOS PREVISTOS</b>	<b>429.715</b>	<b>547.960</b>	<b>653.641</b>	<b>695.008</b>	<b>740.729</b>

Elaboración propia

## 6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH

### 6.1 RÉGIMEN JURÍDICO Y FISCAL

Respecto al régimen jurídico bajo el que constituiremos el presente proyecto empresarial, indicar que, de las alternativas existentes en la legislación mercantil, consideramos que la modalidad de la Sociedad Limitada se adapta mejor a las características del proyecto que se va a crear. *Finca Casa el Chopo*, se va a constituir con las aportaciones de dos socios fundadores, y en este sentido, es importante resaltar las ventajas principales que nos aporta la elección de esta modalidad: responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad, facilidad y sencillez en los trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, capital social mínimo exigido, 3.000 € y número de socios mínimo posible, por último, resaltar que los costes de constitución son más reducidos que en otras (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2020).

Desde el de vista fiscal, los establecimientos turísticos rurales, no presentan diferencias con la operativa de las empresas turísticas genéricas. Es importante reseñar que el alquiler de viviendas independientes en este tipo de establecimientos no requiere una licencia fiscal específica, aunque esta si será precisa, si dentro de nuestras actividades se incluyen deportes de aventura, equitación, etc. Nuestra empresa estará sujeta al Impuesto sobre Sociedades y las liquidaciones de IVA oportunas.

### 6.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El modelo de negocio basado en la hostelería, y más concretamente en el servicio de alojamiento, exige en general una inversión importante respecto a los recursos humanos de la empresa. En nuestro caso, se tiene prevista la subcontratación indirecta de una serie de servicios que consideramos no esenciales para el desarrollo de nuestra actividad. Entre estas actividades subcontratadas, destacaremos, los servicios de limpieza diaria, las actividades administrativas relacionadas con la contabilidad, fiscalidad, laboral etc. No obstante, está previsto contar en ambas situaciones con personal mínimo

necesario en el establecimiento (una persona relacionada con tareas administrativas y otra relacionada con el mantenimiento y conservación de las instalaciones diarias).

Antes de pasar a desglosar los recursos humanos previstos a contratar, es importante destacar, por un lado, que los socios promotores realizarán las tareas de gerencia y se estima que su retribución estará relacionada directamente en un porcentaje importante con la consecución de resultados, con el fin de no incrementar excesivamente el gasto de personal del proyecto empresarial. Y por otro que la modalidad de contratación será de “fijos discontinuos” dado que el establecimiento no estará abierto todo el año (este tipo de contrato es un contrato indefinido, aunque intermitente, es decir, se trabaja en un periodo determinado a lo largo del año y en el resto la relación se mantiene suspendida).

Por otro lado, para la realización de eventos y celebraciones y para el apoyo de realización de actividades accesorias (deportivas, vigilancia piscina, etc.) se prevé la subcontratación en función de las necesidades con empresas de trabajo temporal (ETT).

A continuación, se desarrollan los puestos previstos a contratar y su coste estimado, que servirá como referencia para la proyección de la cuenta de resultados:



### Tala 5: Desglose de los puestos de trabajo

<b>PUESTO DE TRABAJO 1: Gerencia</b>			
	<b>Coste</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Categoría profesional: Gerente			
Modalidad contractual: Indefinida fijo discontinuo	Salario (12 pagas)	1300	
Numero contrataciones: 4	Seguridad Social	364	
	Coste total (salario + S.S.)	1664	23296
<b>PUESTO DE TRABAJO 2: Jefe de cocina</b>			
	<b>Coste</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Categoría profesional: Jefe cocina			
Modalidad contractual: Indefinida fijo discontinuo	Salario (12 pagas)	1400	
Numero contrataciones: 4	Seguridad Social	392	
	Coste total (salario + S.S.)	1792	12544
<b>PUESTO DE TRABAJO 3: Responsable de administracion</b>			
	<b>Coste</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Categoría profesional: Responsable de administracion			
Modalidad contractual: Indefinida fijo discontinuo	Salario (12 pagas)	1400	
Numero contrataciones: 1	Seguridad Social	392	
	Coste total (salario + S.S.)	1792	12544
<b>PUESTO DE TRABAJO 4: Auxiliar cocina</b>			
	<b>Coste</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Categoría profesional: camarero			
Modalidad contractual: temporal	Salario (12 pagas)	1000	
Numero contrataciones: 1	Seguridad Social	350	
	Coste total (salario + S.S.)	1350	9450
<b>PUESTO DE TRABAJO 5 : Personal de sala</b>			
	<b>Coste</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Categoría profesional: camarero			
Modalidad contractual: temporal	Salario (12 pagas)	900	
Numero contrataciones: 2	Seguridad Social	252	
	Coste total (salario + S.S.)	1152	16128
<b>PUESTO DE TRABAJO 6: Responsable de mantenimiento</b>			
	<b>Coste</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Categoría profesional: oficial			
Modalidad contractual: Indefinida fijo discontinuo	Salario (12 pagas)	900	
Numero contrataciones: 2	Seguridad Social	252	
	Coste total (salario + S.S.)	1152	16128
		<b>TOTAL</b>	<b>90.090,00</b>

Elaboración propia



## 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1 PLAN DE INVERSIONES

En este punto nos detendremos en un análisis de las inversiones necesarias para llevar a cabo el inicio de nuestras actividades, distinguiendo entre las realizadas en inmovilizado, y las que se precisan a corto plazo en el activo corriente.

#### 7.1.1. Inversiones en Inmovilizado

En este sentido, resaltaremos que ya se han descrito anteriormente los importes necesarios para la adquisición de la finca donde se ubicará el proyecto empresarial. A estas cantidades habrá que unir los importes destinados al acondicionamiento y adecuación de las instalaciones a los servicios que se pretenden ofrecer.

- . - **Inmovilizado intangible:** Dentro de este concepto, incluiremos las aplicaciones informáticas necesarias. Importe: 4.000€.
- . - **Inmovilizado material:** Dentro de esta partida (la más importante) se incluirán los siguientes conceptos:
  - . - *Terrenos y bienes naturales:* importe correspondiente de la adquisición de la finca. Importe: 100.000 €
  - . - *Construcciones:* se incluye el precio de adquisición más el importe necesario en reformas a realizar ya descritas, junto con la adaptación del establecimiento a nuestra imagen corporativa. Además, se incluye el coste de las dos construcciones de madera anexas al edificio principal. Importe: 270.000€.
  - . - *Mobiliario:* Adquisición del mobiliario necesario para el equipamiento de las habitaciones y los apartamentos y viviendas, así como el resto de dependencias. Importe: 100.000 €.
  - . - *Equipos informáticos:* Se incluyen los necesarios en el área de administración y de la gerencia. Importe: 2.000€.

. - *Maquinaria*: En este apartado figuran los equipos necesarios para desarrollar la actividad de restauración y cafetería. Importe: 45.000€.

. - *Utilaje*: se estima en este concepto un importe de 10.000€.

. - *Elementos de transporte*: dos vehículos para tareas comerciales y generales. Importe: 28.000€.

Para efectuar la proyección en los siguientes 5 años, estimaremos un incremento anual del 5%, principalmente para renovación y adquisición de nuevos activos. Por tanto, el importe total estimado respecto a la inversión en activos fijos es de 559.000 €.

### **7.1.2 Inversiones en Activo Corriente**

. - *Existencias*: En este punto, se incluye la compra inicial de material que conformen el stock inicial mínimo. Se deberá realizar una inversión inicial de 10.000 €. También incluimos la primera adquisición de material de limpieza, de oficina, material fungible, etc. Importe: 1.000 €.

. - *Cuentas a cobrar*: El importe a incluir en este apartado inicialmente será nulo. Posteriormente se estimará un porcentaje sobre las cifras de facturación, aunque en principio no supone un volumen importante respecto del total del activo corriente.

. - *Tesorería*: Se estima un importe inicial suficiente para atender los gastos de personal de tres meses (13.000€), gastos iniciales (5.000€) y un importe de seguridad iniciales de 6.000€, así el importe total será de 24.000€.

Como en el activo no corriente, y para la proyección a efectuar posteriormente, se estima que las necesidades de activo corriente evolucionaran con los crecimientos previstos en las ventas.

## **7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN**

Para financiar las inversiones descritas anteriormente, nuestra empresa acudirá a la financiación propia, con las aportaciones iniciales de los socios y a la financiación ajena, a través de la financiación espontanea proveniente de los

proveedores, así como de dos operaciones que se prevé solicitar al Instituto de Crédito Oficial.

La aportación de fondos propios por los socios fundadores será de 150.000 euros. Respecto a los recursos externos, la empresa tiene prevista la solicitud de dos líneas financiadas con fondos de Instituto de Crédito Oficial (ICO) a través de la línea para emprendedores:

. - Póliza de crédito por importe de 100.000 euros por un plazo de dos años para financiar las necesidades de circulante existentes con un tipo efectivo del 4,097% (ICO, 2021).

. - Préstamo por importe de 270.000 euros por un plazo de 10 años con tres de carencia destinado a la adquisición de inmovilizado material e intangible descrito anteriormente y según la información de esta institución a un tipo de efectivo del 4,407% (ICO, 2021).

Con los datos recogidos respecto a las condiciones financieras, se ha calculado el importe de los gastos financieros y su utilización en la previsión de gastos.

### 7.3. ANÁLISIS INGRESOS Y GASTOS

#### 7.3.1. Previsión de ventas

La previsión de los ingresos se analizó anteriormente, considerando tres escenarios posibles. Para establecer la proyección de los estados contables, se utilizará el escenario normal.

#### 7.3.2. Previsión de gastos

Para el análisis de estas partidas, se ha procedido a realizar una consulta a través de la base de datos SABI, de empresas del sector para estimar una media del peso que cada uno de los conceptos de gasto, tiene respecto a los ingresos. Con esta estimación, procedemos a continuación a su desglose:

. - *Gastos de aprovisionamiento*. De forma genérica este será del 25% del total de las ventas, considerando para ello que nuestro establecimiento deberá efectuar un consumo habitual de productos y mercaderías para

los servicios de restauración y celebración de eventos, así como material fungible de oficina y limpieza.

. - *Gastos de personal*: Anteriormente se detallaron los importes previstos para estos gastos, y que suponían un total de 90.090€ y que se incrementarían en los siguientes años un 10% por nuevas incorporaciones o ampliaciones de horario según las necesidades.

. - *Servicios exteriores*: Reparación y conservación: Estableceremos un importe previsto anual de 8.000€ al mes. Servicios profesionales independientes (Asesoría fiscal y contable): 6.000€ al año. Seguros: 3.000 €/año. Suministros: 20.000 € al año. Publicidad y propaganda: 6.000 €/año. Trabajos realizados por empresas externas: 16.000€ al año. Gastos diversos: 3.000 €/año.

. - *Gastos financieros*: El importe previsto para esta partida del gasto será de 12.000€ los tres primeros años para posteriormente situarse en los 10.700€, que irán descendiendo conforme se amortice el préstamo.

. - *Gasto en Amortizaciones*: El gasto en amortizaciones del inmovilizado se desglosa en la siguiente tabla 7, teniendo en cuenta la vida útil y los importes de cada inversión.

**Tabla 6: Detalle plan de amortización**

	Porcentaje	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria	20%	9000	9000	9000	9000	9000
Mobiliario	20%	20000	20000	20000	20000	20000
Equipos informáticos	20%	400	400	400	400	400
Construcciones	7%	18000	18000	18000	18000	18000
Aplicaciones Informaticas	25%	1000	1000	1000	1000	
Utillaje	25%	2500	2500	2500	2500	
Elementos de transporte	20%	5600	5600	5600	5600	5600
<b>Total</b>		<b>56500</b>	<b>56500</b>	<b>56500</b>	<b>56500</b>	<b>53000</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 7.4 PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL Y DE LA CUENTA DE RESULTADOS

Con la información anterior, se ha calculado la proyección estimada de los estados contables, compuesto por el balance de situación y la cuenta de

pérdidas y ganancias, para los próximos cinco ejercicios. Ambos se muestran en las siguientes tablas.

**Tabla 7: Proyección del balance de situación**

<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
	<b>Inicio Actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.200</b>	<b>4.410</b>	<b>4.631</b>	<b>4.862</b>
Aplicaciones informáticas	4.000	4.000	4.200	4.410	4.631	4.862
Otro inmovilizado intangible	0	0	0	0	0	0
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>555.000</b>	<b>527.000</b>	<b>548.350</b>	<b>570.768</b>	<b>594.306</b>	<b>619.021</b>
Terrenos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Construcciones (edificios y locales)	270.000	270.000	283.500	297.675	312.559	328.187
Maquinaria	45.000	45.000	47.250	49.613	52.093	54.698
Útiles y herramientas	10.000	10.000	10.500	11.025	11.576	12.155
Mobiliario y equipamiento	100.000	100.000	105.000	110.250	115.763	121.551
Equipos informáticos y otros	2.000	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Elementos de transporte	28.000	28.000	29.400	30.870	32.414	34.034
<b>INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Fianzas	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>559.000</b>	<b>531.000</b>	<b>552.550</b>	<b>575.178</b>	<b>598.936</b>	<b>623.883</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
	<b>Inicio Actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>EXISTENCIAS</b>						
Mercaderías	5.000	28.000	30.800	35.124	38.636	42.500
Materias Primas	5.000	13.000	14.300	16.780	18.458	20.304
Material diverso	800	8.800	9.680	10.648	11.713	12.884
<b>CLIENTES</b>		9.400	10.300	11.200	12.340	13.020
<b>H.P. DEUDOR POR IVA</b>						
<b>TESORERIA</b>	24.000	35.000	48.710	62.000	67.072	74.337
<b>Total</b>	<b>34.800</b>	<b>94.200</b>	<b>113.790</b>	<b>135.752</b>	<b>148.219</b>	<b>163.045</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>593.800</b>	<b>625.200</b>	<b>666.340</b>	<b>710.930</b>	<b>747.156</b>	<b>786.928</b>

## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

### PATRIMONIO NETO

	Inicio Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social (aportaciones de los socios)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Beneficios no distribuidos (reservas)		30.000	50.000	50.000	60.000	70.000
Ayudas y donaciones						
Rdo ejercicio						
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>200.000</b>	<b>230.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>260.000</b>	<b>270.000</b>

### PASIVO

<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	289.000	283.300	277.000	274.900	254.430	231.000
Préstamos y créditos de a l/p	270.000	270.000	270.000	270.000	251.000	231.000
Proveedores inmovilizado	19.000	13.300	7.000	4.900	3.430	2.401
<b>Am. Acum. del Inmovilizado</b>		56.500	113.000	169.500	226.000	279.000
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	104.800	55.400	26.340	16.530	6.726	6.928
Préstamos y créditos a c/p	100.000	50.000	20.000	10.000	0	0
Proveedores	4.800	5.400	6.340	6.530	6.726	6.928

### Otras deudas a corto plazo

<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>593.800</b>	<b>625.200</b>	<b>666.340</b>	<b>710.930</b>	<b>747.156</b>	<b>786.928</b>
---------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8: Proyección de la Cuenta de Resultados**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>429.715</b>	<b>547.960</b>	<b>653.641</b>	<b>695.008</b>	<b>740.729</b>
Compra Materias Primas	51.566	65.755	78.437	83.401	88.888
Compra mercaderías	47.269	82.194	98.046	104.251	111.109
Compra otros materiales	8.594	16.439	19.609	20.850	22.222
Sueldos y salarios	90.090	99.099	109.009	119.910	131.901
Arrendamientos					
Seguros	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Publicidad	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Trabajos realizados por otras empresas	30.000	31.500	33.075	34.729	36.465
Suministros	20.000	21.600	22.680	23.814	25.005
Amortizaciones	56.500	56.500	56.500	56.500	53.000
Otros gastos	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>316.019</b>	<b>385.687</b>	<b>430.586</b>	<b>457.347</b>	<b>483.176</b>
<b>Resultado explotación (BAII)</b>	<b>113.697</b>	<b>162.273</b>	<b>223.055</b>	<b>237.662</b>	<b>257.554</b>
Gastos financieros	12.000	12.000	12.000	10.700	10.700
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>101.697</b>	<b>150.273</b>	<b>211.055</b>	<b>226.962</b>	<b>246.854</b>
Impuestos -20%	20.339	30.055	42.211	45.392	49.371
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>81.357</b>	<b>120.218</b>	<b>168.844</b>	<b>181.569</b>	<b>197.483</b>

Fuente: Elaboración propia



## 8. PLAN DE VIABILIDAD

### 8.1 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Una vez realizada la proyección de los estados contables para los próximos 5 años, realizaremos el estudio de la viabilidad económica del proyecto empresarial. Este se realizará utilizando los principales métodos de análisis de inversiones dinámicos, es decir, VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa interna de Rentabilidad).

Para realizar este análisis, se ha estimado el coste de capital o tasa de descuento del 4% y se ha diseñado un horizonte temporal de 5 años. Por otra parte, para la estimación de los flujos de caja, se ha considerado el importe inicial de la inversión, así como para los siguientes 5 años, el importe de los resultados después de impuestos del escenario considerado ajustado por el importe de los gastos financieros, así como el importe de las amortizaciones. Con este ajuste obtenemos los flujos estimados de caja, que vienen dador por la generación de recursos futura de la empresa. En la tabla 9 detallamos los flujos de caja estimados para efectuar este análisis y los resultados obtenidos.

**Tabla 9: Estimación de los flujos de caja y resultados de VAN y TIR**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RESULTADO NETO</b>		81.357	120.218	168.844	181.569	197.483
<b>Amortizaciones</b>		56.500	56.500	56.500	56.500	53.000
<b>Gastos financieros</b>		12.000	12.000	12.000	10.700	10.700
<b>Flujo de caja estimado</b>	-559.000	149.857	188.718	237.344	248.769	261.183
<b>Flujo de caja descontado</b>	-559.000	144.094	174.481	210.998	212.649	214.673
<b>V.A.N.</b>	397.895					
<b>T.I.R.</b>	19,5%					

Fuente: Elaboración propia

Los datos calculados nos indican que el proyecto tal y como está planteado, bajo un escenario normal, obtiene resultados que nos aconsejan su ejecución y que es viable económicamente, con valores, tanto de VAN (valor positivo de 397.800 euros) y TIR (19,5%), por encima de lo deseable. Cabe destacar que estos resultados son motivados principalmente por los buenos

resultados de los indicadores de rentabilidad y que se pasa a desarrollar a continuación.

## 8.2 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

La rentabilidad económica nos indicara la rentabilidad que obtiene la empresa con los activos de que dispone en su estructura económica y se obtiene dividiendo el BAII entre el activo total. Por otra parte, la rentabilidad financiera nos informa de la rentabilidad que obtienen los accionistas de la empresa respecto a los recursos propios aportados. Utilizando los datos de la estimación bajo el escenario normal, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Ratios de rentabilidad**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>MARGEN SOBRE VENTAS</b>	18,9	21,9	25,8	26,1	26,7
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA</b>	18,2	24,4	31,4	31,8	32,7
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	3,0	4,5	6,3	6,7	7,3

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad de nuestro proyecto, medida con estas dos ratios, nos vuelve a indicar la viabilidad económica del proyecto, presentando ratios que crecen desde el inicio de las actividades de la empresa y que acaban por encima de los normales para el sector en el que operamos. Además, se observa que la rentabilidad financiera es superior a la rentabilidad económica, salvo en el primer año, y esto nos dice que la empresa presenta una ratio de apalancamiento financiero superior a la unidad y nos indica el efecto positivo sobre la rentabilidad financiera del uso de los recursos ajenos.

## 9. CONCLUSIONES

El plan de empresa que se ha desarrollado se basa en la puesta en marcha de un proyecto empresarial en Castilla La-Mancha bajo la denominación de Finca Casa el Chopo que se dedicará a servicios de alojamiento y restauración de carácter rural y ecológico junto con la prestación de diversos servicios y actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, ecológico y deportivo. El emplazamiento seleccionado en las cercanías de la Sierra del Segura y su entorno, favorecen la viabilidad técnica y económica de este proyecto.

La idea del proyecto empresarial surge, por un lado, del interés de sus autores por el sector de la hostelería y por otro, por las excelentes expectativas detectadas por estos para la explotación de alojamientos rurales y la extensa oferta que acompaña estos. Estas expectativas se han visto favorecidas en las actuales circunstancias de pandemia, como se ha desarrollado en el transcurso del trabajo.

En este Trabajo Fin de Grado se ha estudiado la viabilidad técnica y económica del proyecto expuesto, iniciándolo con un análisis tanto del entorno externo (Análisis PEST) y específico (Fuerzas competitivas de Porter), e interno de la empresa (Análisis DAFO). Con dicho análisis se ha tenido una idea más completa del sector en el que operará la empresa y la futura estrategia a seguir. Posteriormente se ha indicado la descripción del emplazamiento y las instalaciones, así como los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad descrita.

La viabilidad económica de la empresa se ha realizado a través de una estimación de la situación patrimonial y de cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos 5 años, estableciendo varios escenarios posibles. Se ha desarrollado por un lado la inversión necesaria, así como los recursos propios y ajenos que dispondrá la estructura financiera del balance, para terminar, analizaremos la viabilidad de las inversiones realizadas utilizando los instrumentos habituales de selección de inversiones y el análisis de ratios financieros. Con estos datos y su análisis, concluimos positivamente acerca de la viabilidad financiera y económica del proyecto empresarial.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

Brain & Company. (2011). informe “Impacto del COVID-19 en la Hostelería en España”. Recuperado el 19/2/2021 de:

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf)

Bueno E.J. (1996). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. Editorial Pirámide.

Clubrural. (2020). Barómetro del turismo rural en España. Año 2020. Recuperado el 3/3/2021 de:

<https://www.clubrural.com/barometro-turismo-rural/barometro-turismo-rural-2020.pdf>

Comunitat Valenciana. (2017). Manual del empresario de alojamientos del interior de la Comunitat Valenciana. Diciembre 2017. Recuperado el 10/2/2021 de:

[http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Manual\\_alojamiento\\_interior\\_CV.pdf](http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/Manual_alojamiento_interior_CV.pdf)

Developing Natural Activities, S.L. (2020). En busca de escenarios y recetas para las nuevas fases que definirán una nueva era del turismo. Recuperado el 8/3/2021 de:

<https://dna.es/wp-content/uploads/2020/04/estudio-dna-sector-turistico-covid19.pdf>

Exceltur. (2019). Informe Perspectivas Turísticas, nº69. Julio 2019. Balance turístico empresarial del segundo trimestre de 2019. Alianza para la excelencia turística. Recuperado el 10/4/2021 de:

<https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/07/Informe-Perspectivas-N69-Balance-del-2%C2%BA-trimestre-y-previsiones-para-verano-2019.pdf>

FUNCAS. (2021). Panel de previsiones macroeconómicas. Mayo 2021: Recuperado el 26/5/2021 de:

<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/05/PP2105.pdf>

Grande, J. (2021). Turismo rural. Nuevos retos ante la pandemia del coronavirus. Turismo Post-Covid-19. AECIT. Recuperado el 18/04/2021 de:

<https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>

Hostelería de España. (2019). Anuario de la Hostelería de 2019. Hostelería de España. | Anuario 2019. Recuperado el 14/3/2021 de:

<https://hosfrinor.com/wp-content/uploads/2019/12/Anuario-de-la-Hosteleri%CC%81a-de-Espan%CC%83a-2019.pdf>

Instituto de Crédito Oficial. (2021). Líneas ICO. Recuperado el 18/2/2021 de:

<https://www.ico.es/web/ico/lineas-ico>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Anuario Estadístico de España 2019. Recuperado el 15/02/2021 de:

[https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario19/anu19\\_completo.pdf](https://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario19/anu19_completo.pdf)

Kotler, P. (2006): Dirección de marketing, 12.<sup>a</sup> ed., Madrid, Prentice Hall.

Martínez, S. (2021). Redes sociales y big data. Una oportunidad para la recuperación de los mercados turísticos. Turismo Post-Covid-19. AECIT. Recuperado el 18/04/2021 de:

<https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021). Autónomos, Economía Social y Responsabilidad Social de las Empresas. Recuperado el 3/2/2021 de:

[https://www.mites.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/index.htm](https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/index.htm)

Porter, M. (1982): Estrategia competitiva, México, CECSA

Vargas, A. (2021). El turismo post-coronavirus. Recuperado el 10/2/2021 de:

[https://www.hosteltur.com/comunidad/003961\\_el-turismo-post-coronavirus-iii.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/003961_el-turismo-post-coronavirus-iii.html)

## 11. ANEXO

### Escenario Normal

#### Ingresos por estancia según ocupación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Habitaciones dobles disponibles	10	10	10	10	10
Nº Habitaciones simples disponibles	5	5	5	5	5
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Potencial habitaciones anuales	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
% Ocupación media habitaciones	45%	55%	65%	65%	65%
Nº Habitaciones ocupadas	1.283	1.568	1.853	1.853	1.853
Precio medio habitación doble	100	110	113	117	120
Precio medio habitación simple	60	66	73	80	88
<b>Total ingresos habitaciones</b>	<b>111.150</b>	<b>149.435</b>	<b>184.756</b>	<b>193.437</b>	<b>202.692</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Apartamentos	6	6	6	6	6
Nº Casas madera	2	2	2	2	2
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Potencial anuales	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
% Ocupación media habitaciones	45%	55%	65%	65%	65%
Ocupación	684	836	988	988	988
Precio apartamento	120	132	136	140	144
Precio casa madera	225	248	272	299	329
<b>Total ingresos residencias</b>	<b>100.035</b>	<b>134.492</b>	<b>167.992</b>	<b>177.739</b>	<b>188.249</b>

#### Ingresos por régimen alimenticios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% utilización desayunos	30%	30%	30%	30%	30%
% utilización Media pensión	20%	20%	20%	20%	20%
% utilización pensión completa	10%	10%	10%	10%	10%
Nº Estancias	2.052	2.508	2.964	2.964	2.964
Ingresos desayuno (Precio medio 9 €)	5.540	6.772	8.003	8.003	8.003
Ingresos MP (Precio medio MP 20 €)	8.208	10.032	11.856	11.856	11.856
Ingresos PC (Precio medio PC 35 €)	7.182	8.778	10.374	10.374	10.374

#### Ingresos restauración

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Nº servicios disponibles	30	30	30	30	30
% ocupación	20%	30%	35%	35%	35%
Rotación media	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Precio medio servicio	25,0	25,8	26,5	27,3	28,1
<b>Ingresos previstos servicios restauración</b>	<b>45.600</b>	<b>70.452</b>	<b>84.660</b>	<b>87.200</b>	<b>89.816</b>

<b>Ingresos celebraciones y congresos previstos</b>	<b>150.000</b>	<b>165.000</b>	<b>181.500</b>	<b>199.650</b>	<b>219.615</b>
---	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>Ingresos por otros servicios</b>	<b>2.000</b>	<b>3.000</b>	<b>4.500</b>	<b>6.750</b>	<b>10.125</b>
-------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL INGRESOS PREVISTOS</b>	<b>429.715</b>	<b>547.960</b>	<b>653.641</b>	<b>695.008</b>	<b>740.729</b>

## Escenario Pesimista

### Ingresos por estancia según ocupación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Habitaciones dobles disponibles	10	10	10	10	10
Nº Habitaciones simples disponibles	5	5	5	5	5
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Potencial habitaciones anuales	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
% Ocupación media habitaciones	40%	50%	60%	60%	60%
Nº Habitaciones ocupadas	1.140	1.425	1.710	1.710	1.710
Precio medio habitación doble	100	110	113	117	120
Precio medio habitación simple	60	66	73	80	88
Total ingresos habitaciones	98.800	135.850	170.544	178.557	187.100

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Apartamentos	6	6	6	6	6
Nº Casas madera	2	2	2	2	2
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Potencial anuales	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
% Ocupación media habitaciones	40%	50%	60%	60%	60%
Ocupación	608	760	912	912	912
Precio apartamento	120	132	136	140	144
Precio casa madera	225	248	272	299	329
Total ingresos residencias	88.920	122.265	155.070	164.067	173.768

### Ingresos por régimen alimenticios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% utilización desayunos	30%	30%	30%	30%	30%
% utilización Media pensión	20%	20%	20%	20%	20%
% utilización pensión completa	10%	10%	10%	10%	10%
Nº Estancias	1.824	2.280	2.736	2.736	2.736
Ingresos desayuno (Precio medio 9 €)	4.925	6.156	7.387	7.387	7.387
Ingresos MP (Precio medio MP 20 €)	7.296	9.120	10.944	10.944	10.944
Ingresos PC (Precio medio PC 35 €)	6.384	7.980	9.576	9.576	9.576

### Ingresos restauración

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Nº servicios disponibles	30	30	30	30	30
% ocupación	20%	20%	20%	20%	20%
Rotación media	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Precio medio servicio	25,0	25,8	26,5	27,3	28,1
Ingresos previstos servicios restauración	45.600	46.968	48.377	49.828	51.323

<b>Ingresos celebraciones y congresos previstos</b>	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615
---	---------	---------	---------	---------	---------

<b>Ingresos por otros servicios</b>	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL INGRESOS PREVISTOS</b>	<b>403.925</b>	<b>496.339</b>	<b>587.898</b>	<b>626.759</b>	<b>669.839</b>



## Escenario Optimista

### Ingresos por estancia según ocupación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Habitaciones dobles disponibles	10	10	10	10	10
Nº Habitaciones simples disponibles	5	5	5	5	5
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Potencial habitaciones anuales	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
% Ocupación media habitaciones	50%	60%	70%	70%	70%
Nº Habitaciones ocupadas	1.425	1.710	1.995	1.995	1.995
Precio medio habitación doble	100	110	113	117	120
Precio medio habitación simple	60	66	73	80	88
Total ingresos habitaciones	123.500	163.020	198.968	208.317	218.284

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Apartamentos	6	6	6	6	6
Nº Casas madera	2	2	2	2	2
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Potencial anuales	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
% Ocupación media habitaciones	50%	60%	70%	70%	70%
Ocupación	760	912	1.064	1.064	1.064
Precio apartamento	120	132	136	140	144
Precio casa madera	225	248	272	299	329
Total ingresos residencias	111.150	146.718	180.915	191.411	202.730

### Ingresos por régimen alimenticios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% utilización desayunos	30%	30%	30%	30%	30%
% utilización Media pensión	20%	20%	20%	20%	20%
% utilización pensión completa	10%	10%	10%	10%	10%
Nº Estancias	2.280	2.736	3.192	3.192	3.192
Ingresos desayuno (Precio medio 9 €)	6.156	7.387	8.618	8.618	8.618
Ingresos MP (Precio medio MP 20 €)	9.120	10.944	12.768	12.768	12.768
Ingresos PC (Precio medio PC 35 €)	7.980	9.576	11.172	11.172	11.172

### Ingresos restauración

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Días funcionamiento	190	190	190	190	190
Nº servicios disponibles	30	30	30	30	30
% ocupación	20%	30%	35%	35%	35%
Rotación media	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Precio medio servicio	25,0	25,8	26,5	27,3	28,1
Ingresos previstos servicios restauración	45.600	70.452	84.660	87.200	89.816

### Ingresos celebraciones y congresos previstos

	150.000	165.000	181.500	199.650	219.615
--	---------	---------	---------	---------	---------

### Ingresos por otros servicios

	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
--	-------	-------	-------	-------	--------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS PREVISTOS	455.506	576.097	683.101	725.886	773.127