



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LA BENDITA LOCURA:
HACIENDO DE UN SUEÑO UN NEGOCIO FAMILIAR**
Plan de negocio de un proyecto de *enoturismo*

Autor: Beatriz Luque Toro
Tutor de TFG: Alfonso Torres Marín

Madrid
Abril de 2018

Beatriz
Luque
Toro

**LA BENDITA LOCURA:
HACIENDO DE UN SUEÑO UN NEGOCIO FAMILIAR**



La Bendita Locura podría definirse como la materialización de una utopía personal y compartida. Un proyecto con el que una madre emprendedora había soñado durante toda su vida y que gracias al esfuerzo, las ganas y, sobre todo, la ilusión, se ha convertido finalmente en una realidad. Es por ello que me gustaría dedicarle este Trabajo de Fin de Grado a mi gran inspiración, a la persona que me ha transmitido su espíritu emprendedor, a la mujer que siempre ha creído en sus ideas y ha luchado por ellas hasta el final. Gracias por tu pasión, tu fuerza y tu valentía. Va por ti, mamá.

RESUMEN EJECUTIVO

La Bendita Locura es un proyecto de *enoturismo* que surge con el objetivo de dar salida a las ventajas que ofrece el entorno rural de la Campiña de Jerez. Se trata de un modelo de negocio exclusivo que engloba varias ramas de negocio, dando la posibilidad al cliente de combinar distintas experiencias en un mismo lugar. Una estancia rural en una casa de viña, una cata de vinos elaborados en nuestras tierras, un taller de cocina participativa con amigos...

Tradicionalmente, el turismo rural en la provincia de Cádiz ha estado limitado a las zonas de montaña y, la oferta, reducida al mero alojamiento de huéspedes. Pero, ¿por qué no desarrollar una actividad rural en un área costera? Aprovechando el crecimiento del turismo del vino en Jerez, la gran afluencia de extranjeros que visitan la zona y la escasez de soluciones que satisfagan necesidades algo más sofisticadas, la Bendita Locura apuesta por una oferta exclusiva y variada, buscando siempre una relación de cercanía con el cliente. Una casa de 1854, quince hectáreas de viñedo, y un sinfín de posibilidades.

Hemos tomado la innovación, la exclusividad y la calidad como referentes a la hora de desarrollar nuestro proyecto, tratando de sacar partido a todo aquello que ofrece el paraje natural en el que nos encontramos y así ofrecer a los clientes y huéspedes una experiencia que no olvidarán. Queremos romper con lo tradicional y apostar por lo diferente, por las sinergias entre nuestras ramas de negocio, y por la calidad en el servicio que ofrecemos. Y todo ello a la vez que realizamos el papel de la mujer en el complicado mundo del emprendimiento. Tres mujeres luchadoras y apasionadas por sumergirse en un proyecto que esperan no sólo cambie las vidas de otros, sino las suyas propias también. Sin más preámbulos, bienvenidos a nuestro proyecto de vida, bienvenidos a nuestra Bendita Locura.

●  Plan de negocio, enoturismo, turismo rural, innovación

ABSTRACT

La Bendita Locura is a project related to wine tourism created to take advantage of the opportunities offered by the rural areas surrounding Jerez de la Frontera. It is an exclusive business model that comprises several branches, offering the customers the possibility of combining various experiences in the same place. A rural stay in a vineyard, a wine tasting, a collaborative cooking workshop...

Traditionally, rural tourism in Cádiz has been limited to mountain areas and, the offer, reduced to hosting customers. But, why not expanding the rural activity to a coastal area? Considering the growth of wine tourism in Jerez, the great influx of foreigners visiting the province and the lack of solutions satisfying more sophisticated demands, la Bendita Locura offers an exclusive and varied service, always seeking closeness to the customer.

We have adopted innovation, exclusiveness and quality as our guiding principles, trying to take advantage of the possibilities that the natural spot we have settled in has to offer, hence providing the customers with an experience they will never forget. Our aim is to break with traditional alternatives, betting on a different model based on diversification, synergies and quality. And, simultaneously, exalting the role of women within entrepreneurship. Three hardworking women committed to a project that they hope will change not only other peoples' lives, but their owns' as well. Without further ado, welcome to our life project, welcome to La Bendita Locura.

🔑 Business plan, wine tourism, rural tourism, innovation

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. ANÁLISIS CANVAS: HOTEL RURAL.....	8
3. PLAN DE MARKETING.....	9
3.1 Marketing Estratégico.....	9
3.1.1 Misión y visión	
3.1.2 Análisis del mercado	
3.1.3 Nuestra Competencia	
3.1.4 Nuestros Clientes	
3.1.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	
3.2 Marketing Operativo: Producto, Precio y Comunicación.....	25
3.2.1 Nuestros Productos	
3.2.2 Nuestra Política de Precios	
3.2.3 Nuestra Estrategia de Comunicación	
4. PLAN DE OPERACIONES.....	36
4.1 Fecha de Inicio	
4.2 Inversión Inicial, Prestación de Servicios, Valoración de Recursos y Costes Operativos	
4.3 Limitaciones del Proyecto	
4.4 Recursos humanos	
5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	40
5.1 Desglose de Datos Económicos	
5.2 Amortizaciones	
5.3 Balance de Situación	
5.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias	
5.5 Estado de flujos de efectivo	
5.6 Ratios	
6. CONCLUSIONES.....	53
7. BIBLIOGRAFÍA.....	54
8. ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. CANVAS: Hotel rural.....	8
Figura 2. Evolución de la cifra de pernотaciones en Andalucía.....	10
Figura 3. Pernотaciones en Andalucía: Procedencia de los huéspedes (2016).....	11
Figura 4. Análisis de la estacionalidad de las pernотaciones en Cádiz (2017).....	12
Figura 5. Pernотaciones, estancia media y ocupación en Cádiz en 2016 y 2017.....	12
Figura 6. Análisis de la competencia hotelera en Cádiz.....	16
Figura 7. Distribución del gasto asociado a la estrategia de comunicación en 2018....	35
Figura 8. Inversión de adaptación del inmovilizado material.....	41
Figura 9. Resumen de la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio....	42
Figura 10. Resumen de amortizaciones.....	43
Figura 11. Balance de situación del negocio a cinco años vista.....	43
Figura 12. Cuenta de pérdidas y ganancias del negocio a cinco años vista.....	45
Figura 13. Estado de flujos de caja (2019).....	49
Figura 14. Ratios relevantes para el análisis de la evolución del negocio.....	50
Figura 15. Cuadro resumen de IVA desde 2018 hasta 2022.....	56
Figura 16. CANVAS: Eventos (bodas, comuniones y reuniones de empresa).....	57
Figura 17. CANVAS: Visitas y catas.....	57

1. INTRODUCCIÓN

Nuestro proyecto se define como una exclusiva experiencia rural. La Bendita Locura es su nombre comercial, Raccord 5D S.L., su denominación social. La ejecución del proyecto parte de la compra de una casa de viña en la campiña de Jerez de la Frontera. Un caserío del siglo XVIII, quince hectáreas de viñedo, y varias ramas de negocio que desarrollar:

- i. *Actividades en el viñedo.* Se arriendan 13 hectáreas de las 15 en propiedad por un plazo de cinco años. En el contrato se pacta que el arrendatario realizará todas las labores necesarias para el mantenimiento de las 15 hectáreas de viñedo existentes. Las dos hectáreas que no se arrienden se injertarán de uvas tintas y blancas para la fabricación de nuestros propios vinos de mesa. Hemos firmado contrato con tres personas en el ejercicio 2018 y con cuatro personas más para el ejercicio 2019 con el fin de que puedan participar en la experiencia de cosechar la uva y producir su propio vino. Durante los dos primeros años que se desarrolle esta actividad, se comprará la materia prima a un viticultor externo, pues desde que se injerta la uva la hasta que se puede recolectar transcurre un periodo de, precisamente, dos años.
- ii. *Alojamiento Rural.* Se están rehabilitando dos habitaciones ya existentes en la planta baja y se construirán otras cuatro para ofrecerlas al público, contribuyendo así al turismo rural de la zona. Pero, ¿qué nos diferencia de otros hoteles rurales? Pues bien, nuestro objetivo no es simplemente hospedar a visitantes, sino crear una comunidad de personas a las que ofreceremos una experiencia irrepetible. ¿Las habitaciones? decoradas cada una de manera diferente. Exclusivas, acogedoras, y ambientadas en aquellos elementos característicos la zona. ¿Los desayunos? servidos en una gran mesa donde poder compartir momentos con otros huéspedes. ¿Las actividades? Astronomía, catas de vino, cursos de cocina, rutas por el viñedo, tardes de billar, cine, guitarra o lectura...
- iii. *Viña Escuela.* Hemos firmado convenio con una empresa organizadora de actividades destinadas a los colegios para poder dar la oportunidad de conocer

algo tan enraizado en nuestra tierra como es el mundo del viñedo. Esta actividad, además de suponer una labor social importante, nos servirá como una fuente de publicidad indirecta de nuestro negocio.

- iv. *Eventos*. Por último, la celebración de eventos. Se adaptarán dos bodegas y los alrededores de la casa para la celebración de bodas, comuniones, reuniones de empresa, visitas y catas.

La idea de crear La Bendita Locura surge de nuestra pasión por el vino y nuestro espíritu emprendedor. Tres familiares, tres socias y un camino por recorrer juntas. La principal impulsora del proyecto es Ana Luque Toro, licenciada en Ciencias Económicas, autónoma, asesora fiscal, emprendedora y apasionada del vino y la astronomía. Por otro lado se encuentra Ángela Adrover Amer, licenciada en Historia del Arte, ejerciendo la asesoría fiscal como oficio, pero expresando su pasión por la pintura sobre el lienzo a modo de hobby. Amante de la cocina, el arte, y la tecnología. Y, por último, la socia mayoritaria, Beatriz Luque Toro. Estudiante de quinto año de ADE y Relaciones Internacionales, y becaria en Accenture España. Apasionada de la música, el vino, y las personas. Nuestra experiencia en el mundo empresarial y en proyectos de emprendimiento previos, junto con nuestros conocimientos sobre el mundo del vino avalan nuestro proyecto, y serán las capacidades que nos ayuden en la ejecución de las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio.

La Bendita Locura es un sueño compartido, una idea que, aún sin estar del todo en marcha, ya nos supone una gran realización personal y profesional. Nos hemos embarcado en un proyecto de futuro, apostando por una idea en la que creemos fervientemente. Una idea que seguiremos desarrollando y dando forma, añadiendo actividades, detalles y mejoras que se adapten tanto a las necesidades de nuestros clientes como a nuestras propias capacidades, y que contribuyan positivamente al desarrollo del *enoturismo* en la provincia de Cádiz.

2. ANÁLISIS CANVAS: HOTEL RURAL

Se ha realizado un análisis CANVAS de la principal rama de negocio, el hotel rural, con el fin de ilustrar de manera visual los factores principales que afectarán al desarrollo del negocio y los stakeholders involucrados en el mismo. Para el resto de unidades de negocio, este análisis quedará recogido en Anexos. No obstante, todos los elementos comprendidos en los distintos análisis CANVAS, serán explicados en profundidad a lo largo del trabajo.

Figura 1. CANVAS: Hotel Rural

ALIANZAS CLAVE -Foodie Cádiz (cocina participativa) -Amadeus -AirBnB -Programador informático	ACTIVIDADES CLAVE -Reforma del inmueble -Conexión a GDS -Creación página web	PROPUESTA DE VALOR -Experiencia rural exclusiva basada en la calidad del servicio, la cercanía con el cliente y la gran variedad de actividades para realizar durante la estancia	RELACIÓN CLIENTES -Cercana y con atención personalizada	SEGMENTOS CLIENTES -Parejas o grupos de amigos en edad adulta (30 años o más), familias, o compañeros de trabajo
	RECURSOS CLAVE -Habitaciones -Página web -Personal		CANALES -Online: reservas a través de Booking y similares	
ESTRUCTURA DE COSTES -Aprovisionamientos (desayuno), luz y agua, limpieza, mantenimiento de instalaciones y uso del GDS y AirBnB		FUENTE DE INGRESOS -Reserva de habitaciones -Actividades adicionales: astronomía, catas de vinos, cocina participativa (Foodie)...		

3. PLAN DE MARKETING

El desarrollo de un plan de marketing resulta fundamental para definir cómo vamos a dar a conocer nuestros productos y servicios, y cómo vamos a venderlos al público. En nuestro caso hemos decidido establecer un plan unificado para las distintas ramas de negocio, aunque destacando las particularidades de cada una cuando corresponda.

En lo que se refiere la explotación del viñedo, hemos optado por garantizar una correcta explotación del mismo con el alquiler de 13 hectáreas, lo que nos permite asegurar ingresos en estos años de inicio, y mantendremos 2 hectáreas para desarrollar un proyecto novedoso y único en la zona (la elaboración de nuestro propio vino) teniendo firmado acuerdo con 3 personas en 2018 y 7 personas para 2019. En cuanto a la viña escuela, ya contamos con un convenio firmado en exclusiva con una empresa especializada en este tema para desarrollar la actividad. Dado que en ambos casos hablamos de unos ingresos que quedan garantizados formalmente a través de un acuerdo, no será necesario incluir estas actividades en el plan de marketing. Así pues, se procederá a confeccionar dicho plan en el contexto del establecimiento del alojamiento rural y de la celebración de eventos (bodas, comuniones, reuniones de empresa y visitas y catas).

3.1 Marketing estratégico

3.1.1 Misión y visión

La elaboración de la estrategia de marketing (y de las acciones derivadas de la misma) viene condicionada por la misión y visión de empresa que se ha definido en la Bendita Locura.

- Nuestra misión: Ser un proyecto hospitalario de referencia en la provincia de Cádiz, crear experiencias únicas para nuestros clientes, y contribuir al desarrollo del *enoturismo* con ideas innovadoras.
- Nuestra visión: Alcanzar una imagen de compromiso y cercanía en nuestra comunidad de clientes, siendo excepcionales en la prestación de cada uno de nuestros servicios.

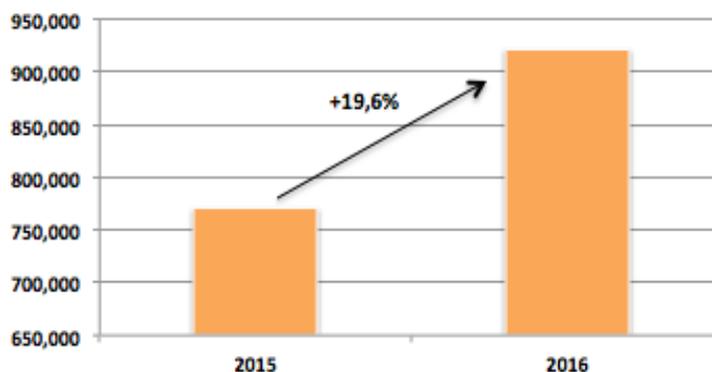
3.1.2 Análisis del mercado

Dado que nuestro proyecto agrupa bienes y servicios relativamente diferenciados, el mercado al que nos dirigiremos y el sector en el que operaremos serán distintos en cada caso.

- **El sector de la hotelería rural en España**

En relación a la instauración del hotel, es sabido que el turismo rural en España ha experimentado un crecimiento considerable durante los últimos años, con un aumento del 11,5% en las pernoctaciones durante 2016, hasta alcanzar la cifra de 9,8 millones (Canalis, 2017). No obstante, cabe destacar que el grado de ocupación en 2016 fue del 18% en lo referido al turismo rural, frente al 59,9% de ocupación en el sector hotelero en general (Bankia, 2017), una cifra que queda explicada en gran parte por la creciente ocupación en los hoteles de más alta gama (4 y 5 estrellas), nicho donde la oferta también es cada vez mayor. Ahora bien, es esencial analizar el mercado a nivel más detallado, estudiando el comportamiento del sector en Andalucía, comunidad autónoma donde desarrollaremos nuestra actividad. Como podemos observar en el siguiente gráfico, en solo un año, las pernoctaciones aumentaron un 19,6% en Andalucía de 2015 a 2016 (Hosteltur, 2017), lo que supone una clara oportunidad a tener en cuenta en el desarrollo de nuestro proyecto, pues vemos que hay una demanda creciente que podemos satisfacer.

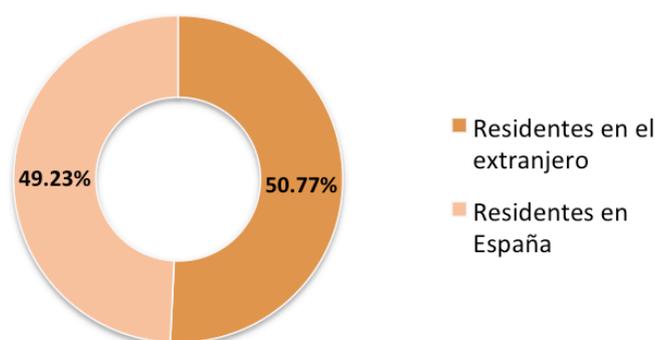
Figura 2. Evolución de la cifra de pernoctaciones en Andalucía



Fuente: Adaptado de Hosteltur (2017)/ Gráfico: Elaboración propia

Asimismo, en el gráfico que se muestra a continuación, queda reflejado que la clientela en hoteles rurales andaluces es mayoritariamente internacional (franceses, ingleses y alemanes), por lo que será necesario realizar un esfuerzo adicional en actividades de marketing, con el fin de atraer al público extranjero. De hecho, un estudio realizado por Toprural en colaboración con la Universidad Europea de Canarias y la Universidade Europea de Lisboa, destaca que mientras que el gasto medio por turista al día es de 33€, en el caso de los turistas alemanes, esta cifra alcanza los 47€ (Toprural, 2016), algo a tener en cuenta a la hora de fijar nuestra política de precios.

**Figura 3. Pernoctaciones en Andalucía:
Procedencia de los huéspedes (2016)**

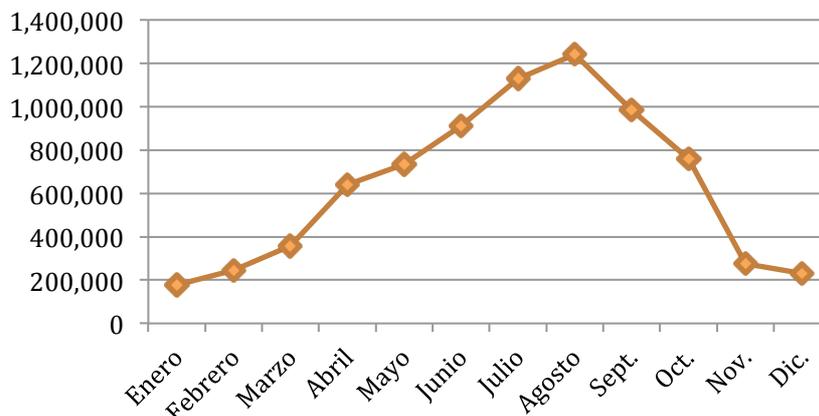


Fuente: Adaptado de Hosteltur (2017)/ Gráfico: Elaboración propia

No obstante, aunque el mercado parece atractivo a primera vista, hay dos factores negativos de gran relevancia asociados al sector que deberían tenerse en cuenta: la difícil accesibilidad y la estacionalidad de la demanda (Hosteltur, 2015). En cuanto a la accesibilidad, se resalta la escasez de servicios para aquellos viajando con niños, la limitada adaptación de las instalaciones (para discapacitados, por ejemplo), o la falta de conexión a internet. No obstante, estos factores no serán limitantes en nuestro proyecto, pues ofreceremos actividades dirigidas a nuestro público más joven (cine 5D, juegos de mesa, explicación de la vida adaptada a niños, etc.), contaremos con instalaciones totalmente acondicionadas, y ofreceremos a los huéspedes conexión a internet (WiFi). Respecto a la estacionalidad, se han recabado datos del Instituto Nacional de Estadística para elaborar un gráfico que muestre la estacionalidad concreta en la provincia de Cádiz. Tal y como se puede apreciar en el gráfico que se muestra abajo, la demanda se concentra principalmente en los meses de verano, donde se alcanzan las entre 900.000 y

1.200.000 pernoctaciones. No obstante, vemos como el resto del año la demanda se debilita considerablemente.

Figura 4. Análisis de la estacionalidad de las pernoctaciones en Cádiz (2017)



Fuente: Adaptado de INE (2017)/ Gráfico: Elaboración propia

Así pues, para combatir la fuerte estacionalidad, los expertos recomiendan especializarse en nichos concretos del mercado (Hosteltur, 2016). En la Bendita Locura, por nuestra parte, apostamos por el *enoturismo*, o turismo de vino, como elemento diferenciador.

De cara a estimar cuál podría ser la demanda en lo referido al alojamiento rural, se han recogido los siguientes datos del Patronato Provincial de Turismo de la Diputación de Cádiz:

Figura 5. Pernoctaciones, estancia media y ocupación en la provincia de Cádiz en 2016 y 2017

	2016	2017
Nº pernoctaciones	75.369	91.895
Estancia media	3,12	2,74
Ocupación	21,83%	25,14%

Fuente: Adaptado de Patronato Provincial de Turismo de la Diputación de Cádiz (2017).

Tabla: Elaboración propia

Vemos que el número de pernoctaciones en la provincia durante 2017 ha sido de 91.895, respecto a 75.369 en 2016. La estancia media, no obstante, ha disminuido de 3,12 a 2,74 días por persona, mientras que la ocupación de ha aumentado en aproximadamente un 3%, alcanzando un 25,14%. Así pues, excepto por la estancia media, los datos muestran perspectivas positivas de crecimiento en el sector en Cádiz. Estas cifras se utilizarán como referencia a la hora de estimar la demanda en el plan financiero.

Sin embargo, no solo abarcaremos este nicho, sino que también contemplaremos el conocido turismo MICE (eventos y reuniones de grupos), un sector que exploraremos a continuación.

- **El sector eventos en España**

Dentro de esta industria, destacaremos las tres áreas a desarrollar en nuestro modelo de negocio: bodas, comuniones, reuniones de empresa (comidas y actividades de Team Building), y visitas y catas.

- Bodas: Tal y como explica un artículo de El País, “*los españoles puede que se casen menos, pero se casan mejor*” (Barciela, 2016). La sofisticación en la organización de las bodas en España es cada vez mayor, con clientes exigentes que buscan originalidad y creatividad para celebrar el día más importante de sus vidas. Lugares de ensueño, gastronomía de élite, fiestas que se alargan durante todo un fin de semana. Factores sociológicos que, junto con la mayor capacidad económica de los novios debido a que se casan más tarde, han llevado a la industria de las bodas a dispararse durante los últimos años. El gasto medio por boda rondaba los 16.500€ en 2016, lo que supone un aumento de 31% si lo comparamos con el 2014 (Barciela, 2016). Vemos, pues, como los efectos de la crisis económica se disipan progresivamente y la industria de las bodas experimenta un crecimiento notable. La Bendita Locura aprovechará la oportunidad que ofrece este sector en auge, y ofrecerá a sus clientes un entorno idílico donde celebrar su gran día.

- Comuniones: Algo parecido ocurre cuando hablamos de la celebración de comuniones, solo que el foco suele estar en el público más joven. Se buscan servicios de animación, menús adaptados para los niños, y lugares espaciosos donde estos puedan jugar y divertirse. En esta celebración, el grueso de la factura suele encontrarse en el alquiler de lugar y el convite (El Economista, 2012). En nuestro caso, la Bendita Locura ofrecería el lugar, el contacto del catering y, como entretenimiento, el cine 5D, dando respuesta de esta manera a la diversificada demanda de productos y servicios en lo referido a las comuniones.

- Reuniones de empresa: No sólo se han modernizado los eventos clásicos como las bodas y las comuniones, sino que en el ámbito empresarial encontramos nuevas tendencias que buscan crear una comunidad dentro de las propias firmas. Las actividades dirigidas a construir un sentimiento de grupo (*Team Building*) se encuentran en auge actualmente, y destacan los conocidos “escape rooms” y los alojamientos rurales como las alternativas más demandadas (Conexo, 2017). Aprovechando esta tendencia alcista, la Bendita Locura ofrecerá a las empresas la posibilidad de celebrar este tipo de eventos en un entorno rural, idílico para realizar las distintas actividades del programa de *Team Building*.

- Visitas y catas de vino: Actualmente el enoturismo es, sin duda, un sector en alza en España. En 2017, con respecto al año anterior, la cifra de visitantes ha crecido un 21%, alcanzando un total de 2.714.409 personas realizando catas y visitas a bodegas españolas. Asimismo, la Ruta del vino y Brandy del Marco de Jerez es la que mayor acogida ha tenido, con un total de 501.783 visitantes en 2016. Y si bien es cierto que las cifras suelen variar en función de la época del año, no hay picos significativos, lo que indica una demanda relativamente estable y actúa como elemento desestacionalizador en el marco del turismo en España (Marca España, 2017). Vemos que los datos del mercado parecen positivos, y aún más en el área de Jerez de la Frontera, por lo que creemos que introducir las visitas como parte de nuestro modelo de negocio podría aportar valor.

3.1.3 Nuestra competencia

Los competidores de la Bendita Locura serán, nuevamente, diferentes para cada una de las ramas de negocio:

- **Hotel rural:** Si bien el servicio de alojamiento rural es frecuente en la provincia de Cádiz, lo es más por la zona de la sierra y no por las ciudades de playa. Nuestro hotel se encuentra bordeado por ciudades como Jerez de la Frontera, Cádiz, El Puerto de Santa María, Sanlúcar de Barrameda y Rota, lugares transitados por turistas que buscan temperaturas cálidas y paseos disfrutando de la brisa marina. Es por ello que quedarán excluidos como competidores los hoteles rurales de la sierra de Cádiz, pues se trata de una zona más alejada, con un turismo diferente al de la campiña de Jerez y con un público objetivo también distinto. De igual manera, quedarán excluidas las casas rurales de la zona, pues estas se ofertan en alquiler al completo, teniendo capacidad para grupos de 10 a 20 personas de media, una propuesta que se aleja de nuestro modelo de negocio. Así pues, la competencia quedará compuesta por:

- Competidores directos:

- Grandes cadenas hoteleras y otros hoteles de alta gama (4 o 5 estrellas generalmente) situados bien en el centro de la ciudad o a pie de playa.
- Pequeños hoteles y hostales, generalmente en el centro de la ciudad.

- Competidores indirectos:

- Viviendas de particulares ofertadas para alquiler a través de plataformas online (Airbnb), tanto en el centro como a pie de playa.

Se ha elaborado una tabla con el fin de analizar cualitativamente la oferta hotelera existente en un radio de 50 kilómetros. Para la realización de este análisis, se ha utilizado Booking como fuente de referencia, pues es uno de los mayores buscadores de hoteles y cuenta con una amplia y diversa selección de alojamientos. Se ha establecido la siguiente clasificación, tomando como referencia una estancia de una noche de un grupo de entre 2 y 6 personas.

Figura 6. Análisis de la competencia hotelera en Cádiz

	Grandes Hoteles	Pequeños Hoteles	Viviendas en Alquiler (Airbnb)
Producto/Servicio	Alojamiento y desayuno	Alojamiento y desayuno	Habitación o vivienda completa. Sin servicios adicionales (limpieza, desayuno, etc.)
Precio medio (Variable según temporada)	Relativamente alto, susceptible de ofertas y promociones por temporada y por reservar online (Booking, por ejemplo)	Inferior al precio en grandes hoteles y servicio más cercano	Habitación: Inferior, al compartir el coste con otras personas. Vivienda completa: el precio se asemeja al de las otras opciones.
Calidad	Alta, normalmente acorde a las expectativas del cliente	Media, no prestando demasiada atención a la decoración (salvo excepciones)	Media-Alta, viviendas bien acondicionadas y decoración acorde con la zona
Experiencia	Predecible homogénea, y completa, consistente en el alojamiento, el desayuno tipo buffet y la utilización de zonas comunes	Alojamiento aceptable y desayuno con poca variedad para elegir. Zonas comunes casi inexistentes	Habitación: privacidad limitada Vivienda completa: gran privacidad y flexibilidad
Ubicación	Céntrica, en otras zonas concurridas (bares y restaurantes, parques, etc.) o a pie de playa	Céntrica, o relativamente alejado de la playa	Distribuidas por distintas zonas de las ciudades cercanas
Métodos de venta	Venta masiva a través de página web propia, agencias de viajes, tour operadores, y	Venta más reducida por plataformas web tipo Booking	Venta a través de otro tipo de sistemas (Airbnb)

	otras plataformas tales como Booking		
Publicidad	Masiva a través de canales diversos: televisión, prensa, e internet (páginas web como Facebook)	Reducida a ciertos anuncios en la web, a través de los buscadores online	Limitada totalmente a la propia página web donde se anuncian (Airbnb)

- **Celebración de eventos:**

- Bodas: A la hora de celebrar bodas en el marco de Jerez, las bodegas y las fincas aparecen como las opciones más demandadas. Páginas web como *bodas.net*, anuncian la oferta de este tipo de enclaves, siendo el precio medio de alquiler de 1.500€-2.000€. No obstante, la oferta de casas de viña para la realización de este tipo de eventos es más limitada (unas 3 opciones), por lo que contaríamos con una competencia más reducida si contamos la viña como elemento diferenciador en el entorno para la celebración de la boda. Asimismo, al contar la Bendita Locura con una capilla, esto permite una celebración completa del evento en caso de ser una unión religiosa, no siendo necesario el traslado de los asistentes desde la Iglesia hasta la viña.
- Comuniones: Para este tipo de eventos la oferta es parecida a la de las bodas, aunque destacan también los restaurantes amplios. En cuanto a la animación para los niños, encontramos distintas empresas que ofrecen este servicio, tales como Senda o Animaciones y Eventos la Fábrica. No obstante, al ser necesario contratar tanto el espacio como el servicio de animación, esto supone un incremento considerable del coste para el cliente final. En la Bendita Locura, además de proporcionar el servicio del cine 5D sin coste adicional, pondremos en contacto al cliente con Senda, sociedad con la que ya trabajamos para la actividad de la viña escuela y con la que se negociará una comisión por atraer clientes.

- Reuniones de empresa:
 - En lo referido a las comidas de empresa, nuestra competencia estaría formada por restaurantes, hoteles, y otras fincas o viñas de la zona que ofrezcan el alquiler de su espacio para ofrecer este servicio.
 - En cuanto al Team Building, las empresas buscan innovar, ser originales y proporcionar a los trabajadores una experiencia que fortalezca los lazos de los equipos que forman la compañía. Hablamos de un concepto novedoso que abarca una gran variedad de actividades. Entrarían como competidores desde empresas que organicen jornadas de aventuras (deportes acuáticos, senderismo o paintball, por ejemplo), hasta hoteles rurales que ofrezcan actividades diversas o incluso talleres de coctelería. No obstante, la Bendita Locura se diferencia de esta oferta en que busca proporcionar a los equipos una experiencia 360°, ofreciendo distintas posibilidades a combinar según las necesidades de la empresa: talleres de cocina participativa en colaboración con Foodie Cádiz y acompañado de una cata de vinos producidos en la viña, una noche de astronomía alojados en un entorno rural...

- Visitas y catas: “Más del 90% del enoturismo en España se concentra en menos de un 1% de bodegas” (La Vanguardia, 2013). Hablamos de una oferta muy concentrada, con grandes bodegas que atraen a la mayoría de visitantes. En Jerez, Domecq, González Byass, o Tio Pepe son de las más aclamadas por el público, recibiendo a grupos de todas las nacionalidades a lo largo del año. No obstante, en la Bendita Locura queremos aprovechar la gran afluencia de *enoturistas* para ofrecerles una experiencia diferente, personalizada, y exclusiva: degustación de platos caseros para acompañar la cata, explicación del proceso de creación de nuestro propio vino, obsequio de una botella personalizada, etc. Además, contaremos con el valor añadido de la cercanía con el visitante, pues seremos nosotras, las propietarias, las que dirigiremos esta actividad. Buscamos la calidad del turismo que nos visita y la excelencia del servicio prestado.

3.1.4 Nuestros clientes

El tipo de cliente al que nos dirigiremos variará en función de la rama de negocio en cuestión:

- **Hotel rural:** nuestro cliente objetivo tendrá un perfil claramente definido. Nos dirigiremos a una clientela adulta (30 años o más) que tenga interés por el mundo del vino, o que simplemente desee alojarse en un establecimiento tan exclusivo como será La Bendita Locura. Es decir, hablamos de parejas o familias que y busquen disfrutar de una tranquila estancia en un entorno rural. Buscaremos una interacción cercana con el cliente, tratando de hacerle sentir “como en casa”.

- **Celebración de eventos:**
 - Bodas: nos dirigiremos a aquellas parejas en edad de casarse (25-40 años aproximadamente) que busquen originalidad en cuanto a ubicación y flexibilidad en la organización del evento. Recomendaremos al cliente opciones de catering y otro tipo de servicios en caso que lo solicite, basándonos en la experiencia previa referida a la celebración de otras bodas.

 - Comuniones: en este caso, el perfil de nuestro cliente objetivo será el de parejas creyentes con hijos de 9 años (en edad de realizar la primera comunión). Al igual que para con las bodas, recomendaremos al cliente catering y la contratación de otros servicios (actividades para niños), teniendo en cuenta la experiencia previa.

 - Reuniones de empresa: nos dirigiremos a empresas de pequeño y mediano tamaño, dado que la capacidad de la Bendita Locura es limitada y no será posible atender las necesidades de grandes empresas. No obstante, no solo buscamos captar empresas españolas, sino que también nos dirigiremos al público extranjero, ya que nos

situamos en una zona gratamente valorada por turistas ingleses, franceses y alemanes. Cabe mencionar también que en caso de que la actividad empresarial a realizar implique pasar una noche en el hotel rural, el grupo no podrá superar las 12 personas.

- Visitas y catas: según un informe de ACEVIN (2017) sobre la Demanda Turística en las Rutas del Vino, el perfil del *enoturista* es diverso. Hombres y mujeres, la mayoría de entre 46 y 65 años, con un nivel de conocimiento no muy alto, y con un gasto medio de 134€ al día durante su visita. Este será precisamente nuestro cliente objetivo. Parejas o grupos de amigos aficionados al vino que buscan descubrir y aprender cosas nuevas sobre ello.

3.1.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tras haber identificado la competencia a la que se enfrenta la Bendita Locura y el público objetivo que pretende captar, se ha llevado a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter, evaluando cómo afectan estos factores a las distintas ramas del negocio, y realizando así un examen más detallado de las dinámicas del sector.

- *Rivalidad entre competidores*:
 - **Hotel rural**: la rivalidad en el sector hotelero es alta, fundamentalmente porque existe un gran número de competidores que deben soportar unos costes fijos elevados. El hecho de tener que hacer frente al pago de un terreno y un inmueble (o al alquiler de uno) exige a la empresa ser competitiva a la hora de reducir sus costes variables y aumentar sus ingresos, para así poder cubrir su gasto fijo.
 - **Celebración de eventos**: en este caso la rivalidad también es relativamente alta, pues la oferta de las empresas del sector es homogénea, y por ello la presión para diferenciarse vía precio aumenta. Hablamos normalmente del alquiler de un espacio (bodega, finca u hotel) que cuenta con zonas exteriores, comedor y pista de baile. Por tanto, aquel que busque fijar un precio más alto deberá introducir elementos

innovadores si quiere superar a sus competidores, pues de lo contrario será sencillo para el cliente optar por otra de las alternativas disponibles.

○ *Amenaza de nuevos entrantes: barreras de entrada*

- **Hotel rural:** tanto para hoteles grandes como pequeños, será necesaria la obtención de autorizaciones de los ayuntamientos correspondientes, algo que en la provincia de Andalucía suele ser un proceso largo y costoso. Asimismo, en el análisis de mercado se ha demostrado que el turismo en esta zona es muy estacional, lo que afectará a las proyecciones de ingresos. En cuanto a los grandes hoteles, es importante tener en cuenta que en la provincia de Cádiz en general escasea el espacio disponible para construir. Empresas como, por ejemplo, NH o Meliá, buscan construir hoteles en las mejores ubicaciones, algo que en ciudades como Jerez de la Frontera o el Puerto de Santa María resulta complicado, pues las localizaciones más céntricas o a pie de playa, bien ya han sido ocupadas, o bien no permiten la construcción de espacios de grandes dimensiones. En lo referido a los pequeños hoteles, destacan como principales barreras de entrada la fuerte inversión inicial, y la falta de visibilidad y popularidad respecto a grandes competidores. En términos generales se podría decir que las barreras de entrada son relativamente altas en este sector.
- **Celebración de eventos:** para bodas, comuniones y reuniones de empresa (comidas) el capital inicial a invertir es alto, pues se requiere un espacio de dimensiones relativamente grandes para la celebración de este tipo de eventos. Asimismo, la presencia de bodegas y fincas que ya cuentan con imagen de marca y reputación en la zona desincentiva la creación de nuevas alternativas, pues superar la lealtad de los clientes hacia estos competidores requiere un gasto en publicidad importante. Por otro lado, en lo referido a las visitas y catas, la identificación de marca es aún más elevada, con la gran mayoría de turistas visitando las grandes bodegas, por lo que el coste en comunicación y posicionamiento de marca sería aún más elevado. Por último, en cuanto al Team Building, al abarcar todo tipo de alternativas, los recursos necesarios para poner en marcha la actividad dependerá de la naturaleza de la misma. No obstante,

al ser un concepto novedoso, aquellos que deseen penetrar el mercado no se enfrentarán a una dura competencia, aunque el gasto en publicidad tendrá que ser alto para dar a conocer la propuesta.

En general, parece que tanto el sector hotelero como el MICE en la provincia de Cádiz tienen asociadas barreras de entrada relativamente altas. Por ello, la Bendita Locura se enfrentaría a una limitada amenaza de nuevos competidores. Pero, eso sí, tendrá que hacer frente a los ya existentes, que cuentan con un posicionamiento sólido en el mercado.

○ *Presión de productos sustitutivos*

- **Hotel rural:** el principal producto sustitutivo o, más bien, forma de alojamiento alternativa, es la oferta prestada por AirBnB. Tal y como explican Moreno, Ramón y Such (2016), el turismo es uno de los sectores en los que la economía colaborativa está teniendo mayor impacto. Además, si a ello se le suma que en España existe una preferencia extendida por la propiedad de la vivienda antes que por el arrendamiento de la misma, y que dada la crisis financiera existe ahora un excedente de viviendas, vemos que el potencial de plataformas como AirBnB se intensifica, con una oferta de alojamiento que ha crecido exponencialmente, y que probablemente lo seguirá haciendo en el futuro. Por último, destacar que, AirBnB ofrece al cliente un abanico muy amplio de posibilidades: habitación o apartamento completo, con zonas comunes como cocina, salón, etc. Y los precios, siempre en concordancia con la oferta, y relativamente más bajos que los ofrecidos por los hoteles.
- **Celebración de eventos:** para bodas y comuniones, en la provincia de Cádiz, aquellos que se han asentado en el mercado no se enfrentan actualmente a otros productos sustitutivos, pues se trata de eventos para los que los clientes siguen recurriendo a la oferta tradicional: hoteles, bodegas, fincas, etc. En cuanto al Team Building, dado que las alternativas son extensas, no hay un perfil de competidor concreto, y todos podrían considerarse productos sustitutivos (desde cocina participativa, hasta deportes de aventura o una estancia rural).

Así, en cuanto al alojamiento, vemos que la presión de plataformas como AirBnB es alta, tanto por la variedad de la oferta y el precio, como por el interés de los propietarios de las viviendas por recibir ingresos extra (Moreno, Ramón y Such, 2016). No obstante, es importante recordar que el servicio ofrecido por la Bendita Locura difiere tanto por su naturaleza (alojamiento rural), como por la exclusividad del mismo. Por otro lado, en lo que se refiere a al turismo MICE, no existe por el momento presión de otras alternativas a la oferta tradicional.

○ *Poder de negociación de los clientes*

- **Hotel rural:** la oferta de alojamientos es notablemente diferenciada en el sector hotelero (grandes y pequeños hoteles, plataformas de economía colaborativa, etc.) y no extremadamente extensa, y el precio fijado va en concordancia con el servicio ofrecido. Además, los clientes no se encuentran integrados, sino que suele tratarse de una demanda individualizada. Por ello, se puede deducir que el poder de negociación de los clientes será limitado.
- **Celebración de eventos:** en este caso, la oferta se encuentra menos diferenciada, ya que las bodegas, fincas y hoteles ofrecen un servicio parecido, por lo que el coste de oportunidad de elegir otra alternativa no será alto. En este sentido, el poder de negociación del cliente se incrementa.

No obstante, tanto el servicio de alojamiento como de eventos que ofrecerá la Bendita Locura será claramente diferenciado de la competencia: hotel rural con opción de realizar actividades como la cocina participativa, astronomía o paseos por el viñedo; celebración de bodas con posibilidad de que la ceremonia se realice en la capilla de la casa de viña, comuniones con la posibilidad de incluir un cine 5D para los niños...

○ *Poder de negociación de los proveedores*

- **Hotel rural:** en cuanto a los suministradores de los hoteles de la zona, estos no están concentrados, y encontramos gran variedad de posibilidades en función de las necesidades de cada hotel. Por su parte, las cadenas hoteleras suelen contar con colaboraciones estables con proveedores que les ofrecen apoyo en distintos ámbitos, como mobiliario

o cocina. En general, tanto para hoteles grandes como pequeños, en aquellos casos en que lo exigido por el hotel sea algo que puede desarrollar exclusivamente un proveedor concreto, el poder de negociación de este será elevado; pero, en el resto de casos, habrá más alternativas disponibles, por lo que su poder quedará reducido.

- **Celebración de eventos:** dentro de esta categoría, el proveedor fundamental suele ser aquel encargado del catering. Y, habiendo realizado una búsqueda en Bodas.net en el área de Jerez, aparece una oferta de unos 15 catering que satisfacen esta necesidad, que podría considerarse relativamente amplia. No obstante, por las descripciones que aparecen de cada uno de ellos, parece ser una oferta poco diferenciada, optando por gastronomía mediterránea exclusiva, y servicio de alta calidad. Ello justifica la similitud en los precios fijados (45-60€ por persona). Por tanto, al resultar fácil cambiar de proveedor, el poder de negociación de este será limitado.

Para la Bendita Locura en concreto, la relación con proveedores será limitada. En el caso del hotel rural, al contar únicamente con 6 habitaciones, no será necesario contactar con un suministrador de mobiliario y utensilios, ni con un proveedor de alimentos para el desayuno, pues se comprará directamente a un minorista. En cuanto a los eventos, la relación con el catering (si fuera necesario) la gestionará el cliente final, pues la Bendita Locura se limitará al alquiler del espacio.

En definitiva, el análisis de las fuerzas de Porter nos indica, en términos generales, un contexto sectorial favorable. En cuanto a la competencia, aunque la rivalidad sea alta por el número de oferentes, las altas barreras de entrada desincentivan la entrada de nuevos competidores, por lo que deberemos centrarnos en la comunicación para darnos a conocer entre el público que hoy opta por la oferta tradicional. Asimismo, es necesario tener en cuenta la presión de nuevas alternativas de economía colaborativa, aunque realmente estas estén dirigidas a un turismo diferente al que pretende captar nuestro negocio. Y en lo referido a clientes y proveedores, su poder de negociación no será elevado, lo que nos permitirá, por un lado, maniobrar respecto a la fijación del precio de nuestros servicios, y mantener unos costes moderados.

3.2 Marketing operativo: Producto, Precio y Comunicación

3.2.1 Nuestros productos (servicios)

Como ya se ha mencionado en la introducción del trabajo, el proyecto de la Bendita Locura se compone de varias ramas de negocio, cada una de las cuales supone una oferta de productos y servicios diferentes al cliente:

- **Hotel rural**

Dentro de esta unidad de negocio encontramos el servicio de alojamiento, lo que supone la oferta de habitaciones, el servicio de desayunos y la posibilidad de realizar actividades adicionales durante la estancia en el hotel. Analicemos pues las distintas vertientes:

- Habitaciones: contaremos con un total de seis habitaciones: una suite y cinco habitaciones dobles con cama supletoria para poder alojar de dos a cuatro personas por dormitorio. Decoradas cada una de forma diferente, y ambientadas en el entorno rural pero con un enfoque algo moderno y minimalista. El precio medio por habitación y noche será de 100€ más IVA, con desayuno incluido. Si se desea contratar la cama supletoria, se cobrará un suplemento de 30€ la noche.
- Servicio de desayunos: se dice que ésta es la comida más importante del día y, como tal, buscamos darle el protagonismo que se merece. ¿Nuestra propuesta? Una gran mesa de madera donde los comensales puedan sentarse juntos, conocerse y compartir experiencias. Y para los más tímidos, dispondremos de algunas mesas en la terraza, donde poder disfrutar de un entorno tranquilo y unas exquisitas vistas al viñedo. ¿El menú? Cerrado, pero amplio y variado. Siempre con pan hecho en nuestro horno de leña, ofreceremos cuatro posibilidades de desayuno, a elegir por el cliente el día antes: francés, griego, americano y mediterráneo. Y, para los más hambrientos, dispondremos de un surtido de bollería artesanal y fruta de nuestro huerto. La lógica detrás de esta modalidad de desayunos es ofrecer

productos frescos y controlar el stock necesario evitando tener excedente o pecar de escasez.

- Actividades adicionales: somos una familia polifacética, lo que supone la excusa perfecta para ofrecer a nuestros clientes una experiencia única durante su estancia en la Bendita Locura. La música, el cine y el vino son algunas de nuestras grandes pasiones. Así que, ¿por qué no organizar una tarde de clásicos del cine, una sesión de guitarra y canciones de las de siempre, o una noche bajo las estrellas con instructor amateur incluido?

Como se puede apreciar en estas descripciones, buscamos diferenciarnos en cuanto a la oferta de productos y servicios. No aspiramos a ser un hotel rural donde alojar a huéspedes y despedirlos cordialmente al marcharse, sino que queremos hacerles sentir “como en casa” y proporcionarles una experiencia especial, exclusiva de la Bendita Locura. Que hablen de nosotros, que quieran volver, que se lleven un recuerdo inolvidable consigo.

- **Eventos: bodas, comuniones, reuniones de empresa, visitas y catas**

Al igual que ocurre con el servicio de alojamiento, la rama de celebración de eventos se compone de una serie de subunidades cuyos productos y servicios procederemos a analizar:

- Bodas: con el fin de dar flexibilidad a los novios en la planificación y organización del evento, y en la elección de todo aquello que deseen ofrecer a los invitados, nos limitaremos a alquilar el local (casa de viña y jardines) por un precio de 2.000€. Como servicios adicionales, se ofrecerá la posibilidad de alojar a los familiares más cercanos en las habitaciones del hotel y se proporcionará el contacto de una compañía de autocares de cara al transporte de los invitados una vez la celebración haya finalizado.
- Comuniones: se seguirá la misma lógica que para las bodas, alquilando una de las bodega y los exteriores al cliente por un precio medio de 10€ por persona. En caso de ser un evento con un número de personas más reducido

(hasta 100), se contempla la posibilidad de compartir el espacio con otro evento, ya que las bodegas son fácilmente separables. Asimismo, se ofrecerá como servicio añadido el cine 5D, una experiencia divertida para los más jóvenes, sin coste adicional, lo que nos proporciona una característica distintiva frente a la competencia.

- Reuniones de empresa: en este caso ofreceremos a los negocios la posibilidad de customizar su propio paquete con el fin de cubrir sus necesidades concretas. Podrán elegir de entre las siguientes alternativas, incluyendo todo aquello que consideren conveniente para la reunión a celebrar:
 - Comidas
 - Alquiler de la bodega, con catering a contratar por la propia empresa. Precio a determinar en función del número de personas.
 - Desayunos, comidas o cenas, a preparar por la Bendita Locura. Precio a determinar en función del número de personas.
 - “*FoodieCádiz*”: se trata de un proyecto que ya tiene lugar en Cádiz y que consiste en la cocina creativa y participativa, ofreciendo talleres y catas para grupos. La idea, ya planteada a los organizadores de *Foodie*, sería colaborar con ellos para ofrecer este servicio a las empresas como actividad de Team Building. El precio queda a acordar con Foodie, en función del número de personas, de los platos a preparar y del vino que acompañe la comida. Si la actividad tiene éxito se planteará ofrecerla a grupos de particulares que deseen disfrutar de Foodie en un entorno rural.
 - Alojamiento
 - Posibilidad de reservar habitaciones del hotel si la actividad se alargase a más de un día. No obstante, sólo será factible si es una empresa pequeña o un equipo concreto de la compañía, pues se dispone de plazas limitadas (capacidad para 12 personas, sin contar con las camas supletorias).

- **Actividades adicionales:**
 - **Cata de vinos:** de aquellos propios de la Bendita Locura.
 - **Astronomía:** siempre que la reunión implique pasar la noche en el hotel rural.
 - **Visita al viñedo,** y explicación del proceso de cultivo de la vid. Experiencias de vendimias, podas, etc.
- **Visitas y catas:** se ofrecerá tanto a aquellos amantes del vino, o amateurs con interés en conocer la cultura del vino en Andalucía, la posibilidad de realizar una experiencia vitivinícola completa: una visita a las bodegas y al viñedo guiada por un enólogo (una parte del trayecto en tractor), y una cata tanto de vinos de Jerez como de los propios de la casa, acompañada de una degustación de tapas caseras.

3.2.2 Nuestra política de precios

A la hora de fijar un precio a nuestros servicios, se han estudiado una serie de variables que nos orientarán en cuanto a la predisposición del cliente para pagar por los mismos. Se analizarán estas variables siguiendo la clasificación por unidades de negocio.

- *¿Cuánto necesita el mercado nuestro producto?*
 - **Hotel rural:** como hemos visto anteriormente en el estudio de mercado, el turismo rural se encuentra en alza en este momento, con gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros visitando la zona con el fin de conocer más de cerca el mundo del vino. Asimismo, vemos que la oferta de hoteles rurales en el marco de Jerez es reducida, lo que nos otorga exclusividad y nos concede margen para establecer un precio relativamente más alto.
 - **Celebración de eventos:** en este caso la oferta de espacios es más amplia, aunque de características diferentes (bodegas, fincas), sin contar con elementos diferenciadores como el viñedo o la capilla. No obstante, el factor localización hay que tenerlo en cuenta, dado que el desplazamiento hasta la Bendita Locura podría desincentivar el alquiler de nuestro espacio. Esta variable nos indica, pues, que el precio debería

ser similar al establecido por la competencia, pues encontramos varias opciones que podrían satisfacer una misma necesidad. Para las reuniones de empresa, excluyendo las comidas tradicionales, ofreceríamos un servicio distintivo, incluyendo actividades de comida participativa, estancia en el hotel, sesiones de astronomía... Todo a gusto del consumidor, y estas actividades se cobrarían de manera independiente. Eso sí, aplicando descuentos de grupo.

- Visitas y catas: como ya se ha mencionado, la demanda de este tipo de servicios se encuentra muy concentrada, con los turistas acudiendo fundamentalmente a grandes bodegas para catar los vinos de las marcas más populares. No obstante, esta actividad se realizará con la idea de que nosotras, las propias socias, aprendamos progresivamente acerca de este mundo, y compartamos experiencias con los turistas que visiten la Bendita Locura, sin ser las catas el foco principal del negocio.

- *¿Cómo es la elasticidad de la demanda?*
 - Hotel rural: un estudio llevado a cabo por Cornell University ha demostrado que el sector hotelero en Europa presenta una demanda considerablemente inelástica. De hecho, los resultados del estudio probaron que aquellos hoteles que fijaban precios relativamente más altos que sus competidores alcanzaban un mayor rendimiento económico (Enz, Canina y Lomanno, 2010). Es decir, una subida en el precio por habitación repercutía en un aumento de los ingresos. De acuerdo a los datos del INE, vemos que en el caso del turismo rural en España, los resultados son similares. Analizando la evolución de 2016 a 2017, vemos que dado un IPH (Índice de precios hoteleros) anual del el 3,1% (INE, 2018b), aumentan las pernoctaciones en alojamientos rurales en un 21% (INE, 2018a). Así, teniendo en cuenta la inelasticidad de la demanda, y el hecho de que buscamos una posición diferencial en el mercado por la exclusividad de nuestro servicio, fijaremos un precio relativamente más alto que el de nuestros competidores.
 - Celebración de eventos: de acuerdo a un estudio de Zankyou International Wedding Observatory, en España, la mayor parte del presupuesto para una boda se dedica al lugar de celebración y al catering

(ABC, 2017), con el fin de sorprender a los invitados, lo que indica que los novios estarán dispuestos a pagar un precio relativamente más elevado siempre que el sitio lo merezca. Para las comuniones y las reuniones de empresa, se asumirá que el comportamiento del cliente es similar. Aunque la demanda en un principio parece relativamente inelástica, se debe tener en cuenta que, en Cádiz, como se ha explicado previamente, la oferta de locales es amplia, con fincas y bodegas ofertadas para su alquiler, y precios similares. Por ello, en la Bendita Locura fijaremos un precio acorde al de nuestros competidores, que será revisado en años posteriores si la demanda es alta. Para el caso de las reuniones de empresa, teniendo en cuenta que la oferta es amplia y diversa, la elasticidad de la demanda suele ser alta, pues dentro de las actividades a realizar para el fomento del Team Building, es lógico que los gerentes elijan aquellas actividades que impliquen un menor coste para la empresa.

- Visitas y catas: la elasticidad de la demanda en este caso será moderada. Tal y como explican Godenau, Suárez Sosa, Gil Díaz y Fernández Lopez (2000), “en la política de precios, el desconocimiento relativo que tiene el turista de los precios locales le lleva a formarse expectativas en función de los niveles de precios normales en su origen. Lo que le parece caro o barato dependerá de dónde viene”. De esta manera, contrasta la posibilidad de que le puedan engañar con la disposición a gastar más por el hecho de estar de vacaciones. Así pues, la política de precios debe ser coherente, no siendo aconsejable cobrar un precio muy diferente al establecido por otros competidores en la misma zona geográfica.
- *¿Cuáles son los costes del proceso de producción?*
 - Hotel rural: los costes asociados a la actividad del alojamiento rural no serán elevados, incluyendo el gasto de personal y aprovisionamientos para la preparación del desayuno, la electricidad, y la limpieza y mantenimiento de las habitaciones. Este coste se desglosará de manera detallada en el plan financiero y será de aproximadamente 22,33€ habitación por día de ocupación.

- Celebración de eventos: para las bodas, comuniones, y comidas de empresa, se incluye el coste de un vigilante por 8 horas, la limpieza una vez finalizado el evento, la electricidad, y el mantenimiento mensual de las bodegas, ascendiendo a un total aproximado de 241€ por evento. En el caso de reuniones de Team Building, el coste resulta más difícil de establecer, pues se combinan varios de los servicios ofrecidos por la Bendita Locura.
- Visitas y catas: en este caso, se establece un coste aproximado de 2€/persona en concepto de degustación de vinos y tapas, así como un coste de 10€/hora por el servicio prestado por un enólogo que guiará la visita.

Como se puede apreciar, los costes operativos (excluyendo los costes fijos de hipoteca, préstamo, etc.) no son demasiado elevados, pues no hablamos de un proceso de producción como tal, sino de la prestación de un servicio.

- *Objetivo de rentabilidad fijados*
 - Se ha fijado un objetivo de rentabilidad del 80% tanto para el alojamiento rural como para la celebración de eventos, y un 60% para las visitas y catas.

- *Valor que dan clientes a nuestro producto*
 - Hotel rural: numerosos estudios académicos han demostrado que la calidad del servicio en el entorno hotelero es fundamental para asegurar la satisfacción del consumidor, promover su intencionalidad de compra y fomentar una buena recomendación una vez finalizada su estancia (Santomá y Costa, 2007). Además, resulta imprescindible contar con elementos diferenciadores que llamen la atención del turista, algo que como ya se ha comentado a lo largo del plan de marketing, forma parte de la esencia de nuestro negocio. Considerando estos factores, vemos que la Bendita Locura aportaría gran valor a la comunidad de turistas que visitan la provincia de Cádiz.

- Celebración de eventos: el hecho de que se ofrezca una amplia y variada oferta de actividades a realizar en lo referido a los eventos (espacio rural con viñedo, posibilidad de cocina participativa, cine 5D, astronomía...) nos otorga una posición diferencial frente a las alternativas de la zona, cuya actividad queda normalmente limitada a la prestación de alguno de estos servicios.
- Visitas y catas: dado que el tipo de visita que se le ofrece al turista difiere de la oferta tradicional de otras bodegas (degustación de tapas caseras y paseo por el viñedo en tractor), se entiende que el cliente valorará positivamente esta experiencia.

Dados los factores que se han venido analizando y los objetivos de rentabilidad fijados, se establecerá un precio de 2.000€ en concepto de alquiler de las bodegas y jardines para la celebración de eventos, y de 100€ la noche de hotel con desayuno incluido. Así, en relación a los eventos, con un coste de 241€ por evento, se obtendría una tasa de retorno de la inversión del 87,95%; y, con respecto al alojamiento rural, con un coste operativo de 22,33€ por habitación por noche, se obtendría una rentabilidad del 77,67%. En cuanto a las visitas y catas, se fijará un precio de 10€/persona por una hora de visita, por lo que con un coste total por visita de 20€/grupo de 5 personas, dará lugar a una rentabilidad del 60%.

3.2.3 Nuestra estrategia de comunicación

- *Objetivo*

De cara a la realización de nuestra misión y visión, ya explicadas al inicio del Plan de Marketing, se ha planteado un objetivo claro, cuya consecución en el medio plazo (5-10 años) nos permitirá proyectar nuestra esencia como negocio:

Ser un referente turístico y hospitalario en la zona, reconocido por la exclusividad, la variedad y la calidad del servicio ofrecido”.

- *Presupuesto*

Para materializar el objetivo fijado y proyectar al público aquello que nos define, se ha fijado un presupuesto de 2.000€ anuales en 2018 y 2019, que aumentará a 2.500€

durante los años siguientes, para financiar actividades relacionadas con la publicidad y promoción del negocio. No obstante, estos recursos podrán ser ampliados en caso de ser necesario, siempre que la situación económica lo permita.

- *Acciones*

Teniendo en cuenta la meta fijada, el público objetivo al que nos dirigiremos (fundamentalmente adulto, pero en todas sus modalidades: aquellos buscando experiencias en solitario, en pareja, en familia, rodeados por amigos, por compañeros de trabajo...), y el presupuesto destinado a publicidad, se llevarán a cabo una serie de acciones que conformarán la estrategia de comunicación de la Bendita Locura.

- Creación de página web: En primer lugar, será necesario desarrollar una página web, pues esta será nuestra principal plataforma de interacción con el público y nos representará en el mundo virtual. Para la creación de la web contaremos con los conocimientos de una de las socias, aunque se prevé será necesaria la ayuda de un experto, lo que supondrá un coste aproximado de 300€, (incluyendo el mantenimiento de la web) ya acordado con el profesional en cuestión. En la web se plasmarán todas las ramas de negocio de la Bendita Locura, explicadas detalladamente e incluyendo fotografías que capten la esencia del proyecto y llamen la atención de los clientes potenciales. Para la celebración de eventos y la viña escuela, se proporcionará un teléfono de contacto, ya que la tramitación online resulta complicada para este tipo de actividades, cuya planificación es compleja. En cuanto a la medición del objetivo principal que hemos fijado, se enviará a los clientes por correo electrónico una encuesta de valoración del servicio ofrecido que incluya preguntas relacionadas con la variedad, calidad y exclusividad de la experiencia.
- Acceso a GDS: En cuanto al hotel rural, en un principio se adquirirá el acceso a un GDS (*Global Distribution System*), ofrecido por compañías como Amadeus o Sabre, con el fin de que la Bendita Locura aparezca tanto en buscadores de tipo Booking como en agencias de viajes físicas y online. Esta acción, cuyo coste queda aún pendiente de confirmar, incluye el propio acceso al GDS (Linkhotel), una tasa de implantación de la herramienta, una tasa de mantenimiento, y una comisión por reserva realizada. Asimismo, de cara a convertirnos en un referente de la zona, es

importante posicionarse en este tipo de plataformas. Para ello, ha decidido contratar una solución tecnológica destinada a conceder a los establecimientos una mayor visibilidad. Se ha estudiado como posibilidad, la contratación de AIP, comercializada por Amadeus y destinada a otorgar a los hoteles un posicionamiento preferente respecto al resto (Amadeus, 2013), fomentando, indirectamente, un aumento en las reservas. Además, se ofertarán las habitaciones en Airbnb, plataforma que ha crecido de forma exponencial en los últimos años y que nos proporcionará una mayor visibilidad en el mundo virtual. Esta acción no implicará un coste adicional, pero sí la comisión por reserva, que es del 3% para los anfitriones. La decisión de volcar nuestra oferta en dichas plataformas viene marcada por la creciente relevancia del llamado Travel 2.0, que no es más que la extensión de la Web 2.0 al sector turístico (Pintado, 2011). Esto quiere decir que los clientes son ahora los principales generadores y gestores de la información referida al turismo, pues incluyen comentarios, fotografías, recomendaciones y quejas sobre los lugares en los que se han alojado en las distintas plataformas online. Así pues, publicitándonos en estas webs seremos capaces de medir la consecución de nuestro objetivo, ya fijado anteriormente, en tanto que recibiremos una valoración de los clientes por parte de las distintas plataformas (evaluación de la variedad, exclusividad y calidad del servicio). De cara a comprobar la reputación del hotel rural, ésta se podrá analizar comprobando la puntuación total recibida en las webs.

- Presencia en redes sociales: Tal y como explican Domínguez Vila y Araujo Vila (2012), el fenómeno 2.0 abarca una serie de instrumentos como blogs, redes sociales, galerías de imágenes, etc. que son esenciales para garantizar la supervivencia de una empresa en el sector turístico. De ahí que el concepto de turismo 2.0 haya pasado de ser una tendencia a convertirse en un elemento fundamental de la estrategia de las distintas firmas en la industria. Por ello, la Bendita Locura se publicitará de manera intensiva a través de redes sociales, principalmente Facebook e Instagram. Una de las socias, Beatriz Luque, será la responsable de la

gestión de imagen de marca del negocio en dichas redes, por lo que no supondrá un coste en términos de publicidad.

- Google AdWords: De cara a posicionar nuestro negocio en internet, se ha decidido invertir en Adwords, una herramienta de publicidad de Google que permite llegar a nuevos clientes vía online. En un primer momento, se ha decidido invertir un presupuesto de 500€ anuales, lo que equivale, en 2018, a 2,08€/día (teniendo en cuenta que se empieza a invertir en mayo). En función de los resultados obtenidos a lo largo de este año, se decidirá si aumentar el presupuesto en los años siguientes.

Figura 7. Distribución del gasto asociado a la estrategia de comunicación en 2018

	Creación página web	Acceso a GDS y AirBnB	Redes sociales	Google AdWords
Objetivo	Dar visibilidad al negocio, explicar el detalle de las distintas ramas, crear imagen de marca y gestionar reservas (para eventos)	Exportar la información sobre las habitaciones del hotel a distintas plataformas online (como Booking)	Posicionar el negocio en plataformas de interacción entre posibles clientes. Crear y reforzar la imagen de marca	Conseguir una mayor visibilidad en internet, publicitar el negocio y aumentar las reservas
Presupuesto aproximado	400€	1.100€*	-	500€
Retorno esperado	Reservas de eventos, preguntas frecuentes de clientes (reales o potenciales)	Reservas de habitaciones del hotel y reputación en web (ratings de clientes)	Reputación online y reconocimiento a través de comentarios, seguidores, etc.	Aumento de reservas dado un mejor posicionamiento en búsquedas en Google
Mes de realización	Abril	Mayo	Abril	Mayo

*Se trata de una estimación del coste total, incluyendo las tarifas de acceso a Linkhotel (GDS para pequeños hoteles de Amadeus) y AIP (posicionamiento), el coste de implementación de las soluciones y mantenimiento, y la comisión por reserva realizada, tomando como referencia para calcular el coste variable una estimación de 32 pernотaciones en 2018 (reflejada en el Plan Económico Financiero).

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 Fecha de inicio

La Bendita Locura iniciará su actividad en mayo-junio de 2018 aproximadamente, pues se prevé que las obras habrán finalizado en el mes de abril. No obstante, en el caso de las visitas y catas, la actividad ha comenzado formalmente en abril, pues las reformas finalizaron en febrero, y ya se dispone de una bodega equipada con el material necesario para la prestación de este servicio.

4.2 Inversión inicial, prestación de servicios, valoración de recursos y costes operativos

Para poder poner en marcha las distintas ramas del negocio, ha sido necesaria una fuerte inversión inicial en infraestructura. En cuanto a propiedad industrial, se ha inscrito el nombre comercial de la Bendita Locura en el Registro de Patentes y Marcas. Y en términos de inmovilizado material, se han adquirido el terreno, el inmueble (la Casa de Viña), las cepas del viñedo, la maquinaria para la elaboración del vino, y un automóvil para cubrir las necesidades de la viña y recoger a aquellos clientes que encuentren dificultades para encontrar la ubicación. Asimismo, se han rehabilitado las instalaciones del inmueble para adaptarlo a los distintos servicios que se van a ofrecer (reforma y construcción de habitaciones, adaptación de las bodegas para las catas, etc.). En lo referido a la actividad más cotidiana, la prestación de los distintos servicios se llevará a cabo de una determinada manera, requerirá de ciertos recursos, y tendrá asociados unos costes concretos:

- *Actividades en el viñedo:* Se ha firmado un contrato de arrendamiento de 13 hectáreas de la viña para la producción de vino de manera externa a nuestro proyecto. Respecto a las 2 hectáreas restantes, que se emplearán para la elaboración de nuestro propio vino, será necesaria una interacción recurrente con el resto de socios como, con el viticultor que nos proporcionará la uva durante los dos primeros años, y con un enólogo que nos guíe en el desarrollo de esta actividad. En cuanto a los gastos, se calcula que el precio aproximado de la uva

es de 0,50€/kilo, y el servicio del enólogo para el control del viñedo y la elaboración del vino se estima que alcanzará los 1.000€ anuales.

- *Hotel rural:* En cuanto al recibimiento de los huéspedes, seremos nosotras, las propietarias, las que nos encargaremos de ello; pues, si bien dos de las socias desempeñan una labor profesional aparte, cuentan con un despacho en el inmueble, y siempre habrá alguien disponible para la recepción de los huéspedes. De cara a la preparación del desayuno (con coste asociado de aprovisionamiento de 2€ por persona) y la limpieza de las habitaciones, no obstante, será necesario contratar a una persona, un recurso cuyo coste aproximado será de 7€/hora.
- *Viña escuela:* Como ya se ha mencionado previamente, se ha pactado la prestación de este servicio con un colegio de Jerez. Para el desarrollo de la actividad, una de las socias, Ana Luque, será la encargada de reservar las fechas para las visitas de los alumnos, y esta actividad no tendrá asociado ningún coste operativo.
- *Celebración de eventos (bodas, comuniones y reuniones de empresa):* La reserva de las bodegas y las zonas exteriores para los eventos será gestionada, de nuevo, por las propietarias. Será necesaria una comunicación recurrente con los clientes de cara a la planificación del evento, y los recursos necesarios incluirán la presencia de un vigilante (para bodas y comuniones) y un servicio de limpieza una vez finalizado el evento, estimados ambos coste en 7€/hora.
- *Visitas y catas:* La prestación de este servicio estará dirigida por un profesional en la materia, aunque al menos una de las propietarias estará presente para proceder con la degustación de tapas y el paseo por el viñedo. Así, los costes en los que se incurrirán procederá de la contratación del profesional (10€/hora), y el aprovisionamiento del vino y de los ingredientes para la elaboración de las tapas, estimado en 2€ por persona.

Todos los costes identificados serán plasmados en el Plan Económico y Financiero.

4.3 Limitaciones del proyecto

- *Autorizaciones:* Uno de los principales condicionantes de nuestra actividad es la obtención de distintas autorizaciones. Ha sido necesaria la presentación de la subvención, aún en trámite, la aprobación del plan de actuación, la obtención de la licencia de obra, etc. Además, los plazos de estas tramitaciones son largos y muy burocráticos.
- *No escalabilidad:* Dado el espacio limitado con el que contamos, el proyecto no sería escalable. No es posible ampliar las 15 hectáreas del viñedo, pues los propietarios de las fincas vecinas también explotan sus terrenos en la actualidad. De la misma forma, la obtención de licencias para ampliar el inmueble y construir más habitaciones es muy costosa, dada la importancia concedida a la conservación y preservación de las casas de viña tal y como fueron construidas (recordemos que la Bendita Locura data de 1854). No obstante, escalar el modelo no es uno de los objetivos que se pretende alcanzar con este proyecto.

4.4 Recursos humanos

Dada la limitada contratación de personal que se va a realizar, se ha considerado que no es necesaria la elaboración de un plan de recursos humanos, pero cabe destacar, no obstante, ciertos aspectos importantes al respecto:

- *Capacidades de las propietarias:* Dos de las socias, Ana Luque y Ángela Adrover, cuentan con una larga experiencia en el mundo empresarial, en el sector de asesoría a negocios. Beatriz Luque, por su parte, se está formando en Administración y Dirección de empresas y Relaciones Internacionales, y participando al mismo tiempo en un proyecto de consultoría para una empresa tecnológica de la industria turística. Asimismo, las tres tienen un nivel alto de inglés y francés, lo que será beneficioso a la hora de recibir a clientes extranjeros.
- *Distribución de tareas:*
 - Ana Luque, dados sus conocimientos en estas materias, se encargará de la negociación del alquiler de los espacios para los eventos, de controlar

la elaboración del vino propio, y de dirigir las actividades de astronomía que se lleven a cabo.

- Ángela Adrover, ya habiendo realizado cursos de cocina, elaborará las tapas para la degustación de platos durante las catas de vino, y se encargará de la gestión del hotel, pues ya cuenta con experiencia en materia de alquiler de apartamentos.
- Beatriz Luque, experta en redes sociales, se encargará de publicitar la Bendita Locura en plataformas como Facebook o Instagram, y de gestionar la imagen del proyecto en las mismas.
- *Formación continua:* Como se ha venido explicando, la Bendita Locura busca ser algo exclusivo, diferente. Para ello, la innovación es fundamental, por lo que está previsto que las propietarias realicen numerosos cursos de formación que permita la incorporación de nuevos elementos al proyecto y la mejora de los procesos actuales. En este sentido, Ana ya ha realizado un curso de viticultura biológica; Ángela ha asistido a varias clases de cocina impartidas por Siemens; y Beatriz va a realizar en abril de 2018 un curso de Salesforce, una plataforma digital que permite mejorar la relación con el cliente.

5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 Desglose de datos económicos

Inversión inicial

En primer lugar, es necesario establecer cuál será la *inversión inicial* requerida para poner en marcha el negocio. Para ello, se han identificado una serie de variables que, al sumarlas, nos permitirán conocer la inversión inicial total.

- Propiedad Industrial: inscripción del nombre comercial “La Bendita Locura” en el Registro de Patentes y Marcas, con el fin de proteger nuestra propiedad intelectual. Dado el territorio de alcance (España), y la duración (10 años), el coste aproximado de la inscripción es de 500€.
- Terreno: la adquisición del propio terreno (15 hectáreas) cuyo coste ha sido de 389.000€.
- Construcciones: la compra del inmueble donde se instalarán las habitaciones del hotel y las naves para el almacenamiento del vino y la celebración de eventos, ascendiendo a un coste total de 200.000€.
- Activos biológicos: la adquisición de las cepas del viñedo, cuyo coste ha sido de 90.000€ y que deberá ser amortizado (desglose en la tabla de amortización).
- Maquinaria: la compra de maquinaria necesaria para la explotación del viñedo (dos tractores, una despuntadora, un rulo, una abonadora, una recogedora de sarmientos, un remolque, etc.), que asciende a un valor total de 45.000€.
- Elementos de transporte: la adquisición de un todoterreno para cubrir las necesidades del viñedo y de recogida a clientes del hotel que puedan tener dificultades para acceder a la ubicación, que supone un coste de 13.000€.

Así pues, vemos que la inversión necesaria para poder iniciar la actividad asciende a un total aproximado de 737.500€.

Dicha inversión inicial será financiada por:

- Capital Social: 232.500€
- Préstamo a largo plazo: 505.000€. Se ha solicitado un préstamo hipotecario a 15 años a un tipo de interés del 2% los cinco primeros años y, a partir del quinto año, variable al tipo de Euribor más el 2,5%. Este préstamo está garantizado con el propio inmueble y el viñedo, ascendiendo el importe de la tasación a 750.000€

Inversión de adaptación

En cuanto a la inversión posterior, también necesaria para la puesta en marcha del negocio, destacan las siguientes partidas, que corresponden fundamentalmente a necesidades de rehabilitación y adaptación de las instalaciones, y a la construcción de las habitaciones del hotel:

Figura 8. Inversión de adaptación del inmovilizado material

		Construcción	Instalación	Mobiliario	Maquinaria	TOTAL
Hotel	6 Habitaciones	€180.000	€ 18.000	€6.000		€ 240.300
	Zona Piscina	€30.000				
	3% Licencia Obra	€6.300				
Eventos	Adaptación Naves	€10.000				€ 30.900
	Aseos	€20.000				
	3% Licencia Obra	€900				
Bodega	Reforma Bodega	€10.000	€2.000			€ 33.300
	3% Licencia Obra	€300				
	Depósitos y otros				€21.000	
Zonas Comunes	Zona Aparcamiento	€10.000				€ 50.300
	3% Licencia Obra	€300				
	Almijar		€40.000			
TOTAL		€267.800	€60.000	€6.000	€21.000	€354.800

La inversión de adaptación será financiada por:

- Préstamo a corto plazo: 200.000€ que será cancelado con la concesión de una subvención de Fondos Europeos FEDER en el plazo de seis meses.
- Préstamo de los socios: por importe de 250.000€ que se devolverá en 7 años a un tipo de interés del 5% anual con el siguiente compromiso de amortización de capital:
 - Año 2018-2019-2020: 30.000€/año
 - Año 2020-2021-2022-2023-2024: 40.000€/año

Resumen de Inversiones

El total de la inversión necesaria para iniciar la actividad empresarial queda reflejada en la tabla que se muestra a continuación:

Figura 9. Resumen de la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio

Concepto	Inversión Inicial	Adaptación	TOTAL
Patentes	€500		€500
Terrenos	€389.000		€389.000
Activos Biológicos	€90.000		€90.000
Maquinaria	€45.000	€21.000	€66.000
Elem. Transporte	€13.000		€13.000
Mobiliario		€6.000	€6.000
Hotel	€110.000	€234.300	€344.300
Eventos	€60.000	€30.900	€90.900
Bodega	€20.000	€12.300	€32.300
Zonas Comunes		€50.300	€50.300
Viñedo	€10.000		€10.000
TOTAL	€737.500	€354.800	€1.092.300

5.2 Amortizaciones

De cara a desarrollar el plan económico financiero resulta necesario tener en cuenta las amortizaciones del inmovilizado tangible e intangible. Las amortizaciones se han establecido utilizando el coeficiente lineal máximo estipulado por el Ministerio de

Economía y Hacienda a partir del 1 de enero de 2015. Se han obtenido los resultados que se muestran a continuación:

Figura 10. Resumen de amortizaciones

Bien Amortizado	Precio Adquisición	Plazo Amortización	Amortización Anual
Propiedad Industrial	€500	10 años	€50
Construcciones	€467.800	33 años	€14.034
Activos Biológicos*	€90.000	22 años	€4.050
Maquinaria	€66.000	10 años	€6.600
Elem. Transporte	€13.000	10 años	€1.300
Mobiliario	€6.000	10 años	€600
Instalaciones	€60.000	10 años	€6.000
TOTAL			€32.634

**Activos biológicos: la edad del viñedo adquirido es de 18 años, y la vida útil estimada de la vid en el marco de Jerez de la Frontera es de 40 años, con lo que se amortizará en 22 años.*

Los datos de la amortización anual serán incluidos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, de cara al cálculo del resultado del ejercicio.

5.3 Balance de Situación

Figura 11. Balance de Situación de la Bendita Locura a cinco años vista

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO	€737.500,00	€1.115.289,08	€1.069.264,88	€1.040.894,88	€1.044.942,63	€1.059.281,13
A) Activo No Corriente	€737.500,00	€1.075.848,88	€1.043.214,88	€1.010.580,88	€977.946,88	€945.312,88
Inmovilizado intangible	€500,00	€474,79	€424,79	€374,79	€324,79	€274,79
Inmovilizado material	€737.000,00	€1.075.374,09	€1.042.790,09	€1.010.206,09	€977.622,09	€945.038,09
B) Activo Corriente		€39.440,20	€26.050,00	€30.314,00	€66.995,75	€113.968,25
Otros deudores		€33.009,76	€22.435,20	€8.996,10		
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		€6.430,44	€3.614,80	€21.317,90	€66.995,75	€113.968,25

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	€737.500,00	€1.115.289,08	€1.069.264,88	€1.040.894,88	€1.044.942,63	€1.059.281,13
A) Patrimonio Neto	€232.500,00	€416.909,08	€428.203,08	€452.016,93	€506.636,43	€579.008,43
Fondos propios	€232.500,00	€218.421,41	€235.715,41	€265.529,26	€326.148,76	€404.520,76
Capital	€232.500,00	€232.500,00	€232.500,00	€232.500,00	€232.500,00	€232.500,00
Reservas				€3.215,41	€33.029,26	€94.023,76
Resultados negativos ej. anteriores			-€14.078,59			
Resultado del ejercicio		-€14.078,59	€17.294,00	€29.813,85	€60.619,50	€77.997,00
Subvenciones, donaciones y otras cuentas a pagar		€198.487,67	€192.487,67	€186.487,67	€180.487,67	€174.487,67
B) Pasivo No Corriente	€505.000,00	€637.900,00	€577.135,00	€504.905,00	€429.745,00	€351.655,00
Deudas a largo plazo	€505.000,00	€637.900,00	€577.135,00	€504.905,00	€429.745,00	€351.655,00
Deudas con entidades de crédito	€505.000,00	€447.900,00	€417.135,00	€384.905,00	€349.745,00	€311.655,00
Deudas con socios		€190.000,00	€160.000,00	€120.000,00	€80.000,00	€40.000,00
C) Pasivo Corriente		€60.480,00	€63.926,80	€83.972,95	€108.561,20	€128.617,70
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar		€1.180,00	€3.161,80	€11.742,95	€33.401,20	€50.527,70
Administraciones públicas		€1.180,00	€3.161,80	€11.742,95	€33.401,20	€50.527,70
Deudas a corto plazo		€59.300,00	€60.765,00	€72.230,00	€75.160,00	€78.090,00
Deudas con entidades de crédito		€29.300,00	€30.765,00	€32.230,00	€35.160,00	€38.090,00
Deudas con socios		€30.000,00	€30.000,00	€40.000,00	€40.000,00	€40.000,00

Lo primero que llama la atención al mirar el balance es el incremento en el valor del **patrimonio neto**. En un periodo de dos años, la financiación propia pasa casi a duplicar su valor. Esto se justifica, fundamentalmente por la obtención de la subvención, cuyo destino es la compra de inmovilizado material.

En cuanto al **activo**, la sociedad no posee créditos contra clientes, al desarrollarse toda su actividad con cobros al contado. Ello implica, asimismo, que en el **pasivo** no aparezcan proveedores u acreedores, pues con el efectivo obtenido es posible realizar los pagos al contado, consiguiendo así mejores precios de mercado (rappels por pronto pago, por ejemplo). También cabe mencionar que aunque el nivel de endeudamiento pueda parecer alto, la entidad genera recursos suficientes para hacer frente a sus compromisos de pago.

5.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Figura 12. Cuenta de pérdidas y ganancias de La Bendita Locura a cinco años vista

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Importe Neto de la Cifra de Negocios	€59.450,00	€108.200,00	€130.100,00	€175.500,00	€198.500,00
<i>Arrendamiento 13 hectáreas</i>	€15.000,00	€15.000,00	€15.000,00	€15.000,00	€15.000,00
<i>Ingresos hotel</i>	€19.200,00	€28.800,00	€43.200,00	€60.000,00	€72.000,00
<i>Ingresos viña escuela</i>	€4.000,00	€8.000,00	€8.000,00	€8.000,00	€8.000,00
<i>Ingresos eventos</i>	€10.000,00	€30.000,00	€37.500,00	€62.500,00	€70.000,00
<i>Ingresos visitas y catas</i>	€2.250,00	€5.400,00	€5.400,00	€9.000,00	€9.000,00
<i>Cuotas socios Bodega</i>	€9.000,00	€21.000,00	€21.000,00	€21.000,00	€24.500,00
Aprovisionamientos	-€2.218,00	-€3.232,00	-€2.808,00	-€4.200,00	-€4.300,00
<i>Hotel</i>	€768,00	€1.152,00	€1.728,00	€2.400,00	€2.500,00
<i>Visitas y catas</i>	€450,00	€1.080,00	€1.080,00	€1.800,00	€1.800,00
<i>Compra uva para socios bodega</i>	€1.000,00	€1.000,00			
Gastos de personal	-€25.025,80	-€28.184,20	-€30.055,20	-€34.860,00	-€38.780,00
<i>Sueldo y SS hotel</i>	€2.508,80	€3.763,20	€6.451,20	€8.960,00	€9.380,00
<i>Sueldo y SS eventos</i>	€637,00	€1.911,00	€2.184,00	€3.500,00	€4.200,00
<i>Sueldo y SS visitas y catas</i>	€630,00	€1.260,00	€1.260,00	€1.400,00	€1.680,00
<i>Sueldo y SS mantenedor</i>	€18.000,00	€18.000,00	€20.160,00	€21.000,00	€23.520,00
<i>Sueldo recogida de brotes e injerto</i>	€3.250,00	€3.250,00			
Otros gastos de explotación	-€7.676,00	-€9.864,00	-€11.896,00	-€12.990,00	-€13.730,00
<i>Consumo luz y agua hotel</i>	€576,00	€864,00	€1.296,00	€1.800,00	€1.800,00
<i>Consumo luz y agua eventos</i>	€350,00	€600,00	€700,00	€1.050,00	€1.130,00
<i>Mantenimiento hotel</i>	€900,00	€1.200,00	€1.200,00	€1.320,00	€1.400,00
<i>Mantenimiento bodegas eventos</i>	€900,00	€1.200,00	€1.200,00	€1.320,00	€1.400,00
<i>Gastos profesionales(enólogo)</i>	€1.000,00	€2.000,00	€3.000,00	€3.000,00	€3.500,00
<i>Publicidad</i>	€2.000,00	€2.000,00	€2.500,00	€2.500,00	€2.500,00
<i>Tributos</i>	€1.950,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00	€2.000,00
<i>Amortización del inmovilizado</i>	-€16.451,12	-€32.634,00	-€32.634,00	-€32.634,00	-€32.634,00
<i>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</i>	€1.512,33	€6.000,00	€6.000,00	€6.000,00	€6.000,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	€9.591,41	€40.285,80	€58.706,80	€96.816,00	€115.056,00
<i>Gastos financieros</i>	-€23.670,00	-€21.920,00	-€18.955,00	-€15.990,00	-€11.060,00
B) RESULTADO FINANCIERO	-€23.670,00	-€21.920,00	-€18.955,00	-€15.990,00	-€11.060,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-€14.078,59	€18.365,80	€39.751,80	€80.826,00	€103.996,00
<i>Impuesto sobre beneficios</i>		-€1.071,80	-€9.937,95	-€20.206,50	-€25.999,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	-€14.078,59	€17.294,00	€29.813,85	€60.619,50	€77.997,00

Importe Neto de la Cifra de Negocios

- *Ingresos arrendamiento 13 hectáreas:* Hemos firmado un contrato de arrendamiento por plazo de 5 años por un importe anual de 15.000 €/año, lo que nos garantiza ingresos en estos primeros años. Es importante destacar que en dicho contrato, el arrendador se obliga a realizar todas las labores necesarias para el buen funcionamiento del viñedo a la totalidad de la superficie (15 hectáreas).
- *Ingresos hotel:* contamos con seis habitaciones, con un precio medio de 100€. En 2018, al tener previsto que las obras finalizarán en el mes de abril, y contando que la publicidad no tendrá un efecto inmediato, estimamos una ocupación de 32 días hasta que termine el año. Para 2019, en cambio, se estima una ocupación de 48 días, que esperamos incremente en años posteriores. En 2020 se estima una media de ocupación de 72 días al año y en años posteriores esperamos alcanzar una media de 100 días al año de ocupación (27%). Aunque este 27% es una cifra relativamente más alta a la ocupación media en hoteles rurales de Cádiz, queda justificada por el componente diferenciador de la Bendita Locura (exclusividad, variedad de actividades ofrecidas aparte del alojamiento). A partir de 2022 el precio medio de la habitación será de 120€ pues, como bien se ha venido explicando, buscamos posicionarnos como un hotel premium en el mercado.
- *Ingresos viña escuela:* en el ejercicio 2018, estimamos que recibiremos diez colegios al mes, con una media de 40 alumnos, por un precio de 2€/alumno durante cinco meses (abril-mayo-junio y septiembre-octubre). La realización de esta actividad no supondrá ningún coste para la Bendita Locura, pues la empresa organizadora se encarga de la organización (monitores, autobús, etc.). En el ejercicio 2019 se estima que recibiremos dieciséis colegios al mes por un precio de 3,5€/alumno. Esta estimación se mantiene para años posteriores.
- *Ingresos eventos:* se estima en 2018 que podremos dar cinco eventos en el año, con un precio de venta de 2.000€. En 2019 se estima que se podrán tener doce eventos a un precio de 2.500€. En 2020 se estiman quince eventos por año, y a partir de 2021 se estima un total de veinticinco eventos de media al año. A partir

de 2022 el precio de alquiler para eventos pasará a ser de 2.800€, pues contamos con que la publicidad nos haya dado visibilidad en el mercado y la demanda haya crecido, ofreciéndonos margen para incrementar el precio.

- *Ingresos visitas y catas:* en 2018 se estima que recibiremos cinco grupos al mes durante nueve meses con una media de cinco personas por grupo. En 2019, se prevé que recibiremos diez visitas al mes durante nueve meses con una media de seis personas por grupo. El precio de la visita se establece en 10€ por persona. Se estima que a partir de 2021 esta media subirá a 10 personas por grupo y se mantendrá en años posteriores.
- *Ingresos cuotas de asociados para fabricación de vino:* En el ejercicio 2018 vamos a injertar una hectárea de uva tinta. Para ello hemos conseguido brotes de 3 variedades distintas que en la actualidad esperan en cámaras de frío al momento del injerto. En 2019 haremos lo mismo con la otra hectárea que no entra en el contrato de arrendamiento. Hemos firmado contrato con 3 partícipes en 2018, y serán 7 en 2019. Cada uno de ellos aportará 3.000€ al año que le dará derecho a participar en las tareas del viñedo así como a un 25% de la cosecha de uva para cada uno. El 25 % restante será para uso propio, lo que nos permitirá poder ofrecer nuestro propio vino a los clientes del hotel o de cualquier otro evento. A partir de 2022 la cuota anual será de 3.500€ para cada asociado. Podrán utilizar la maquinaria existente en nuestras instalaciones para conseguir el mosto (despalilladora, prensa, depósitos...) y, una vez finalizada la fermentación en depósitos, podrán disfrutar haciendo su propio vino en las barricas de su propiedad instaladas en la bodega destinada a este efecto. Estimamos una obtención de 800 botellas al año por partícipe, por lo que también tendrán derecho a un espacio adecuado en nuestras instalaciones para almacenar sus botellas bajo llave y poderlas tomar cuando cada uno de los partícipes decida. Al no poder obtener uva hasta los dos años del injerto, hemos conseguido contrato para comprar mosto procedente de las mismas variedades de uva que hemos injertado en los años 2018 y 2019. Así podremos disfrutar de ver el proceso completo de desarrollo de las cepas injertadas, al mismo tiempo que fabricamos nuestro propio vino, hasta que procedamos a la vendimia de nuestra propia uva (estimada en 2020). Todas las actividades tanto en viña como

en la fabricación del vino estarán tuteladas por un enólogo experto con el que ya hemos firmado contrato, con precio anual de 1.000€ el primer año, 2.000€ el segundo y 3.000€ a partir de 2020.

Aprovisionamientos

- *Aprovisionamientos uva*: se calcula un coste aproximado de 0,50€/kilo, y se estima será necesario comprar 2.000 kilos. A partir del ejercicio 2020 no será necesaria la compra de uva ya que tendremos producción propia de los injertos realizados en 2018.
- *Aprovisionamientos hotel*: se estima un coste del desayuno por persona de 2€, y el cálculo se realiza en función de los días de ocupación estimados previamente.
- *Aprovisionamientos visitas y catas*: se establece un coste de 2€ por persona para la degustación de vinos y tapas.

Gastos de personal

- *Mano de obra hotel*: para el desayuno se estima una necesidad de personal de dos horas, y una hora por habitación de limpieza, ambos con un coste de 7€/hora. A partir de 2020 se estima un coste de 8€/hora.
- *Mano de obra eventos*: establecemos el sueldo de un vigilante durante 8 horas en la celebración de cada evento y 5 horas de limpieza una vez terminado el mismo, con un coste de 7€/hora. A partir de 2020 se estima un coste de 8€/hora.
- *Mano de obra visitas y catas*: se fija la duración de la visita en 1 hora y a un precio de 10€/hora.
- *Mano de obra mantenedor*: se contratará una persona fija que se encargará del mantenimiento de todas las instalaciones con un sueldo bruto de 1.070 €/mes. A partir de 2020 se estima este coste en un importe de 1.200€/mes.
- *Mano de obra de recogida de brotes e injerto*: este coste se producirá sólo en los años 2018 y 2019.

Otros gastos de explotación

- *Consumo de luz y agua hotel*: se estima un coste por día de ocupación de 3€ por consumo de luz y agua.
- *Consumo luz y agua eventos*: establecemos un coste de 50€ por celebración, debido principalmente al consumo por aire acondicionado.
- *Mantenimiento hotel*: se estima un coste de mantenimiento mensual de 100€ y 110€/mes a partir de 2021.

- *Mantenimiento bodegas destinadas a los eventos*: se estima un coste de mantenimiento mensual de 100€ hasta 2020 y 110€/mes a partir de 2021.
- *Gastos enólogo*: necesario para el control del viñedo y la fabricación de vinos.

En cuanto a la partida de imputación a subvenciones, cabe destacar que como la subvención recibida se destina a financiar bienes depreciables, la imputación a resultado se realiza proporcionalmente a la depreciación de los activos que financia.

5.5 Estado de flujos de efectivo

Se ha realizado un análisis de los flujos de caja para los dos primeros años con el fin de medir la liquidez del negocio.

Figura 13: Estado de flujos de caja (2018 y 2019)

	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	-€14.078,59	€18.365,80
2. Ajustes del resultado	€38.608,79	€48.554,00
a) Amortización del inmovilizado (+)	€16.451,12	€32.634,00
d) Imputación de subvenciones (-)	-€1.512,33	-€6.000,00
h) Gastos financieros (+)	€23.670,00	€21.920,00
3. Cambios en el capital corriente	-€31.829,76	€12.556,36
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-€33.009,76	€10.574,56
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	€1.180,00	€1.981,80
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-€23.670,00	-€22.991,80
a) Pago de intereses (-)	-€23.670,00	-€21.920,00
d) Cobro s/ pagos por Impuesto sobre beneficios (+/-)		-€1.071,80
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1+2+3+4)	-€30.969,56	€56.484,36
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
6. Pagos de inversiones (-)	-€354.800,00	
7. Cobros de desinversiones (+)		
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	-€354.800,00	
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	€200.000,00	
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	€200.000,00	
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	€192.200,00	-€59.300,00
a) Emisión	€250.000,00	
2. Deudas con entidades de crédito (+)		
5. Otras deudas (+)	€250.000,00	
b) Devolución y amortización de	-€57.800,00	-€59.300,00
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-€27.800,00	-€29.300,00
5. Otras deudas (-)	-€30.000,00	-€30.000,00
11. Pagos de dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio		
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9+10+11)	€392.200,00	-€59.300,00
D) EFECTO DE LAS BVARIACIONES DE TIPO DE CAMBIO		
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DE EFECTIVO O EQUIVALENTES	€6.430,44	-€2.815,64
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		€6.430,44
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	€6.430,44	€3.614,80

En 2018 vemos como, pese a la fuerte inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio, el efectivo a final de año es positivo, fundamentalmente debido a la recepción de la subvención y del préstamo para financiar dicha inversión. En cuanto a 2019, el saldo sigue siendo positivo, aunque se reduce en tamaño. En este caso, ya no hay flujos de caja en concepto de inversiones, pero se comienza a realizar pagos financieros en términos de devolución de deuda.

5.6 Ratios

Figura 14. Ratios relevantes para el análisis de la evolución del negocio

Concepto	Fórmula	2018	2019	2020	2021	2022
1. Ratio de liquidez	$\frac{\text{Activo corto plazo}}{\text{Pasivo exigible corto plazo}}$	1,29	0,76	0,69	0,98	1,29
2. Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo exigible}}{\text{Patrimonio Neto}}$	1,14	1,05	0,92	0,76	0,60
3. Ratios de rentabilidad	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos propios}}$	-6,45%	7,34%	11,23%	18,59%	19,28%
	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$	-	15,98%	22,92%	34,54%	39,29%
	$\frac{\text{BAIT}}{\text{Activo Total}}$	1,30%	3,61%	5,49%	9,30%	11,01%

1. El **ratio de liquidez** nos permite conocer la capacidad de nuestro negocio para hacer frente a las deudas a corto plazo con el activo corriente (caja, valores representativos de deuda, clientes, etc.). En este caso, no se ha tenido en cuenta la deuda con los socios para calcular el ratio, tan solo el pasivo corriente verdaderamente exigible frente a terceros. En 2018, vemos que el ratio tiene un valor de 1,29, lo que quiere decir que el activo corriente supera el pasivo a corto plazo. Así, en caso de ser necesario liquidar estas deudas, se podría hacer frente con el activo más líquido. No obstante, en los dos años consecutivos, vemos que el ratio se reduce por debajo de la unidad. Esto queda justificado por el hecho de que el numerador, compuesto en parte por el saldo deudor por IVA generado por la inversión disminuye progresivamente en cada año. Al mismo tiempo, la parte

más importante del denominador, el capital del préstamo hipotecario que se amortiza cada año va aumentando a medida que disminuyen los intereses del mismo. Así, queda explicado la reducción del ratio en 2019 y 2020. En los dos últimos años, sin embargo, vemos que el valor aumenta progresivamente hasta alcanzar un nivel óptimo, indicando una sólida situación financiera, algo que se debe a que en estos años se consolida el negocio y se contará con importantes activos líquidos.

2. El **ratio de endeudamiento** indica la proporción de deuda con terceros sobre el patrimonio neto. En un primer momento, vemos que la deuda externa supera la financiación interna, algo lógico teniendo en cuenta la necesidad de obtener recursos ajenos para financiar la fuerte inversión en construcción e instalaciones para poner en marcha las distintas ramas del negocio. Asimismo, cabe destacar que el plazo de devolución del préstamo hipotecario es de 15 años, plazo no demasiado largo para un importe tan elevado.
3. Los **ratios de rentabilidad** miden la eficiencia en la utilización de los activos de la Bendita Locura en términos de la gestión de las distintas operaciones.
 - En primer lugar, vemos que el **beneficio neto sobre recursos propios** es negativo en 2018, algo que queda justificado por la limitada actividad del proyecto durante este año. No obstante, a lo largo de los años siguientes vemos que los socios obtendrán un retorno de la inversión positivo e incremental, alcanzándose en 2022 una tasa de rentabilidad de aproximadamente el 20%, cifra considerablemente atractiva para los socios, que verán recompensada su inversión inicial.
 - En cuanto al **beneficio neto sobre ventas**, este ratio refleja la rentabilidad final, una vez descontados la amortización, los gastos financieros y los impuestos, por cada euro vendido. En este caso, vemos que de nuevo en 2018 el valor es negativo, pues la actividad es muy reducida, mientras que a partir de 2019 el ratio crece de manera exponencial, una vez las ventas comienzan a crecer, alcanzándose en el último año un margen sobre ventas de casi el 40%.

- Por último, la **rentabilidad económica** mide la eficiencia en el uso del activo. Vemos que en 2018 presenta un valor bajo, 1,30%. No obstante, vemos que este valor crece progresivamente, indicando una mayor eficiencia en la utilización del activo. No obstante, se puede apreciar que, en líneas generales, los valores del ratio se mantienen relativamente bajos, algo que queda explicado por la fuerte inversión en terreno, construcción, e instalaciones (activo inmovilizado) necesarios para la puesta en marcha de la actividad.

6. CONCLUSIONES

La Bendita Locura es una idea que, hasta hace poco más de un año, no pensábamos podría llegar a materializarse. Pero el haber encontrado el lugar ideal para el desarrollo del negocio fue la clave para tomar la decisión y ponerlo en marcha. No obstante, un proyecto emprendimiento, si bien resulta atractivo, requiere de un análisis a nivel interno y externo que garantice la viabilidad del mismo. Por ello, se decidió elaborar un Plan de Negocio que guiara nuestra trayectoria en el mundo del *enoturismo* y nos ayudara a identificar oportunidades, riesgos y vías de mejora.

Por un lado, se han reconocido en el mercado una serie de oportunidades que se deben aprovechar, tales como el crecimiento progresivo que han experimentado el turismo rural y el relacionado con el vino, o la tendencia a realizar actividades de empresa en este tipo de entornos. Asimismo, se han establecido una misión y visión claras, que han marcado las acciones a realizar para captar al público objetivo, y se ha valorado financiera y económicamente la viabilidad del proyecto, obteniendo resultados positivos que mejoran progresivamente con el paso de los años.

Por otro lado, se han identificado riesgos a tener en cuenta, como el alto nivel de endeudamiento, que se deberá gestionar correctamente aunque se cuente con la subvención; el gran volumen de autorizaciones necesarias para el desarrollo de las distintas actividades; o la falta de visibilidad en el sector frente a la popularidad de otras alternativas ya asentadas en el mercado. No obstante, con esfuerzo, paciencia, y las acciones adecuadas (en materia de comunicación, formación, etc.), son riesgos que se pueden superar. De hecho, el hacer frente a retos será parte de nuestro aprendizaje, y nos ayudará a crecer como negocio y evitar errores en el futuro.

En definitiva, La Bendita Locura, como su buen nombre indica, implica, en cierto sentido, un salto al vacío. Somos conscientes del riesgo que supone emprender pero, el análisis llevado a cabo y las valoraciones positivas de la idea, que a día de hoy ya nos han transmitido clientes potenciales, nos animan a luchar por este proyecto y convertirlo no solo en un negocio exitoso, sino en una nueva forma de vida.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2017). ¿Cuánto cuesta organizar una boda?. *ABC Sociedad*. Recuperado de http://www.abc.es/sociedad/abci-cuanto-cuesta-organizar-boda-201707252136_noticia.html

ACEVIN. (2017). Análisis de la Demanda Turística. Rutas del vino de España 2016-2017. Recuperado de <https://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo784.pdf>

Amadeus. (2013). Amadeus Instant Preference puts your hotel at the top of the screen!. *Amadeus Hotels News*. Recuperado de <http://www.amadeus.com/hotels/newsrepository/articles/amadeus-instant-preference-puts-your-hotel-top-screen/>

Bankia. (2017). España/2016, un año histórico para el sector turístico. *Bankia, Estudios*. Recuperado de <http://www.bankia.com/recursos/doc/estudios/20170102/2017/espana-balance-turismo-2016.pdf>

Barciela, F. (2016). Un “sí, quiero” cada vez más caro. *El País*.

Canalis, X. (2017). Radiografía del turismo rural en España, ¿un sector rentable? *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/121363_radiografia-turismo-rural-espana-sector-rentable.html

Conexo. (2017). Tendencias de las empresas para los “team buildings”. *Conexo*. Recuperado de <http://www.nexotur.com/noticia/95411/CONEXO/Tendencias-de-las-empresas-para-los-team-buildings.html>

Domínguez Vila, T., y Araujo Vila, N. (2012). El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0. *GUÍA DE ESTILO PARA AUTORES*, 10, 225.

El Economista. (2012). El negocio de las comuniones: 2.125 euros entre banquete, vestido y recordatorios. *Ecodiario El Economista*. Recuperado de <http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/3914791/04/12/El-coste-medio-de-celebrar-una-comunion-en-Espana-se-situa-en-2125-euros.html>

Enz, C. A., Canina, L., y Lomanno, M. (2010). Strategic Pricing in european hotels: 2006.2009. *Cornell Hospitality Report*, 10(5), 4-2.

Godenau, D., Suárez Sosa, S. S. J., Gil Díaz, M. P., y Fernández López, L. (2000). Particularidades del marketing vitivinícola en zonas turísticas. *El caso de la denominación de origen Tacoronte-Acentejo en Tenerife (España)*, *Comunicación escrita asignada a la Sección*, 3.

Hosteltur. (2015). El turismo rural afronta estacionalidad y accesibilidad como principales debilidades. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/110150_turismo-rural-afronta-estacionalidad-accesibilidad-como-principales-debilidades.html

Hosteltur. (2016). La especialización, remedio para la estacionalidad en el turismo rural. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/118114_especializacion-remedio-estacionalidad-turismo-rural.html

Hosteltur. (2017). Radiografía del turismo rural en España, ¿un sector rentable?. Recuperado de https://www.hosteltur.com/121363_radiografia-turismo-rural-espana-sector-rentable.html

Instituto Nacional de Estadística. (2017). Encuesta de Ocupación Hotelera. Establecimientos hoteleros. Viajeros y pernoctaciones por comunidades autónomas y provincias. INE, Sección INEbase. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074>

Instituto Nacional de Estadística. (2018a). Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural en Andalucía. INE, Sección INEbase. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1995>

Instituto Nacional de Estadística. (2018b). Índice de Precios Hoteleros (IPH). INE, Sección prensa. Recuperado de: http://www.ine.es/prensa/iph_prensa.htm

La Vanguardia. (2013). Más del 90% del enoturismo en España se concentra en menos de un 1% de bodegas. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/viajes/20131011/54388770103/90-enoturismo-espana-concentrado-1-bodegas.html>

Marca España. (2017). El enoturismo aumenta en España un 21%. Marca España. Recuperado de <http://www.marcaespana.es/actualidad/turismo/el-enoturismo-aumenta-en-espa%C3%B1a-un-21>

Moreno Izquierdo, L., Ramón Rodríguez, A.B, y Such Devesa, M. J. (2016). Turismo colaborativo: ¿está AirBnB transformando el sector del alojamiento? Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/73628/1/2016_Moreno-Izquierdo_et_al_Economistas.pdf

Patronato Provincial de Turismo de la Provincia de Cádiz (2017). Resumen de datos de los alojamientos rurales de la provincia. Recuperado de http://www.dipucadiz.es/export/sites/default/galeria_de_ficheros/patronatoturismocadiz/2017/Balance_TurismoRural_2017/2017_12_diciembre_Turismo_Rural.pdf

Pintado, P.G (2011). Creatividad e innovación en la promoción turística online. *Creatividad y Sociedad*. Recuperado de http://www.creatividadysociedad.com/articulos/18/08_Creatividad%20e%20innovacion%20en%20la%20promocion%20turistica%20online.pdf

Santomá, R., y Costa, G. (2007). Calidad del servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis turístico*, (3), 27-44.

Toprural. (2016). I Estudio Internacional sobre Turismo Rural en España. Blog Top Rural. Recuperado de <http://blog.toprural.com/estudio-internacional-de-turismo-rural-en-espana/>

8. ANEXOS

1. Cuadro de IVA (Anual)

A continuación, utilizando los datos de compras, ventas, e inversiones para los años 2018 y 2019, reflejaremos la liquidación del IVA correspondiente a dichas partidas.

Figura 15. Cuadro resumen de IVA desde 2018 hasta 2022

Concepto	B. Imp. 2018	IVA 2018	B. Imp. 2019	IVA 2019	B. Imp. 2020	IVA 2020	B. Imp. 2021	IVA 2021	B. Imp. 2022	IVA 2022
A compensar año anterior				-€ 33.010		-€22.435		-€8.996		
Repercutido		€5.333		€11.994		€15.009		€22.695		€25.470
10%	€19.200	€1.920	€28.800	€2.880	€43.200	€4.320	€60.000	€6.000	€72.000	€7.200
21%	€16.250	€3.413	€43.400	€9.114	€50.900	€10.689	€79.500	€16.695	€87.000	€18.270
Soportado		€672		€1.419		€1.569		€2.024		€2.081
10%	€1.418	€142	€2.552	€255	€4.254	€425	€4.870	€487	€5.000	€500
21%	€2.526	€530	€5.544	€1.164	€5.450	€1.144	€7.320	€1.537	€7.530	€1.581
Soportado Inversiones										
10%	€320.000	€32.000								
21%	€27.000	€5.670								
TOTAL A COMPENSAR		-€33.010		-€22.435		-€8.996				
TOTAL A INGRESAR								€11.675		€23.389

Como aparece reflejado en la tabla, en 2018, dadas las operaciones previstas, se espera obtener un derecho por importe de 33.010€ a favor de la sociedad en concepto de IVA, que será compensado con cantidades acreedoras futuras. En 2019, quedará un importe a compensar de 22.435€. En 2020 quedará un importe de 8.996,10€ pendientes de compensación, que quedará totalmente compensado en el ejercicio 2021. Los dos últimos años el IVA repercutido superará el soportado, quedando en 2022 una cantidad acreedora de 23.389€.

2. ANÁLISIS CANVAS : OTRAS RAMAS DE NEGOCIO

Figura 16. CANVAS: Eventos (bodas, comuniones y reuniones de empresa)

ALIANZAS CLAVE -Catering (para recomendar a clientes) -Foodie (reuniones de empresa/grupos) -Empresa de vigilancia de seguridad -Programador informático	ACTIVIDADES CLAVE -Reforma de la zona exterior y bodegas -Creación página web	PROPUESTA DE VALOR -Entorno idílico para la celebración de un evento especial, libertad del cliente de organización del mismo, variedad de actividades a realizar (reuniones de empresa) y calidad en el servicio ofrecido	RELACIÓN CLIENTES -Cercana y con atención personalizada	SEGMENTOS CLIENTES -Parejas en edad de casarse (bodas) -Padres creyentes de niños de 9 años (en edad de hacer la primera comunión)
	RECURSOS CLAVE -Capilla reformada -Cine 5D -Zona exterior -Página web -Personal (vigilante de seguridad)		CANALES -Primer contacto a través de la web, pero gestión offline (teléfono, email y cara a cara)	
ESTRUCTURA DE COSTES -Luz y agua, limpieza, mantenimiento de instalaciones, personal de seguridad, comisión de Foodie.		FUENTE DE INGRESOS -Alquiler del espacio (bodegas, exteriores, capilla) -Arrendamiento cine 5D (actividad adicional, incluida en el precio para bodas y comuniones) -Cocina participativa (reuniones de empresa o grupos)		

Figura 17. CANVAS: Visitas y catas

ALIANZAS CLAVE -Enólogo -Programador informático	ACTIVIDADES CLAVE -Reforma de las bodegas -Mantenimiento de la maquinaria -Creación página web	PROPUESTA DE VALOR -Experiencia vitivinícola exclusiva, basada en una cata de vinos de Jerez y propios, degustación de tapas caseras y paseo por el viñedos con explicación del proceso de cultivo	RELACIÓN CLIENTES -Cercana y con atención personalizada	SEGMENTOS CLIENTES -Parejas, grupos de amigos, compañeros de trabajo (en edad adulta)
	RECURSOS CLAVE -Viñedo, maquinaria, página web, personal		CANALES -Primer contacto a través de la web, pero gestión offline	
ESTRUCTURA DE COSTES -Aprovisionamientos (vino y tapas), mantenimiento de instalaciones, personal (enólogo)		FUENTE DE INGRESOS -Reserva para visitas y catas de vinos		

Para el alquiler de las 15 hectáreas del viñedo no se ha elaborado un CANVAS por tratarse de un acuerdo ya firmado con un arrendatario basado en la recepción de unos ingresos derivados de dicho contrato. En los casos de la elaboración de vino propio y la viña escuela, el análisis tampoco se ha realizado por ser estas unidades de negocio secundarias que no tendrán un impacto considerable en los ingresos.