



Universidad Pontificia Comillas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Plan de negocio para el Hotel rural

La Finca de Mave

Autor: Juan García de los Ríos Gorostegui

Director: Antonio Rua Vieites

Madrid | Diciembre 2023

Índice

Introducción	4
Resumen ejecutivo	4
Origen de la idea y motivación.....	5
Objetivos del trabajo.....	7
Marco teórico	9
El sector turístico en España	9
El turismo rural en España	11
El Proyecto	14
Descripción de la idea	14
Características del hotel.....	15
Atractivo turístico.....	17
Misión, visión y valores de la empresa	18
Business Model Canvas	21
Análisis del Negocio	25
Análisis del entorno general: PESTEL	25
Análisis del entorno específico: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	29
Análisis interno: DAFO.....	34
Plan de Marketing	36
Mercado objetivo	36
Posicionamiento.....	40
Naming y logo de la empresa.....	41
Plan de Organización y Recursos Humanos	43
Socios y Organigrama.....	43
Plan de contratación	45
Política de formación y desarrollo	45
Política retributiva.....	46
Plan Económico-Financiero	47
Inversión inicial.....	47
Estimación de Ingresos y Gastos.....	48
Cuentas generales	51
Conclusiones	57
Bibliografía y Anexos	58

Introducción

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo de fin de Grado se plantea como un plan de negocio para un hotel rural al norte de la provincia de Palencia, en Castilla y León, que se ha denominado “Hotel rural la finca de Mave”. El objetivo perseguido es dar una visión clara del negocio que se pretende desarrollar, destacando los aspectos más relevantes que pueden afectar al éxito del mismo. Para ello se ha realizado un análisis crítico del atractivo del proyecto y su viabilidad, contrastando las hipótesis con los resultados de una encuesta realizada así como con otras fuentes.

En primer lugar, se ha caracterizado el contexto en que se desarrolla el proyecto, el del turismo en nuestro país, y más en particular el turismo rural. España es uno de los países más turísticos del mundo y cuenta con una oferta hotelera extraordinaria. Además, existe una tendencia clara de auge del turismo rural en nuestro país.

En segundo lugar, se ha explicado el proyecto que se quiere desarrollar: un pequeño hotel rural en una casa familiar, con una gran finca y en un entorno único. Algunas de las señas de identidad del hotel son el respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad, el trato exquisito y un entorno natural único, aspectos que parecen tener cabida en el contexto actual a juzgar por los resultados obtenidos en la encuesta realizada.

En tercer lugar, se ha realizado un análisis del entorno externo e interno del negocio, del que se deduce que la situación económica general del país es uno de los aspectos que más impacto puede tener en el negocio dada la vinculación existente entre turismo y renta, así como otros competidores de la zona y tendencias sociales que puedan influir en el atractivo de una escapada rural. Será clave, además, contar con una estrategia comercial y de asociación con plataformas de reservas para acceder a los clientes y dar a conocer al hotel.

Finalmente, se ha realizado un análisis económico-financiero del proyecto, del que se deduce que se trata de una idea rentable en el medio plazo, y siendo la escasa inversión inicial necesaria uno de los aspectos causantes de este hecho.

Origen de la idea y motivación

La idea de establecer un pequeño hotel rural en la localidad de Santa María de Mave, una pequeña aldea al norte de la provincia de Palencia, surge de la relación con la que cuenta mi familia con dicho lugar, puesto que una parte de ella es originaria de allí.

La finca familiar surgió a raíz de la presencia de un río en la zona, el Pisuega. Mis antepasados compraron el terreno para edificar allí una pequeña fábrica de harinas, que aprovechaba el movimiento del río convirtiéndolo en energía mecánica para moler el grano de trigo. Además, la presencia del ferrocarril facilitaba el transporte de la harina. En 1869 se creó la fábrica, siendo la casa anexa construida en 1876. En la imagen siguiente (Figura 1) puede apreciarse la vista de la casa y la fábrica anexa, junto a las vías del ferrocarril y la estación de tren.



Figura 1: Vista de la casa familiar (izquierda) y estación de tren (derecha) en el año 1896.
Elaborada por José Lorenzo García de los Ríos Trujillo.

La fábrica de harinas estuvo funcionando hasta el año 2003. Dicho año, la nula rentabilidad del negocio obligó a mi familia al echar el cierre. No obstante, se decidió continuar aprovechando el salto de agua existente. Se compraron dos pequeñas turbinas y la fábrica se reconvirtió en una pequeña central hidroeléctrica, generando electricidad que a día de hoy todavía se utiliza para consumo propio, vertiéndose el excedente a la red eléctrica.

La antigua fábrica tiene anexa una casa familiar, que es la que es objeto del presente trabajo y se quiere convertir en un hotel rural, diversificando así las fuentes de ingresos de la empresa familiar.

Por lo tanto, una motivación clave es la de darle vida a un espacio único, que tiene gran valor sentimental para la familia. Dicho objetivo debe estar alineado con la motivación principal, que consiste en obtener un beneficio económico derivado de la explotación de la casa en forma de hotel.

Adicionalmente, desarrollar un plan de negocio conlleva la puesta en práctica de muchos de los conocimientos aprendidos en la carrera de ADE, abarcando aspectos tan variados como el marketing o el análisis económico del proyecto. Dicha puesta en práctica me parecía muy interesante y me permitiría obtener una visión global de la creación de un negocio y los aspectos más importantes a tener en cuenta para realizarlo con éxito, por lo que me pareció un tema interesante en el que centrar mis esfuerzos.

Por otro lado, la zona en la que se encuentra situado el hotel es un lugar en el que existe una gran carencia en la materia de alojamiento y de actividades de aventura. Hay una necesidad real de fomentar la zona, para la obtención de recursos económicos, así como generar puestos de trabajo y dar a conocer la zona. Todo esto me ha hecho valorar la posibilidad de utilizar una casa tradicional de mi familia y su entorno para montar un negocio.

Finalmente, es necesario destacar también el contexto del país en que vivimos. España es uno de los países más turísticos del mundo, y el turismo es una industria clave de nuestra economía, aportando alrededor del 12% del PIB. Además, el turismo rural está experimentando buenas cifras de crecimiento en los últimos años. Por lo tanto, se puede

decir que se trata de una industria atractiva y en continuo crecimiento, que además está ya totalmente recuperada tras la pandemia.

Todos estos aspectos han sido los que me han impulsado a querer desarrollar esta idea de plan de negocio, que cuenta con un origen familiar pero con una motivación económica clara y está relacionado con una de las industrias más relevantes de nuestro país.

Objetivos del trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo la creación de un plan de negocio para la empresa “Mave Rural”, explotadora de un hotel rural en la provincia de Palencia. Las señas de identidad del hotel son la atención familiar y cercana propias de un hotel de tamaño reducido, en un entorno privilegiado que cuenta con numerosos atractivos naturales y culturales.

Para desarrollar adecuadamente el plan de negocio se detallarán a lo largo del trabajo los siguientes puntos:

- Descripción del hotel y del servicio que se va a ofrecer, centrándose en cómo se puede desarrollar una oferta competitiva atractiva. Aclaración de la misión, visión y valores que caracterizan a la compañía.
- Realización de un análisis interno y externo del entorno competitivo en el que está presente la empresa, mediante el empleo de herramientas como el análisis PESTEL, DAFO y de 5 fuerzas de Porter.
- Desarrollo de un plan de marketing que permita conocer en detalle el cliente al que va dirigido el hotel y la propuesta de valor que se va a ofrecer. También se estudiarán las posibles iniciativas a través de las cuales se puede dar a conocer la idea al público objetivo.
- Desarrollo de un plan económico-financiero que permita estudiar la viabilidad de la iniciativa, incluyendo las inversiones iniciales, así como gastos e ingresos recurrentes.

Marco teórico

El sector turístico en España

España es un destino turístico de renombre mundial, con una cultura, historia, gastronomía y atracciones naturales inigualable. No en vano, nuestro país recibió en 2019 (Cifras previas a la pandemia COVID-19, que hundió el turismo) 83,5 millones de turistas internacionales (INE, 2022), lo que convirtió a España en el segundo país más visitado del mundo, después de Francia. Como se puede observar en el gráfico (Figura 2), la pandemia supuso un duro golpe para la industria, aunque según datos provisionales el número de turistas podría marcar un nuevo récord el presente año 2023.

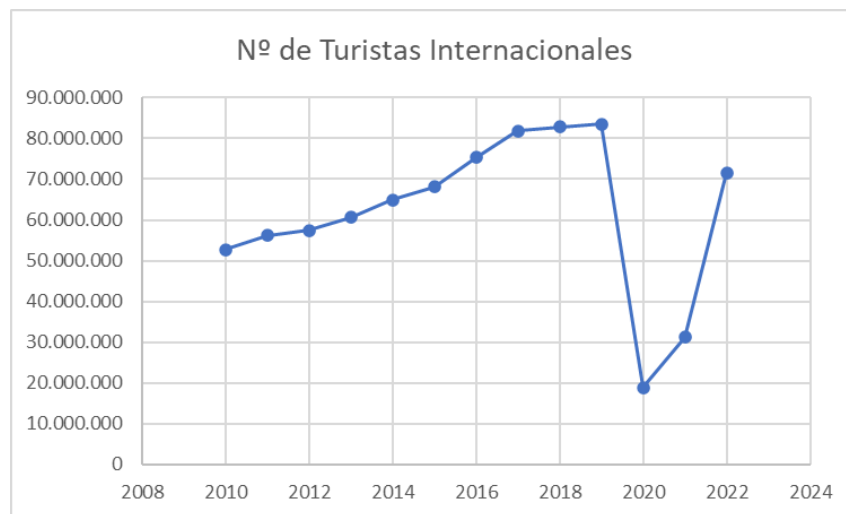


Figura 2: Evolución del número de turistas internacionales en España. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Además, nuestro país cuenta con una extensa oferta turística, con un total de 1.168.000 plazas hoteleras disponibles en un total de 12.206 hoteles, en el primer trimestre de 2023, según un informe de la consultora CBRE (CBRE, 2023). Es un sector, el turístico, que concentra el 17% de la inversión en España, siendo los hoteles de cuatro y cinco estrellas los principales objetivos de los inversores. Por otro lado, uno de los atractivos de nuestro país es que cuenta con una oferta turística muy diversificada, existiendo un buen número de hoteles en cada segmento, especialmente de dos, tres y cuatro estrellas, como muestra la Figura 3:

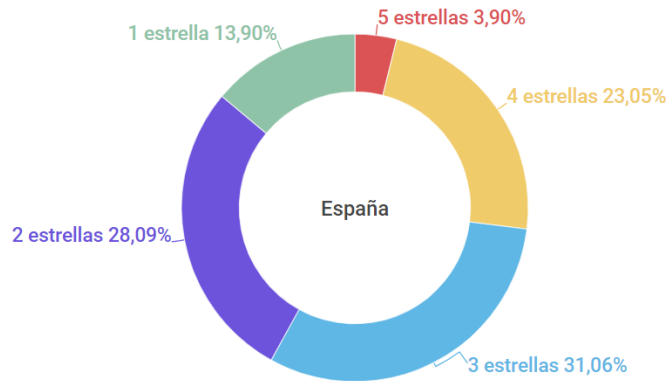


Figura 3: Distribución de los hoteles en España según categoría. Fuente: Hosteltur

En cuanto a la importancia de la industria respecto a la economía española, cabe destacar que el turismo supuso el 12,6% del total del PIB español en el año 2019, porcentaje que se ha visto reducido en años posteriores debido al COVID-19 pero que está ya recuperándose: “España, camino de pulverizar varios récords turísticos en 2023” (Canalís, 2023). De hecho, el 77% de los empresarios turísticos en España consideraban como “Buena” o “Excelente” la situación actual de su sector, de acuerdo con un informe elaborado por la consultora KPMG (KPMG, 2023).

Por otro lado, algunos de los retos e inquietudes más relevantes que señalan los directivos del sector en España son “mitigar los efectos de la inflación” y “avanzar en materia de sostenibilidad o ESG” (KPMG, 2023), que indudablemente marcarán el futuro del sector durante los próximos años. Además, otra de las claves en la demanda turística es que los clientes cada vez buscan más “experiencias diferentes y emocionantes, tanto dentro como fuera de las instalaciones hoteleras” (Hosteltur, 2019).

En definitiva, España se consolida como un importante destino turístico a nivel global. Aunque la pandemia generó un impacto negativo en la industria, las perspectivas futuras son positivas, con una notable recuperación en el año 2023. El sector turístico sigue siendo un pilar fundamental para la economía y el progreso del país, atrayendo a numerosos viajeros de todas las partes del mundo.

El turismo rural en España

La idea de negocio planteada en el presente trabajo es un hotel en una localidad con una población inferior a 50 habitantes, por lo que se enmarca en el conocido como turismo rural: “Un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales” (Organización Mundial del Turismo: Turismo Rural, s.f.), y que se desarrolla en entornos no urbanos con baja densidad demográfica.

El crecimiento de este tipo de turismo ha sido constante en toda la serie histórica hasta el año 2019, habiendo aumentado años tras año el número de plazas ocupadas. En el siguiente gráfico (Figura 4), por meses, se aprecia también claramente la estacionalidad de este tipo de turismo, que concentra su ocupación máxima en los meses de verano. Este hecho es algo que se deberá tener en cuenta a la hora de estudiar la viabilidad del plan de negocio.

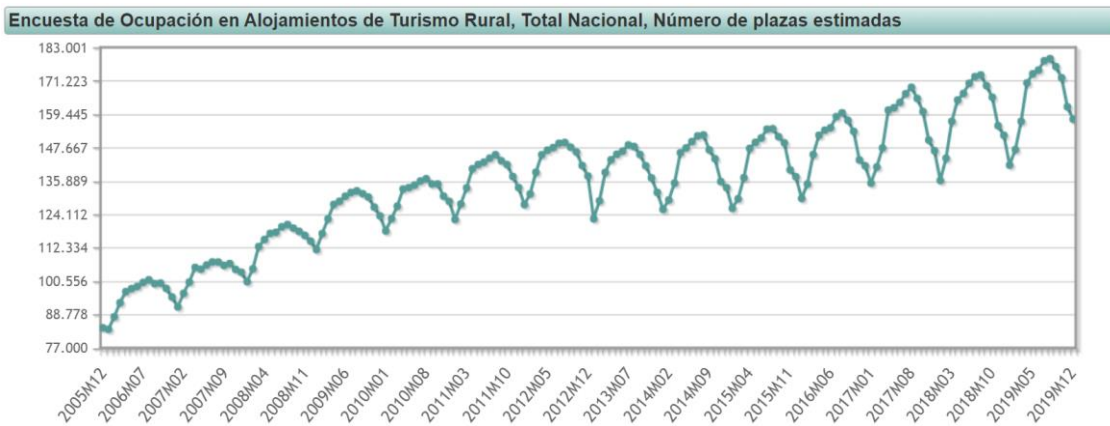


Figura 4: Número de plazas en alojamientos rurales a partir de 2006. Fuente: INE

Se trata, además, de un sector clave para contribuir al desarrollo de las zonas rurales de nuestro país, puesto que inyecta dinero en la economía local y es un importante generador de empleo: “En las últimas décadas, el turismo rural se ha convertido en una de las

principales actividades económicas en la mayoría de las zonas rurales de España” (Sánchez, 2018).

Las perspectivas de este tipo de turismo son positivas. De acuerdo con un informe del Observatorio del Turismo Rural, la penetración del turismo rural, (esto es, el número de personas usuarias de este tipo de turismo), sigue creciendo año a año, como puede apreciarse en el gráfico de la figura 5, y destaca especialmente que el 7% de los usuarios se estrenaron en esta forma de turismo. Además, crece de forma importante el número de escapadas, puesto que un 54% de los usuarios había realizado tres o más escapadas en 2022 frente al 40% del año anterior. (Observatorio del Turismo Rural, 2023)

Penetración del turismo rural

Base: Individuos de 18 y más años, de ámbito nacional - n = 1.004

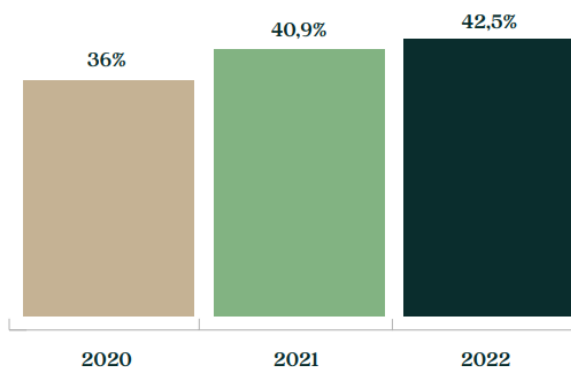


Figura 5: Evolución de la penetración del turismo rural en España. Fuente: Observatorio del Turismo Rural

En cuanto al perfil de usuario de este tipo de turismo, se trata principalmente de mujeres de entre 40 y 64 años, que viajan en su mayoría en pareja (46%), en familia (37%) o en un grupo de amigos (24%). Por otro lado, la procedencia de los usuarios del turismo rural en España sitúa a Madrid en cabeza (24%), seguida de Cataluña (17%) y la Comunidad Valenciana (12%) (Observatorio del Turismo Rural, 2023).

Adicionalmente, los aspectos más valorados a la hora de seleccionar un destino son, en este orden, la posibilidad de “desconectar” en el destino, la abundancia de opciones de ocio al aire libre y naturaleza, y la posibilidad de visitar un entorno cultural.

En definitiva, este tipo de turismo ha mostrado un crecimiento constante en nuestro país, con una mayor ocupación en los meses de verano, y es considerado clave para el desarrollo económico de las zonas rurales de España. Las perspectivas para este sector son alentadoras, con un aumento continuo en la penetración y el interés en escapadas rurales. Finalmente, entre los aspectos más valorados para la elección del destino destacan la posibilidad de desconexión, opciones de ocio al aire libre y la experiencia cultural, puntos con los que cumple el hotel rural propuesto.

El Proyecto

Descripción de la idea

La idea que se pretende llevar a cabo es la creación de un hotel rural en la localidad de Santa María de Mave, que cuenta con 21 habitantes según el INE. Situada al norte de la provincia de Palencia, dista unos 15 minutos en coche de la localidad de Aguilar de Campoo, municipio de mayores dimensiones que cuenta con una población de 6.744 habitantes a día de hoy.

El emplazamiento en el que se desarrollará la idea es la casa familiar y su finca adjunta, que estarán disponibles en todo momento para uso y disfrute exclusivo de sus huéspedes. La idea inicial es proporcionar a los huéspedes alojamiento y desayuno, aunque posteriormente se estudiaría la creación de un restaurante/cafetería para mayor comodidad de los usuarios.

Uno de los atractivos principales del emplazamiento es el entorno natural en que se encuentra el hotel. Por lo tanto, no se trata de un hotel en el que los clientes simplemente acudan a dormir, sino que la idea es ofrecer una experiencia inclusiva que permita a los huéspedes disfrutar de un gran número de actividades al aire libre, o simplemente descansar física y mentalmente en un ambiente natural y tranquilo: el gran jardín con el que cuenta la finca es ideal para ello.

Parte del atractivo turístico del lugar son las actividades al aire libre que se pueden desarrollar en él. Entre ellas podrían destacar paseos en bicicleta, senderismo, rutas en quad, así como piragüismo por el río Pisuerga, que atraviesa la propia finca. Para ello, el hotel contará con un servicio gratuito de bicicletas, y permitirá a los huéspedes alquilar Quads por horas para explorar los caminos de la zona. Así mismo, habrá un monitor para guiar a los huéspedes que deseen alquilar piraguas.

El cliente al que va dirigido es a parejas o familias que quieren realizar escapadas de fin de semana o vacaciones y que busquen estar en contacto con la naturaleza; en un lugar

tranquilo alejados de núcleos urbanos, además de realizar actividades al aire libre. Con este proyecto se pretende potenciar el turismo en la zona de Aguilar de Campoo.

Puesto que el edificio de partida es la casa familiar, no será necesaria una gran inversión inicial para poner en funcionamiento el hotel, aunque por esa misma razón la oferta deberá adaptarse al espacio existente.

Características del hotel

La finca cuenta con una extensión de 9359m², que incluye un gran jardín con árboles frutales. Dentro de la misma se encuentra la vivienda familiar, de 714m². La superficie está distribuida de tal forma que se obtendrían dos habitaciones cuádruples, cuatro habitaciones triples y ocho habitaciones dobles, por lo que el hotel podría alojar a un total de 36 huéspedes. Todas las habitaciones cuentan con baño individual.

En cuanto a las zonas comunes, el hotel dispone de dos salones para las personas alojadas, en los que se pondrá a disposición del cliente prensa escrita, juegos de mesa y una televisión, así como diversidad de sofás y butacas para la comodidad del cliente. También contará con una cocina de uso exclusivo de los empleados del hotel y un gran comedor en el que se servirán los desayunos. Las siguientes imágenes muestran la apariencia de la finca/jardín (Figura 6), así como del edificio y su entorno, Figuras 7 y 8.



Figura 6: Vista general de la finca. Fuente: Elaboración propia



Figura 7: Vista del Jardín y frontal de la casa. Fuente: Elaboración propia



Figura 8: Vista superior del hotel y su entorno. Fuente: Elaboración propia

Atractivo turístico

El Hotel rural de Santa María de Mave es un lugar ideal para pasar las vacaciones en familia o con amigos. En él se podrá realizar turismo de naturaleza y actividades de aventura, así como realizar excursiones por toda la zona de alrededor para disfrutar y hacer turismo, puesto que en el entorno donde está situado el hotel se pueden encontrar distintos tipos de recursos turísticos. La figura 9 muestra una vista general de la zona en la que se encuentra el hotel.



Figura 9: Entorno de Santa María de Mave. Fuente: Elaboración propia

Por un lado, existen importantes reclamos culturales en la zona, relacionados principalmente con el arte Románico Palentino. En el propio pueblo se encuentra el Monasterio Benedictino de Santa María de Mave, que alberga un encantador hotel boutique. Además, cerca de Santa María de Mave se hallan diversos pueblos para visitar, como Olleros, que cuenta con una preciosa iglesia rupestre de los Santos Justo y Pastor. Asimismo, en la cercana localidad de Aguilar de Campoo, se encuentran el monasterio de Santa María la Real del siglo XII y un castillo de la misma época, así como una plaza Mayor con una colegiata de estilo gótico.

También existen otro tipo de reclamos más relacionados con las actividades deportivas y de naturaleza. En las proximidades se pueden realizar rutas a pie y en bicicleta. Dichas rutas pueden ser: rutas Geológicas, rutas de los pantanos, rutas de los Caminos Olvidados... Es importante destacar de nuevo la localidad de Aguilar de Campoo, ya que cuenta con un embalse muy frecuentado en los meses de verano, con una playa pública en donde se pueden realizar diversas actividades acuáticas. En invierno, cabe destacar también la estación de esquí y montaña “Alto Campoo”, situada a una hora en coche del hotel y que puede ser un reclamo interesante durante los meses de invierno.

En cuanto a las actividades que se podrán realizar dentro del recinto del hotel, se dispone de una zona en la que el río Pisuerga, pasa por “dentro” del recinto. Gracias a esto, se pueden realizar actividades como montar en piragua (se contratará a un monitor de piragüismo para estar presente cuando alguien quiera montar o aprender) o bañarse en el río. Además, se pondrán a disposición de los clientes varias bicicletas para descubrir los caminos rurales de la zona. Finalmente, se comprarán cuatro Quads para que los clientes del hotel puedan alquilarlos por horas y hacer rutas.

Misión, visión y valores de la empresa

El hotel tiene por objetivo ofrecer una experiencia única a sus visitantes, que les permita desconectar de su día a día mediante el contacto con la naturaleza y las actividades deportivas y culturales, todo ello en un ambiente cercano y relajado. Además, otro de los objetivos es ser lo más sostenible posible. Por lo tanto, la misión se podría plasmar de la siguiente forma:

“Nuestra misión es ofrecer un refugio sostenible en un entorno natural, proporcionando un trato atento y experiencias únicas para que nuestros huéspedes puedan reconectar consigo mismos disfrutando del contacto con la naturaleza”

Por otro lado, el hotel busca ser reconocido como un referente en la zona, y brindar experiencias positivas para sus huéspedes. La visión del hotel en cuanto a sus objetivos a futuro y deseos se resume así:

“En el Hotel rural la Finca de Mave trabajamos constantemente con el objetivo de ser un referente en el turismo rural y sostenible, y para crear un impacto positivo sobre nuestro entorno y sobre las personas que nos visitan. Nuestro compromiso por crear un ambiente acogedor y un trato cercano nos impulsa a seguir día a día, y deseamos que todos los que nos visiten disfruten tanto de la estancia como nosotros de hacerla posible”

Por otro lado, los valores empresariales deben reflejar de una manera clara la misión de la empresa y su visión a largo plazo, y son los siguientes:

- Sostenibilidad y respeto por la naturaleza. La empresa comprende la importancia de compatibilizar el respeto al medio ambiente con la actividad económica, y la preservación del entorno natural en el que está situado el hotel rural es una prioridad para la empresa.
- Hospitalidad: El hotel se distingue por su compromiso de proporcionar un servicio personalizado a cada uno de sus clientes. Este enfoque se refleja en la atención cercana y cuidadosa que se brinda a los huéspedes, creando una experiencia única que los hace sentirse valorados durante su estancia. Esto es posible dado el reducido número de habitaciones con que cuenta el hotel, a diferencia de otros hoteles más grandes e impersonales.
- Autenticidad. El objetivo del hotel es ofrecer una experiencia auténtica y genuina a los huéspedes, que les permita descubrir la zona, la cultura y los atractivos locales.
- Entusiasmo por el entorno. El lugar en que se desarrolla la actividad hotelera tiene una historia detrás y un significado especial por ser de origen familiar. Transmitir dicha pasión a todo el que nos visite es una de las señas de identidad que nos define.

- Excelencia en la atención. En el hotel ponemos al cliente siempre en el centro, enforzándonos continuamente por ofrecer una experiencia única que deje al cliente totalmente satisfecho.

Business Model Canvas

El conocido como Business Model Canvas es una herramienta que se utiliza para plasmar modelos de negocio existentes y desarrollar otros nuevos, describiendo su propuesta de valor, infraestructura, clientes y finanzas (Vicedo, 2015). Es una herramienta muy visual y concisa que da una idea clara sobre la estructura del negocio. Su esquema es el siguiente (Figura 10):

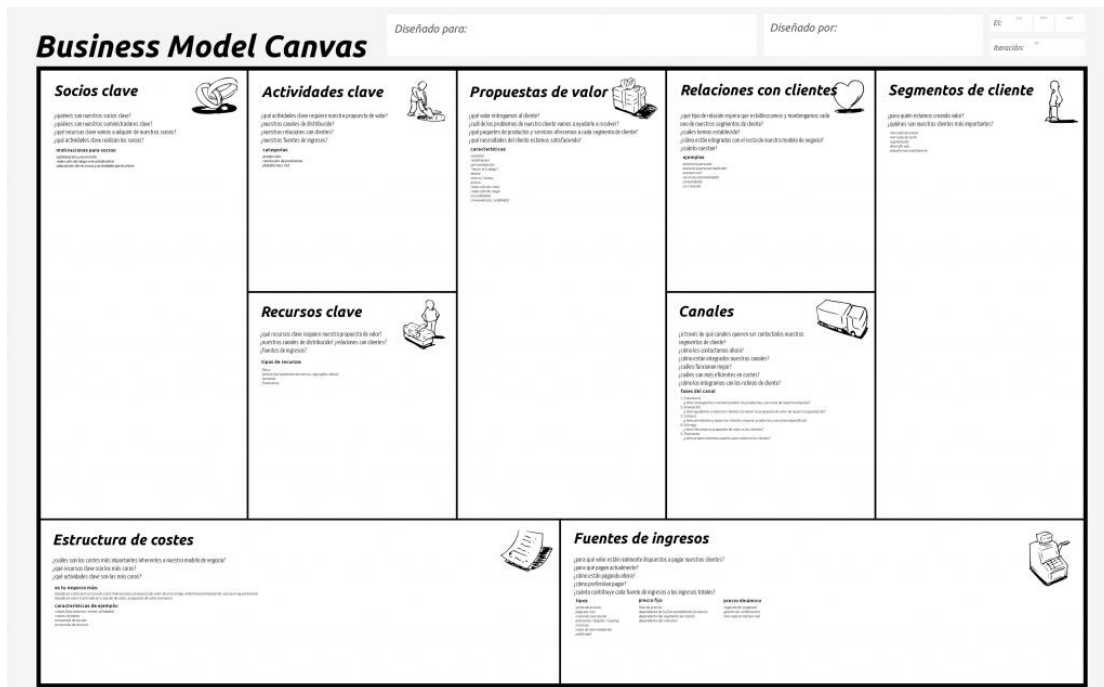


Figura 10: Esquema del Business Model Canvas

A continuación, se van a detallar las piezas que conforman el modelo de negocio del hotel rural que nos ocupa:

- **Propuesta de valor.** Es la razón de ser de la idea de negocio, el beneficio clave que aporta, y debe responder a una necesidad insatisfecha. En este caso, la propuesta de valor ofrecida es un hotel rural enfocado al disfrute y la desconexión de sus huéspedes a través de actividades deportivas y culturales, en el que se brinda un trato cercano y hospitalario en un entorno único alejado de masificaciones.
- **Segmentos de cliente.** Reúne los principales grupos de usuarios en los que se enfoca el hotel y a los que van dirigidos los esfuerzos de marketing. Serán la base

de clientes futuros. En este caso, los segmentos principales son familias jóvenes con hijos, parejas y grupos de amigos, con interés en la naturaleza y en pasar unos días de desconexión. Este apartado se desarrollará más detalladamente en el apartado de “mercado objetivo”.

- **Relación con los clientes.** Este bloque está relacionado con la manera de interactuar entre los usuarios y el hotel. En este caso, se busca crear una relación cercana con los clientes, haciéndoles sentir como en casa y fomentando así las recomendaciones a otros usuarios. Además, se busca también crear relaciones duraderas en el tiempo, de tal forma que los usuarios repitan como clientes. Esto se conseguirá gracias a una comunicación fluida y recurrente después de la estancia. Los antiguos clientes, si lo desean, recibirán emails sobre ofertas y otras noticias relacionadas con las actividades del hotel.
- **Canales.** La forma de relacionarse con los clientes será a través de la página web y la central de reservas online principalmente, y también de forma indirecta a través de plataformas de reserva como Booking o Escapada Rural. También mediante redes sociales como Instagram, que servirán para promocionar el hotel. Por último, existirá una newsletter a través del email, como ya se ha comentado.
- **Fuentes de ingresos.** La fuente de ingresos principal será la reserva de las habitaciones del hotel, además de los ingresos generados por los desayunos, que serán optativos. Otra fuente de ingresos complementaria será el alquiler de quads y piraguas, que se cobrarán por horas.
- **Recursos clave.** Son aquellos elementos que permiten el funcionamiento del hotel. En este caso, la ubicación, instalaciones y equipamiento del hotel y la finca, así como la página web y su central de reservas. Será especialmente relevante contar con una página web que refleje la identidad del hotel y la propuesta de valor ofrecida: un entorno en el que desconectar rodeado de naturaleza.
- **Actividades clave.** Las actividades clave a desarrollar serán la gestión de las reservas y atención al cliente, incluyendo la interlocución con otros socios y portales de reserva. También se considera una actividad clave el mantenimiento y

cuidado de las instalaciones, que deberán permanecer siempre en perfecto estado de conservación. Finalmente, la organización de actividades y coordinación de los servicios del hotel como el alquiler de quads o piraguas también serán actividades relevantes.

- **Socios clave.** Los principales socios del hotel serán las páginas web de reserva disponibles en el mercado: en la siguiente infografía se señalan los principales líderes en el segmento. Entre ellas, principalmente nos encontramos a Booking, líder en el mercado español con el 70% de las reservas en el año 2022, seguido de Airbnb (Aunque dicha plataforma está centrada en alquileres vacacionales y no hoteles) y Trivago.

Cabe destacar que las reservas directas a través de la página web del alojamiento se sitúan tan solo en el cuarto puesto de formas más utilizadas para realizar una reserva de hotel (Statista, 2022), como muestra la figura 11. Por lo tanto, establecer relaciones con los portales de reserva será clave para maximizar la visibilidad del hotel, garantizando así una mayor ocupación de las habitaciones disponibles.

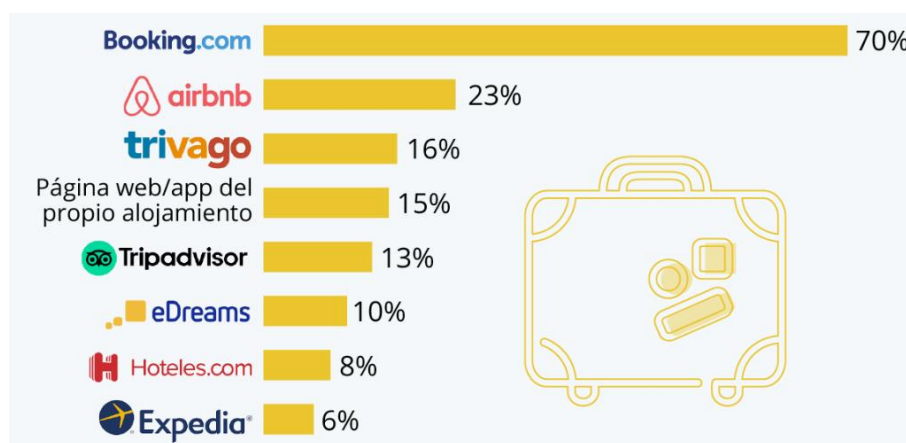


Figura 11: Principales portales de reserva, España 2022. Fuente: Statista

Por otro lado, también se pueden encontrar en el mercado otro tipo de webs centradas en alojamientos rurales, entre las cuales destacan Escapada Rural, Vrbo (Antes Top Rural) y Club Rural, que se dirigen a un perfil de cliente que únicamente busca destinos rurales. Asociarse con dichas plataformas será también muy importante para lograr un mayor alcance y visibilidad entre los pertenecientes a dicho segmento de clientes.

Finalmente, otros socios clave serán los proveedores de alimentos y “amenities” del hotel, con los que acordar un producto de calidad a un precio adecuado será clave.

- **Estructura de costes.** Los principales costes a los que deberá hacer frente el hotel se corresponden principalmente con los gastos de personal, suministros (Electricidad, gas y calefacción), así como los suministros de comidas y bebidas para los desayunos. También se deberán hacer frente a las inversiones iniciales para el acondicionamiento de la casa como hotel y la compra de los Quads, bicicletas y piraguas que los clientes del hotel podrán disfrutar. Este apartado se detallará en el plan económico-financiero.

Análisis del Negocio

Análisis del entorno general: PESTEL

El conocido como análisis PESTEL, esquematizado en la figura 12, es una herramienta que se emplea en el mundo empresarial para descubrir y analizar los factores externos que pueden afectar al presente y el futuro de cualquier negocio (Amador-Mercado, 2022). Es un acrónimo de los seis tipos de influencias, positivas o negativas, que pueden afectar a la marcha del negocio: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (medioambientales) y legales. Un análisis exhaustivo de dichos factores puede y debe influir en la toma de decisiones empresariales, y servirá para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa dentro del contexto en el que desarrolla su actividad. A continuación se realizará un análisis de los seis factores que afectan al desarrollo de la idea de negocio de un hotel rural.

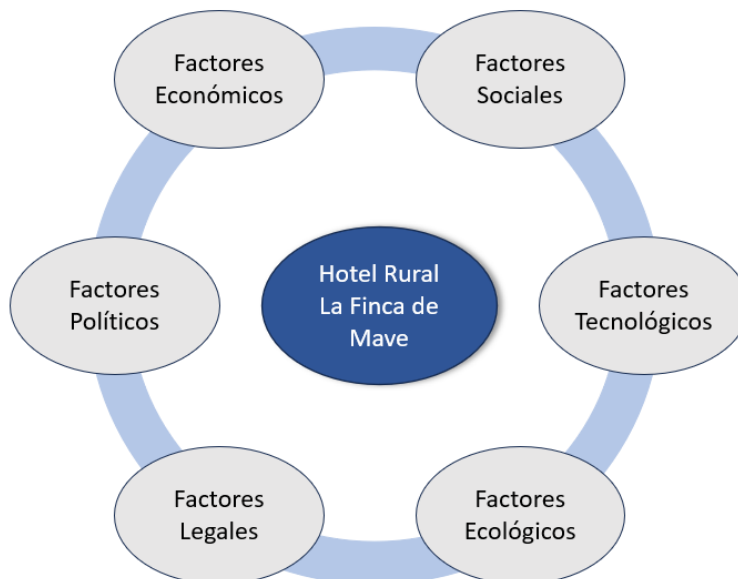


Figura 12: Modelo PESTEL. Elaboración propia

Factores Políticos

España es una democracia y un estado de derecho relativamente estable políticamente. No obstante, se deberán monitorizar nuevas leyes que puedan surgir en relación a aspectos como los derechos laborales o la regulación ambiental, entre otros, que podrían impactar en la cuenta de resultados de la empresa. Factores como la reciente subida del Salario Mínimo Interprofesional o la creciente presión fiscal son un ejemplo de ello: La presión fiscal se ha situado en máximos históricos en 2022 alcanzando el 42% del PIB (Instituto de Estudios Económicos, 2023).

Dentro del ámbito del turismo rural, se deberá monitorizar la posible concesión de subvenciones o incentivos por la creación de negocios en zonas rurales, que podrían suponer una oportunidad para impulsar la creación del hotel. Además, campañas de promoción turística por parte de autoridades nacionales o locales también podrían suponer una mejora en la visibilidad de la zona en la que se encuentra el hotel, creando un impacto positivo en la demanda turística.

Factores Económicos

Uno de los factores económicos principales es la dependencia de los ingresos de la buena marcha de la economía española, puesto que parece evidente que las tendencias económicas del país afectan de manera clara a la demanda turística y al gasto medio por visitante: “existe una relación fuerte de causalidad entre el turismo nacional, fundamentalmente, el turismo interno, y el crecimiento económico del país” (Flores, 2018). Esto es especialmente relevante en un alojamiento rural como el que nos ocupa, que previsiblemente contará con un componente muy fuerte de demanda nacional y no tanto internacional. Ser capaces de gestionar las épocas de auge y bonanza y compensar con aquellos años en los que la economía se comporte de peor forma será una de las claves que contribuirían al éxito del proyecto.

En este contexto, es importante hacer mención a las expectativas de crecimiento de nuestro país que elaboran organismos de reconocido prestigio. De acuerdo con datos del Banco de España, la economía española crecerá durante los próximos tres años, a un ritmo

del 2,3% (2023), 1,8% (2024) y 2,0% (2025). Dicha tendencia positiva vendrá acompañada de una inflación en retroceso (del 8,3% en 2023 al 1,8% en 2025) y una tasa de paro que también se verá reducida desde el 12,9% actual hasta un 11,3% en 2025. (Banco de España, 2023). Dichas predicciones constituyen un escenario optimista dadas las mejoras esperadas en la riqueza general y en la renta disponible de los españoles, lo cual puede impulsar el éxito del proyecto.

Por otro lado, existe un componente de estacionalidad a lo largo del año, pues es previsible una mayor afluencia durante los meses de verano que contrastará con épocas de menor afluencia en invierno. Dicha variabilidad puede afectar a los flujos de ingresos y gastos del hotel de manera importante, por lo que una gestión adecuada de los mismo será un factor clave para garantizar la liquidez de la empresa y la supervivencia del negocio.

En último lugar, la elevada inflación puede suponer una reducción en la capacidad de gasto de las familias en España, disminuyendo la demanda turística.

Factores Sociales

Existen varias tendencias sociales favorables a la idea de negocio de un hotel rural.

En primer lugar, existe una clara tendencia a favor del turismo rural, que “sigue teniendo tirón y ganando adeptos cada año en España” (García, 2022). De acuerdo con Observatorio de Turismo Rural, el 82% de los españoles tiene pensado realizar una escapada rural en 2023, prácticamente el doble de los que lo hicieron en 2022. En una sociedad en la que el trabajo y el estrés son una constante, el 24% valora positivamente ir a un destino “que les permita desconectar”. Además, el auge del turismo rural que se experimentó en nuestro país con la pandemia parece haberse consolidado, y además se ha conseguido mantener el gasto estable a pesar de la inflación.

Otra tendencia (favorable a la idea de negocio) es el turismo sostenible, que persigue desarrollar su actividad generando un impacto mínimo sobre el medioambiente y respetando el ecosistema y cultura locales, creando a la vez empleo e ingresos para la

población autóctona (BBVA Comunicaciones Sostenibilidad, 2023). Es esta una tendencia en auge, ya que parece claro que los viajeros cada vez son más conscientes del impacto del turismo en el entorno (Galindo, 2023). Posicionar el hotel rural como un alojamiento sostenible puede atraer a un tipo de viajero concienciado con el medio ambiente, que además de tener un impacto positivo genera ganancias económicas para el negocio.

Finalmente, el auge del teletrabajo a raíz de la pandemia parece haber llegado para quedarse, al menos en parte, lo que está generando nuevas formas de turismo de trabajo. Si bien es cierto que las cifras de teletrabajadores han descendido enormemente desde la pandemia, una parte importante del trabajo a distancia parece que se mantendrá en el futuro. (Álvarez, 2023).

Factores Tecnológicos

El hotel rural se apoyará en la web de reservas propia, así como en otros portales genéricos como Booking para formalizar las reservas de las habitaciones. Por lo tanto, contar con una población que tenga mayoritariamente acceso a internet es clave, algo que no parece ser un problema en un país como España: el 96% de los hogares españoles tenía acceso a internet en el año 2021. (INE, 2022). Dicho acceso a internet permitirá además aumentar la visibilidad del hotel a través de redes sociales.

Factores Ecológicos/Medioambientales

El factor medioambiental puede ser clave para la atracción de clientes, en una sociedad cada vez más concienciada con el respeto al entorno y en compatibilizar la actividad económica con el cuidado del medio ambiente. Es por eso por lo que la sostenibilidad está crecientemente integrada dentro de los planes de RSC de las empresas, que incluso consideran la sostenibilidad como una forma de diferenciarse y competir con sus rivales.

En el contexto de un pequeño hotel rural, contar con fuentes de energía limpia, proveedores de alimentos de bajo impacto medioambiental y prácticas responsables en la gestión de los residuos pueden ser algunos de los aspectos en los que centrar los esfuerzos. En este sentido, el hotel puede presumir de funcionar en base a energía limpia

renovable, pues la central hidroeléctrica anexa provee de electricidad al hotel. Además, recientemente se han instalado placas solares para consumo propio. Todo ello hace del hotel un lugar energéticamente respetuoso con el entorno y el medio ambiente.

Por otro lado, nuevas leyes o regulación ambiental que puedan ser aprobadas a nivel nacional o autonómico deberán ser tenidas en cuenta, ya que podrían afectar al desarrollo del negocio.

Factores Legales

En esta última dimensión cabe destacar que el cumplimiento de la ley debe ser una absoluta prioridad para la empresa explotadora del hotel rural. El hotel deberá cumplir en todo momento con la regulación específica para hoteles rurales, para evitar sanciones y asegurar su funcionamiento de acuerdo con la legalidad.

Además de la normativa turística, se deberá cumplir también con la normativa sobre seguridad y salud, derechos laborales, normativa alimentaria y cumplir con la Ley de Protección de Datos.

[Análisis del entorno específico: Modelo de las 5 fuerzas de Porter](#)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter se emplea para analizar en detalle la industria en la que opera el negocio en cuestión, atendiendo principalmente a cómo está estructurado el negocio, cuáles son los principales competidores y su poder, así como el poder de los clientes y su concentración. Se trata de un análisis más específico que el PESTEL, relacionado con el entorno más cercano: la industria en la que se desarrolla la actividad empresarial. Tiene cinco componentes, como se puede apreciar en la figura 13:



Figura 13: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Nuevos competidores

Dentro de la industria turística en la zona en la que se sitúa el hotel se podrían desarrollar nuevos proyectos de hoteles rurales, especialmente si la demanda turística lo justifica. La creación de nuevos hoteles, no obstante, conlleva inversiones iniciales bastante elevadas que pueden suponer una barrera de entrada importante: compra de terrenos, adecuación de entorno, construcción del hotel, etc. Todos estos son aspectos a los que nuestro hotel no tiene que hacer frente al tratarse de un edificio y finca adjunta ya establecidos.

Sin embargo, también podrían desarrollarse proyectos similares a éste, en el que se reconvierta una gran casa familiar en un hotel. No obstante, en la propia localidad de Santa María de Mave no existen propiedades que puedan ofrecer una capacidad de huéspedes y entorno comparables al del hotel rural La Finca de Mave, aunque es cierto que dichas condiciones podrían existir en localidades cercanas.

Productos sustitutos

El principal rival de un hotel rural son las conocidas como casas rurales, en las que los usuarios alquilan durante un período determinado de tiempo una casa entera, para compartirla con su pareja, amigos o familia. Una búsqueda en Escapada Rural, el mayor

buscador de alojamientos rurales en España, revela que hay dos casas rurales en las inmediaciones del hotel rural, como se puede apreciar en la figura 14:

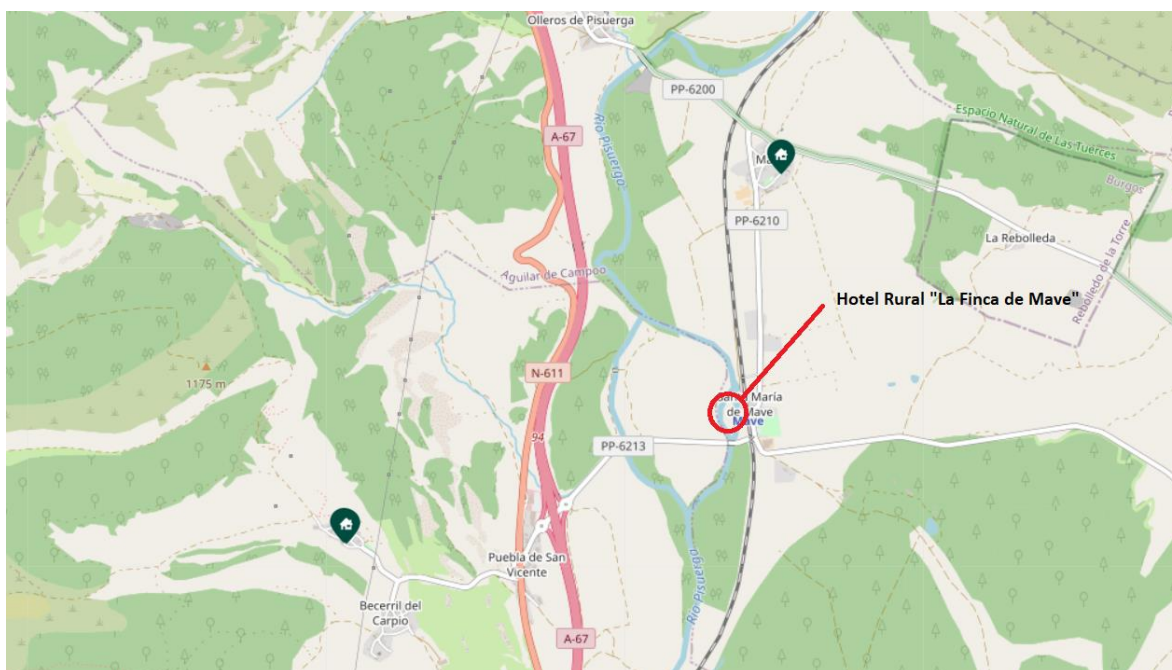


Figura 14: Casas rurales en el entorno de Santa María de Mave. Fuente: EscapadaRural

Se trata de un tipo de turismo similar al que se puede encontrar en un hotel rural, puesto que ofrece conexión con la naturaleza en un entorno rural. Sin embargo, este tipo de turismo no cuenta con el nivel de servicios que puede ofrecer un hotel como La Finca de Mave: servicio de desayunos, limpieza de habitaciones y actividades organizadas como piragüismo, ciclismo y alquiler de quads dentro de la propia propiedad, además de un nivel de atención y cuidado del cliente del que carece una casa rural.

Por lo tanto, diferenciarse de este tipo de alojamientos poniendo énfasis en los servicios ofrecidos, que aportan un valor diferencial a la estancia, es clave para mantener una posición líder.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son uno de los aspectos clave en todo negocio, y la estrategia empresarial debe girar siempre en torno a ellos. En el contexto de un hotel rural como el que aquí se

plantea, los clientes están muy atomizados: existe una gran cantidad de clientes potenciales que además no están unidos ni actúan de manera conjunta, por lo que podría decirse que un hotel no depende en gran medida de un cliente concreto.

A pesar de ello, en esta industria los clientes tienen un gran poder de decisión. Esto es porque existe una gran cantidad de proveedores de servicios similares (hoteles y casas rurales), por lo que el cliente tiene siempre la última palabra a la hora de decantarse por un establecimiento u otro. Esto, además, se ve acentuado por la comparativa que se puede realizar a través de plataformas como Booking, que permite comparar precios, ver imágenes e incluso leer opiniones de antiguos usuarios a cerca de los servicios del hotel, sus instalaciones y la experiencia en general.

Los clientes siempre tienen por tanto capacidad de decidir, de tal forma que ofrecer una propuesta de valor atractiva y unos precios de acuerdo a mercado a los clientes será muy importante para conseguir el éxito del negocio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de un hotel rural como La Finca de Mave son principalmente los suministradores de alimentos y amenities del hotel y la empresa que desarrolle y realice el mantenimiento de la página web del hotel, un servicio que se subcontratará. Dado el elevado número de proveedores disponibles, el poder de negociación recae en este caso del lado del hotel, por lo que no supone una amenaza reseñable para el negocio. No obstante, se deberán cuidar las relaciones con los mismos para obtener un producto de calidad a un precio razonable.

Competidores en el mercado

Los competidores directos del Hotel Rural La Finca de Mave serán hoteles con una propuesta de valor similar situados en las inmediaciones de la finca en cuestión.

Entre ellos nos encontramos el hotel “El Convento de Mave”, situado a menos de 500 metros de distancia de la finca y cuyas habitaciones se encuentran en un monasterio reformado del siglo XII. Se trata de un hotel Boutique con todos los servicios, que destaca

por lo histórico de sus estancias y la calidad de las habitaciones y servicios ofrecidos. Cuenta con 24 habitaciones y se enfoca a un tipo de turista más premium, más bien en parejas y no tanto en familias, a juzgar por el tipo de habitaciones ofrecidas (En su mayoría dobles, no tanto triples o cuádruples).

No obstante, se trata sin lugar a duda de un rival muy importante a tener en cuenta, del que el Hotel Rural la Finca de Mave puede diferenciarse en base a los siguientes aspectos:

- Experiencia de naturaleza y aventura. El hotel rural la Finca de Mave cuenta con una gran finca que explorar, ofreciendo el contacto con la naturaleza sin necesidad de salir de la propiedad. Además, la oferta de actividades como piragüismo, senderismo, ciclismo o quads puede atraer a un tipo de cliente que busca una experiencia más activa.
- Ambiente familiar y acogedor. Un número de habitaciones más reducido (14 habitaciones frente a 24) hace que el hotel pueda destacar ofreciendo un trato cercano a sus clientes, personalizado para que cada cliente se sienta como en casa.
- Enfoque en turismo sostenible. El hotel rural La Finca de Mave puede diferenciarse ofreciendo un tipo de turismo sostenible y responsable con el medio ambiente, como se ha comentado anteriormente.

Aunque se trata de establecimientos enfocados a un tipo de público diferente, será un rival a monitorizar en el futuro.

Adicionalmente existe un hostel de una estrella en la localidad de Mave, aunque se trata de un establecimiento de sólo 4 habitaciones y que está enfocado a un tipo de público con menor poder adquisitivo.

Por último, existen hoteles en la cercana localidad de Aguilar de Campoo, aunque se trata de establecimientos situados en un municipio de cerca de 7 mil habitantes, por lo que no compiten directamente con un alojamiento rural como La Finca de Mave.

Análisis interno: DAFO

A la vista de los análisis del entorno general y específico, se puede proceder a la realización de un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que afectan a la idea de negocio. Dicho análisis, esquematizado en la figura 15, se emplea para evaluar la situación específica de una empresa atendiendo a factores externos e internos a la misma, que pueden ser tanto positivos como negativos. El objetivo del análisis es ajustar la estrategia empresarial para responder a la situación en cada momento (Olivera, 2011).



Figura 15: Esquema del análisis DAFO. Fuente: Dirección general de la Industria y la Pyme

Debilidades

- Gran variabilidad en la ocupación según la época del año
- Gastos fijos elevados: personal, calefacción, mantenimiento de la finca, etc.
- Fuerte dependencia de los clientes y su disposición a elegir el hotel

Amenazas

- El turismo interno en España depende en gran medida del entorno macroeconómico, lo cual supone una amenaza en épocas de crecimiento negativo
- Competencia de casas rurales cercanas al hotel

- El período inflacionario en el que nos encontramos puede terminar reduciendo la demanda turística

Fortalezas

- El Turismo rural cuenta con una gran implantación y popularidad en España
- La Finca y el entorno son únicos y muy difíciles de replicar.
- Inversión inicial baja

Oportunidades

- Auge en las formas de turismo sostenible
- Crecimiento sostenido del turismo rural en los últimos años
- Crecimiento del teletrabajo, que permite estancias más largas.
- Posible concesión de subvenciones por tratarse de un generador de empleo en zona rural.

Plan de Marketing

Mercado objetivo

A priori, el mercado objetivo del hotel rural La Finca de Mave son principalmente parejas jóvenes, familias con hijos y grupos de amigos. Sin embargo, para confirmar dicha hipótesis y con el objetivo de caracterizar mejor a los posibles usuarios se ha realizado una encuesta/formulario, que pretende arrojar luz sobre los siguientes aspectos:

1. **Caracterización del cliente.** Se trata de conocer el tipo de cliente que podría estar interesado en la idea: edad, género, situación personal, nivel de ingresos, etc.
2. **Preferencias en relación al turismo, en especial el rural.** Consiste en conocer los patrones de comportamiento de dichos individuos con respecto al turismo rural: frecuencia de viaje, con quién viaja, qué valora al decantarse por un tipo de alojamiento u otro, etc.
3. **Evaluación de la idea de negocio.** Se presenta la idea de negocio para evaluar su atractivo, la disponibilidad a pagar de los futuros clientes y establecer unos niveles de ocupación esperados según la época del año.

Dicha encuesta ha sido realizada entre los días 1 y 29 de noviembre de 2023, con un tamaño muestral de 104 respuestas. El público objetivo ha sido el público español en general, por lo que, dentro de los límites evidentes, se ha tratado de obtener el máximo número de respuestas de diferentes tipos de personas con perfiles variados. Se persigue de esta forma que los resultados sean lo más extrapolables posibles a la realidad de la sociedad española.

Para ello se ha difundido a través el link a través de Whatsapp entre amigos, conocidos y familiares (y conocidos de los mismos), así como en redes sociales. En cuanto al formato y la plataforma empleada, se ha realizado mediante el programa web “Formularios de Google”, dada su sencillez, gratuidad, facilidad de visualización y fácil distribución frente a otras alternativas contempladas. El formato y las preguntas concretas de la encuesta pueden consultarse en el Anexo I.

Una vez realizada la encuesta se pueden destacar los siguientes resultados para cada una de las áreas sobre las que se deseaba obtener conocimiento.

En primer lugar, en cuanto a la **caracterización del cliente**, cabe destacar que la edad media de respuesta ha sido de 29,3 años, siendo la distribución por sexos bastante homogénea: 57% hombres y 43% mujeres. La distribución según situación laboral refleja que aproximadamente 1/3 de los encuestados son trabajadores adultos, un 30% estudiantes y el 35% restante recién graduados entrados el mundo laboral (menos de 25 años). En cuanto a su situación personal, el 53% está soltero, el 38% con pareja sin hijos a su cargo, el 8% tiene hijos y el resto se encuentran divorciados o son viudos. Finalmente, los ingresos de los encuestados se muestran en el siguiente gráfico (Figura 16), en la que destaca un nivel de ingresos variado, aunque bastante elevado si se considera que la edad media es de 29 años: un 42,5% de los encuestados gana más de 2.000€.

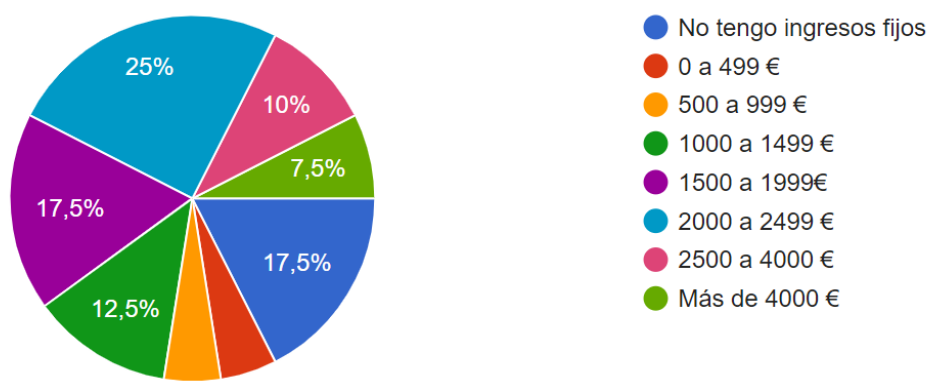


Figura 16: Distribución de ingresos de los encuestados. Fuente: Encuesta

La segunda parte de la encuesta, que trata sobre la **relación del individuo con respecto al turismo**, especialmente el rural, arroja los siguientes resultados. En primer lugar, en una escala del 1 al 5, un 37,3% de los encuestados realiza turismo mayoritariamente internacional, y un 40% mayoritariamente nacional, mientras que el resto realiza ambos por igual. Además, a la pregunta: “¿Con qué frecuencia realiza escapadas de turismo rural? Hoteles, Casas rurales, etc.”, las respuestas obtenidas reflejan lo siguiente (Figura 17):

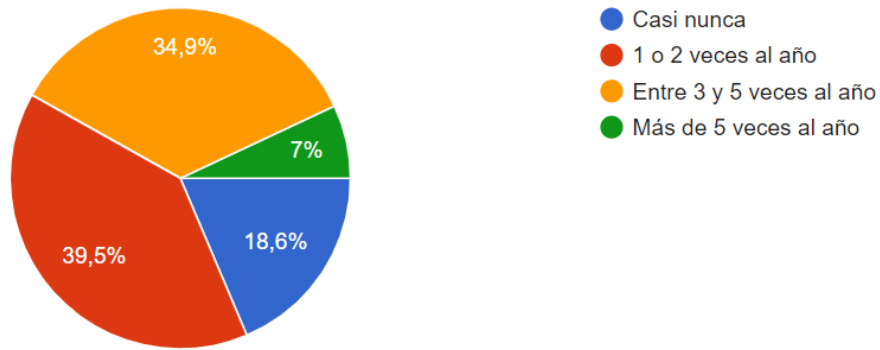


Figura 17: Frecuencia con la que los encuestados realizan escapadas rurales. Fuente: Encuesta

Es decir, la gran mayoría realiza escapadas de fin de semana, aunque el 35% de los encuestados extiende su estancia durante 3 a 5 días. Un 20% de los encuestados no realiza escapadas rurales.

La estancia mayoritaria es de 1 o 2 noches (58% de los encuestados), mientras que el 32% realiza entre 3 y 5 noches y el resto más de 5 noches. Con respecto a las personas con las que viajan, los amigos es la categoría líder, seguida de familia, pareja y, con gran distancia, trabajo.

Otro aspecto importante es saber qué valoran los individuos a la hora de decantarse por un alojamiento. Las categorías seleccionadas son, por orden: Entorno, instalaciones del hotel, precio, tranquilidad, gastronomía local, actividades disponibles y por último sostenibilidad. Cabe destacar que, a pesar de encontrarse en último lugar, la sostenibilidad obtiene una puntuación media de 2,5/5 en importancia. Además, el 18% la consideran un aspecto importante o muy importante a la hora de seleccionar un hotel, por lo que también deberá ser tenida en cuenta.

En la última parte, de **evaluación de la idea de negocio**, se aprecia un elevado interés de la idea por parte de los encuestados. Ante una descripción de las características principales del hotel, la práctica totalidad (99%) de los encuestados manifiesta que estaría interesado en alojarse en un sitio así. Además, al ser preguntado por la época en la que se alojaría, se obtienen los siguientes resultados (Figura 18):

¿En qué época del año estarías dispuesto a alojarte?

1- Poco dispuesto; 5- Muy dispuesto

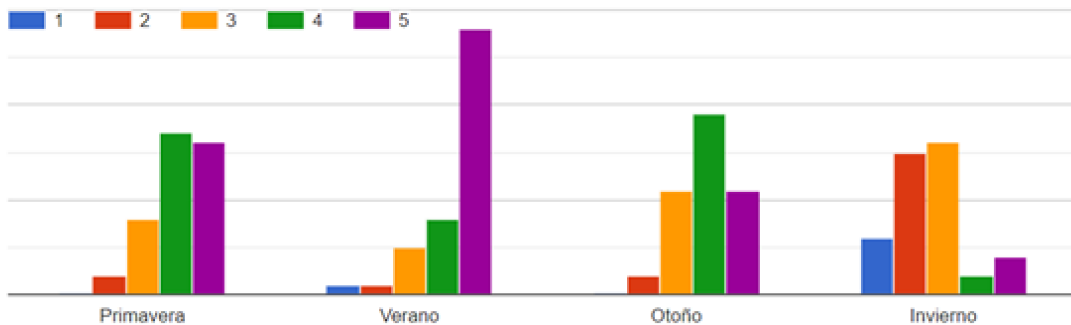


Figura 18: Interés de los encuestados por alojarse en cada una de las estaciones del año. Fuente: Encuesta

El verano, como cabría de esperar, es la estación claramente ganadora, seguida de la primavera y el otoño, ambos a gran distancia sobre el invierno.

Otros resultados a respuestas de índole económica de la encuesta serán presentados en el apartado del plan económico-financiero.

Una vez presentados los resultados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La idea parece atractiva, ya que la mayoría de los encuestados manifiesta que se alojaría en el hotel.
- Los usuarios del turismo rural tienen unos ingresos medios. Son además, usuarios en su mayoría ocasionales (el 40% realiza una o dos escapadas anuales) y de estancias cortas, lo que se deberá tener en cuenta en las predicciones económicas. Proporcionar una experiencia positiva será clave para conseguir que los clientes decidan repetir su estancia en el hotel.
- El entorno, las instalaciones y el precio son los tres elementos más relevantes a la hora de seleccionar un alojamiento. Mantener un entorno cuidado y unas instalaciones modernas y acogedoras será clave para el éxito del proyecto, mientras que mantener un precio competitivo es también muy importante.

- El verano es la estación con más demanda. Es la estación que generaría más ocupación en el negocio, aunque la primavera y el otoño se comportan mejor de lo que cabría esperar.

Esta caracterización de los posibles clientes será la base de la estrategia de posicionamiento que deberá desarrollar el hotel para captar clientes, centrándose en adaptar su oferta a las demandas e inquietudes de su público objetivo.

Posicionamiento

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada para caracterizar el mercado objetivo del hotel, se propone un posicionamiento estratégico que refleje las preferencias y necesidades identificadas en los potenciales clientes. El hotel deberá establecer su imagen en torno a los siguientes puntos clave:

1. Enfoque en la naturaleza y la tranquilidad

Algunos de los aspectos que más valoraron las personas que respondieron a la encuesta fueron el entorno del hotel y sus instalaciones. La finca en la que se encuentra es ya de por sí un entorno agradable y atractivo para los clientes. Transmitir dicha imagen de tranquilidad y de un entorno cuidado será clave para el éxito del proyecto, además de acompañarlo de un cuidado de las zonas comunes exquisito, de tal forma que supere las expectativas de los clientes.

2. Compromiso sostenible

Consciente de la importancia de la sostenibilidad, el hotel destacará su compromiso con prácticas respetuosas con el medio ambiente. Este enfoque no solo busca atraer a aquellos que valoran la sostenibilidad (el 18% de los encuestados) sino también contribuir a preservar el entorno natural que rodea La Finca de Mave.

3. Precios competitivos y una oferta de calidad

Teniendo en cuenta que el precio es considerado por los encuestados como uno de los aspectos más relevantes a la hora de escoger un hotel, el hotel tratará de ofrecer una

experiencia única y de calidad a precios competitivos. Esta estrategia tendrá como objetivo atraer a un público con poder adquisitivo medio-alto, alejándose de conceptos tipo low-cost pero también de otras opciones muy lujosas y poco accesibles para el público, pero siempre cuidando una oferta de calidad y un trato exquisito al cliente.

3. Aprovechamiento de todas las épocas del año

Reconociendo la preferencia por el verano como refleja la encuesta, el hotel no descuidará la belleza que ofrecen la primavera y el otoño. La estrategia se centrará en promover La Finca de Mave como un destino atractivo durante todo el año, resaltando las particularidades encantadoras de cada estación. Además, el atractivo del invierno con la estación de esquí “Alto Campoo” situada a una hora del hotel puede ser también un reclamo importante. Será un objetivo del hotel tratar de desestacionalizar la demanda y dar a conocer el atractivo de la zona todos los meses del año.

En resumen, el Hotel Rural La Finca de Mave deberá articular su estrategia de posicionamiento en torno a la naturaleza y el entorno, la sostenibilidad, el aprovechamiento de todas las estaciones y la competitividad en precios a la vez que se ofrece una oferta de calidad. Este enfoque se alinea con las preferencias identificadas en la encuesta y proporciona una base sólida para atraer y retener a su público objetivo.

Naming y logo de la empresa

Existen diversos elementos que pueden contribuir al reconocimiento y la visibilidad del hotel. Uno de ellos es el nombre, que debe reflejar la esencia de la propuesta de valor de tal forma que los usuarios puedan intuir qué tipo de hotel se pueden encontrar sólo con escuchar el nombre. En este caso, el nombre debe reflejar el carácter natural del hotel, por lo que el nombre escogido ha sido “Hotel Rural la Finca de Mave”. El nombre hace una referencia clara al tipo de localidad en que se encuentra: “Rural”, y destaca además la gran finca con la que cuenta el hotel, sin duda uno de sus principales atractivos y señas de identidad.

En cuanto al logo, se ha escogido uno sencillo, que de nuevo refleje el carácter natural del hotel como puede apreciarse en la figura 19:



Figura 19: Logo del Hotel Rural. Fuente: Elaboración propia

Plan de Organización y Recursos Humanos

Socios y Organigrama

La empresa Mave Rural de la que depende el hotel se conforma únicamente con 6 accionistas que se corresponden con la familia: los dueños de la finca y casa en la que se desarrollará la actividad empresarial. Los accionistas cederán su derecho al disfrute de la propiedad para poder constituir el hotel, a cambio de recibir los dividendos provenientes de los beneficios.

La gestión y dirección del hotel, en cambio, se desarrollará con independencia a los socios en dos etapas diferenciadas:

- Durante el primer año, la gestión general del hotel se delegará en una persona formada en la gestión de alojamientos turísticos y con experiencia en el sector. Se trata de un año de aprendizaje en el que yo, como futuro gerente, aprenderé sobre la gestión de un alojamiento turístico rural de la mano de una persona experimentada.
- A partir del primer año, la gestión del hotel será realizada por mí como representante de la familia y futuro accionista minoritario, con una dedicación exclusiva. La formación en Administración y Dirección de Empresas con la que cuento, unido al conocimiento de la zona y la finca en particular hacen de mi un candidato adecuado para el puesto, una vez solucionado el problema de falta de experiencia en la gestión de un alojamiento turístico.

En cuanto al organigrama del hotel, se tratará de crear una organización sencilla y compacta, de acuerdo con las reducidas dimensiones con las que cuenta el hotel. El organigrama se muestra en la figura 20:

Hotel Rural la Finca de Mave

Organigrama

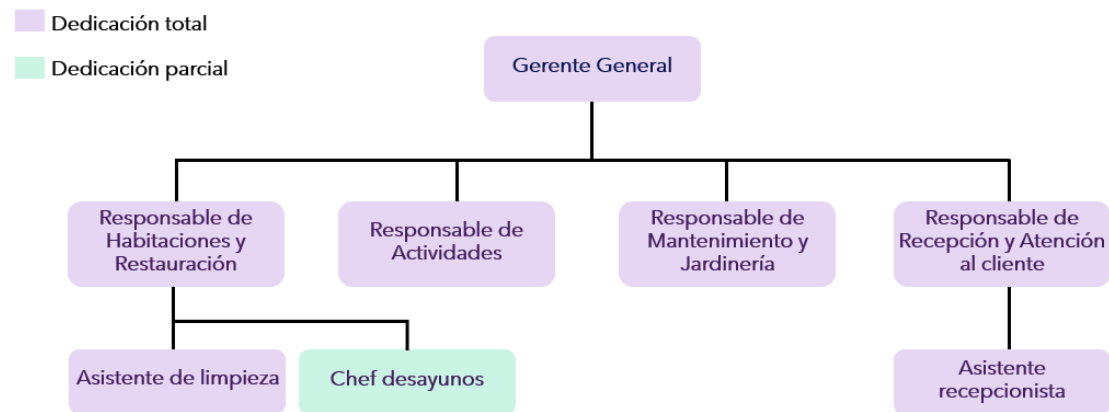


Figura 20: Organigrama del hotel. Elaboración propia

En resumen, el hotel contará con los siguientes empleados:

- Un gerente general, responsable de la gestión global de hotel y que tomará las decisiones estratégicas. Decidirá sobre la política de precios, las promociones a realizar y además asumirá la labor de gestión del resto del personal, tomando decisiones sobre la contratación de nuevos empleados según las necesidades del hotel.
- Un responsable de Habitaciones y Restauración. Se encargará de limpiar las habitaciones y prepararlas para nuevos huéspedes. Contará con un asistente para la limpieza de las habitaciones. También coordinará al chef de los desayunos (única restauración ofrecida en el hotel)
- Responsable de Actividades. Será el encargado de acompañar a los huéspedes en las rutas con quad por los caminos de la zona y de ayudar a los huéspedes que deseen hacer uso del alquiler de piraguas en el río. También aconsejará a los huéspedes sobre otras posibles actividades a realizar en la zona, como pueden ser visitas culturales o actividades deportivas como senderismo
- Responsable de Mantenimiento y Jardinería. Se encargará del mantenimiento de la finca y del cuidado del jardín.

- Responsable de Recepción y Atención al cliente. Se encargará del contacto con los huéspedes, la gestión de reservas y el seguimiento de las páginas de reserva online, así como de las redes sociales del hotel. Contará con un asistente recepcionista para cubrir dos turnos de trabajo.

Una de las funciones que se externalizará será la de administración y finanzas, que gestionará una asesoría externa.

Plan de contratación

Los empleados son el activo más importante con el que cuenta el hotel. Contar con un personal motivado, con ganas de trabajar y que esté totalmente alineado con los objetivos del hotel es clave para proporcionar a los huéspedes una experiencia de calidad y una atención cercana, especialmente en un hotel de pequeñas dimensiones como es La Finca de Mave.

Para ello, todos los empleados pasarán por un proceso de selección riguroso y contarán con la ayuda del gerente para cualquier inquietud o duda que pudieran tener.

Uno de los aspectos clave será contar con personal con experiencia en el sector, puesto que ofrecer un servicio fluido será muy importante, especialmente cuando se está iniciando un nuevo negocio como un hotel rural. Además, se tratará de contratar a personal local, puesto que el hotel quiere contribuir al desarrollo de la economía y crecimiento del empleo en la zona.

Política de formación y desarrollo

La contratación de nuevos empleados irá acompañada de un proceso de formación y acogida, en el que se hará partícipes a los nuevos empleados de los objetivos de hotel, sus señas de identidad y misión, visión y valores. También se les enseñarán las labores propias

de su puesto de trabajo y se les explicará de forma clara cuáles son sus funciones y el reparto del trabajo.

Otro de los aspectos importantes será conseguir generar un clima y ambiente de trabajo buenos, en el que las relaciones con los otros empleados sean cercanas. Para este fin, al comienzo de la explotación hotelera se llevarán a cabo diversas actividades introductorias, para fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo de los empleados.

Finalmente se buscará siempre establecer relaciones a largo plazo con los empleados, tratando de limitar la rotación excesiva. De esta forma se incrementará el compromiso por parte de los empleados con el hotel, lo que permite ofrecer una relación más cercana a los huéspedes. Para ello será clave conseguir que los trabajadores se sientan a gusto en su puesto de trabajo y que sean valorados dentro de la empresa.

Política retributiva

En línea con el punto anterior, la retribución de los empleados deberá ser ligeramente superior al convenio colectivo en cada caso, de tal forma que los empleados se encuentren motivados a permanecer en su puesto de trabajo durante un largo período de tiempo. Dicha retribución se irá incrementando además con el paso del tiempo, suponiendo por tanto un factor extra que puede contribuir a la mayor permanencia de los empleados en el negocio.

Además del salario, se tratará de ofrecer en todo momento unas condiciones laborales beneficiosas para los empleados, incluyendo flexibilidad en horarios y vacaciones, dentro de las posibilidades.

El detalle de los costes salariales se encuentra recogido en el plan económico-financiero.

Plan Económico-Financiero

Inversión inicial

Para comenzar con la explotación del hotel se deberán hacer frente a los siguientes gastos o inversiones (Figura 21), de tal forma que el hotel cumpla con los estándares de calidad requeridos. Se trata de una inversión no demasiado elevada teniendo en cuenta que simplemente se va a adecuar la casa familiar para su explotación como hotel rural.

Gastos iniciales	Coste
2 Quads de 5.899€	11.798,00 €
10 bicicletas de 250€	2.500,00 €
2 Piraguas de 350€	700,00 €
Adecuación zona de recepción y material oficina	7.500,00 €
Decoración habitaciones y pequeño mobiliario	8.500,00 €
Pintura habitaciones (incl. Mano de obra)	5.000,00 €
Compra mobiliario para el jardín	3.800,00 €
Remodelación comedor de desayunos	16.000,00 €
Renovación ropa de cama, toallas y vajilla	6.500,00 €
Remodelación cocina para uso hotelero	18.000,00 €
Creación página web y central de reservas	1.500,00 €
Total	81.798,00 €

Figura 21: Gastos iniciales. Fuente: Elaboración propia.

La forma de hacer frente a los mismos será mediante la aportación de los socios, que tienen disposición para hacerlo. Los socios aportará un total de 100.000€ para constituir el capital social de la empresa, parte de los cuales servirán para iniciar el funcionamiento del negocio además de acometer las inversiones iniciales. Además, se rechaza por el momento el empleo de fuentes de financiación externas (préstamos bancarios) puesto que su búsqueda retrasaría la puesta en marcha del proyecto y exigiría un desembolso extra en forma de intereses.

Estimación de Ingresos y Gastos

Ingresos

Para detallar la cuenta de resultados es necesario estimar por un lado los ingresos y los gastos. Los ingresos dependerán principalmente del grado de ocupación del hotel y del precio medio de las habitaciones. La estimación de la ocupación se ha calculado a partir de los datos del INE sobre ocupación en alojamientos hoteleros en la provincia de Palencia, tomando los datos históricos desde el año 2017 hasta la actualidad y excluyendo el período desde marzo 2020 hasta finales de 2021, puesto que la situación sanitaria causada por el Covid puede distorsionar el dato de ocupación. Se ha calculado la media de ocupación para cada uno de los meses del año, obteniéndose los siguientes resultados (Figura 22), que se tomarán como punto de referencia:

Meses	Ocupación media	Nº Huéspedes
Enero	24,74%	9
Febrero	28,19%	11
Marzo	30,10%	11
Abril	35,80%	13
Mayo	35,76%	13
Junio	39,25%	15
Julio	40,92%	15
Agosto	51,43%	19
Septiembre	40,74%	15
Octubre	36,13%	14
Noviembre	30,00%	11
Diciembre	29,63%	11

Figura 22: Ocupación hotelera media provincia de Palencia y Nº huéspedes del hotel. Fuente: INE

En cuanto al precio de la habitación, se ha decidido establecer un precio único durante todo el año. Una pequeña comparación con los hoteles de la zona (Principalmente el hotel boutique situado en la misma localidad) parece aconsejar un precio de unos 90/100€ por noche para una habitación doble. Además, a continuación se presentan los resultados de la encuesta a la pregunta “¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por alojarte en dicho hotel rural, por persona y noche?”, que se muestran en la figura 23:

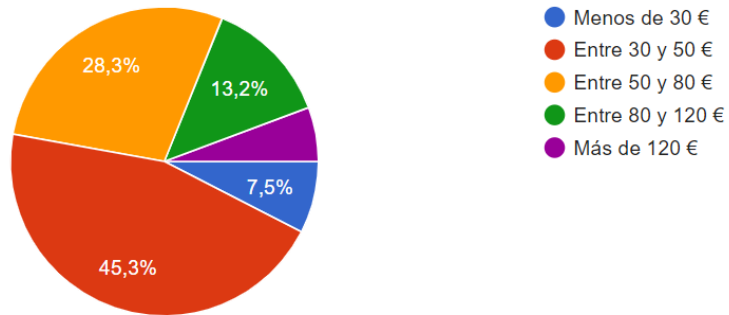


Figura 23: Disponibilidad a pagar de los encuestados. Fuente: Encuesta

Parece claro que el precio fijado por el hotel competidor está muy en línea con lo obtenido en la encuesta, siendo la respuesta mayoritaria entre 30 y 50€/persona/noche. Aunque un 47% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más, se establece un precio conservador de 45€ por persona y noche.

Existen además dos fuentes de ingresos alternativos. Por un lado, los desayunos que se ofrecen a un precio de 12€/persona y día. Se estima que el 75% de los huéspedes optará por tomar el desayuno.

Asimismo, otro ingreso alternativo será el alquiler de quads para realizar rutas así como piraguas para el río. Los quads costarán 40€/persona por excursión y las piraguas 10€/persona. A efectos de calcular los ingresos se estima que el 20% de los huéspedes opta por realizar rutas en quad cada día y el 30% rutas en piragua, aunque esta última únicamente los meses de junio a septiembre. Los precios establecidos están además en línea con lo obtenido en la encuesta, como muestra la figura siguiente (Figura 24):

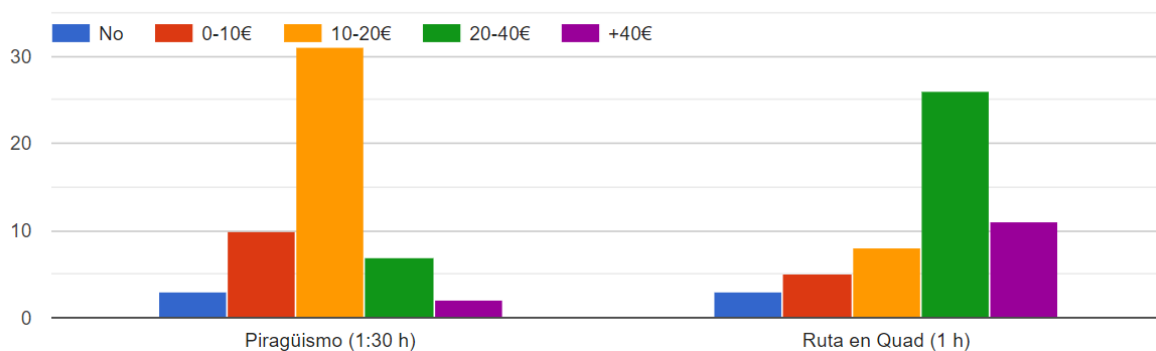


Figura 24: Disponibilidad a pagar por actividades. Fuente: Encuesta

Gastos

En cuanto a los gastos principales que se deberán hacer frente, se pagarán los siguientes salarios a los empleados (Figura 25):

Puesto	Salario
Gerente general	35.000,00 €
Responsable de habitaciones y restauración	26.000,00 €
Asistente de limpieza	18.000,00 €
Chef	12.000,00 €
Responsable de actividades	22.000,00 €
Responsable de Mantenimiento y jardinería	22.000,00 €
Responsable de recepción y Atención al cliente	26.000,00 €
Asistente recepcionista	20.000,00 €

Figura 25: Sueldos empleados. Fuente: Elaboración propia.

En total, el gasto anual en sueldos y salarios asciende a 181.000€, lo que supone un gasto mensual prorrateado de 15.083€. En general, el total de gastos se encuentra resumido en la siguiente tabla (Figura 26):

Concepto	Importe
Sueldos trabajadores por mes	15083€/mes
Gasto caldera de gas	1400€/mes
Agua	160€/mes
Electricidad	1400€/mes
Prensa	60€/mes
Provisiones para desayunos	3€/desayuno
IBI anual	150€/mes
Amenities	1€/persona/día
Factura internet	49€/mes

Figura 26: Gastos del hotel. Fuente: Elaboración propia.

Se considerará además que los gastos por suministros del hotel se distribuyen según el número de huéspedes: es decir, que a mayor ocupación habrá mayor gasto de agua, electricidad, etc. La tabla recoge únicamente el promedio mensual de gastos por suministros, aunque la cifra final variará mes a mes.

Teniendo en cuenta los ingresos y gastos ya detallados, se puede construir la siguiente gráfica de ingresos, gastos y beneficios obtenidos por mes (Figura 27):

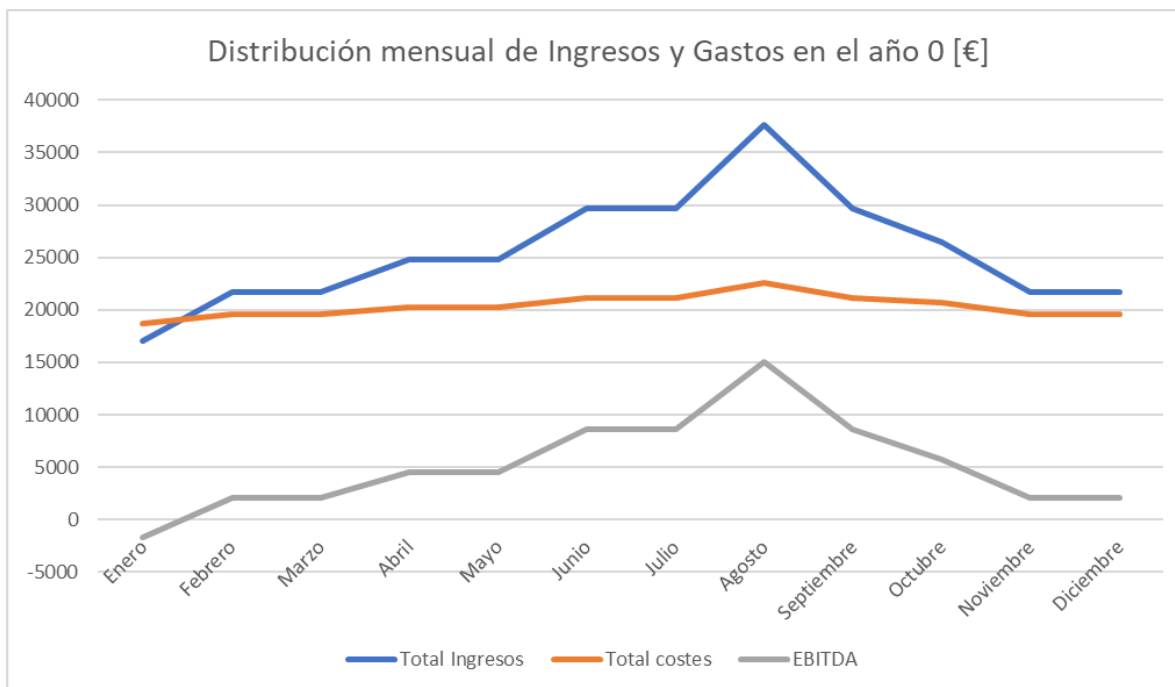


Figura 27: Distribución de ingresos y gastos en el año inicial. Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que los gastos son prácticamente fijos, puesto que los sueldos de los empleados es una de las partidas más importantes. Otro aspecto importante es que la estacionalidad de los ingresos es bastante acusada: el mes de enero registra pérdidas mientras que los meses de verano registran beneficios por encima de la media.

Será, por tanto, uno de los objetivos del hotel tratar de desestacionalizar la demanda turística: básicamente conseguir atraer a más visitantes también mediante ofertas de fin de semana u otras medidas similares.

Cuentas generales

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A continuación, se elabora la cuenta de pérdidas y ganancias para el año inicial de puesta en marcha, así como la proyección hasta el quinto año de funcionamiento (Figura 28). Para realizar una estimación adecuada se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- De acuerdo con los datos de INE, las tarifas hoteleras se han revalorizado en los últimos 8 años una media de un 5,6% interanual. Dicho número será empleado para calcular los aumentos de precio que sufrirán las habitaciones del hotel en los próximos cinco años, aunque reducido al 5% para ser conservadores.
- Los gastos se ajustarán de acuerdo al IPC medio, que según datos del INE ha crecido a una media del 2,79% anual durante esos mismos años.
- La ocupación hotelera se considerará que crece un 2% de año en año puesto que el funcionamiento del hotel hará que cada vez más personas lo conozcan y que por tanto la ocupación media aumente. Se trata de un aumento muy conservador si se tiene en cuenta que el pasado año el número de usuarios de turismo rural en España aumentó un 7% (Observatorio del turismo rural, 2023).
- Se ha seguido el método de depreciación lineal para la amortización del inmovilizado, que es básicamente el material deportivo adquirido: quads, bicicletas y piraguas, que se deprecian en un período de 10 años.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de noches vendidas	4.710	4.804	4.900	4.998	5.098
Ingresos por ocupación	211.950	226.998	243.115	260.377	278.863
Ingresos por desayunos	45.000	47.181	49.467	51.864	54.377
Total Ingresos por actividades deportivas	49.500	51.899	54.414	57.050	59.815
Ingresos de explotación	306.607	330.882	351.896	374.289	398.154
Aprovisionamientos	22.320	22.943	23.583	24.241	24.917
Margen bruto	284.287	307.939	328.313	350.048	373.236
Sueldos	181.000	186.050	191.241	196.576	202.061
Suministros	39.228	40.322	41.447	42.604	43.792
IBI	1.800	1.850	1.902	1.955	2.009
Amortización del inmovilizado	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Resultado de explotación	60.759	78.217	92.223	107.413	123.874
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	60.759	78.217	92.223	107.413	123.874
Resultado del ejercicio	47.676	58.662	69.167	80.560	92.905

Figura 28: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del hotel. Fuente: Elaboración propia.

Balance de situación

El balance de situación a final del primer año de funcionamiento será similar al presentado a continuación (Figura 29):

BALANCE DE SITUACIÓN AÑO 1			
Total Activo	101.860 €	Total Pasivo + Patrimonio Neto	101.860
Activo No Corriente	80.298 €	Patrimonio Neto	100.000
Inmovilizado intangible	1.500 €	Capital Social	100.000
Inmovilizado material	80.298 €	Reservas	-
Amortización acum. in. mat.	- 1.500 €	Resultado del Ejercicio	-
Activo corriente	21.562 €	Pasivo No Corriente	-
Existencias	1.350 €	Pasivo Corriente	1.860
Clientes	- €	Proveedores	710
Bancos, CC	20.212 €	Anticipos de clientes	1.150

Figura 29: Balance de situación del año inicial. Fuente: Elaboración propia.

Se reconocerán como anticipos de clientes aquellos pagos por reservas realizados por futuros clientes del hotel. Por otro lado, los beneficios procedentes de la actividad del hotel se repartirán en años sucesivos de la siguiente forma:

- El 50% de los beneficios se reinvertirán en el negocio en forma de “reservas”. Parte del dinero se reinvertirá en mejoras en el hotel, aunque siempre tratando de mantener un nivel de liquidez adecuado
- El 50% restante de los beneficios se repartirá en forma de dividendos a los socios accionistas.

Cashflows obtenidos

Considerando la inversión inicial realizada, en total cerca de 82.000€ para la adecuación del hotel para su uso turístico, así como los resultados del ejercicio de los años contemplados, se recupera la inversión entre los años 3 y 4 de actividad (años 2 y 3 según la nomenclatura empleada). Para ello se han reducido los ingresos finales (Resultados del ejercicio) por el valor de las inversiones realizadas cada año, que al no ser un gasto sino

considerarse inversión o Capex no pueden figurar en la cuenta de pérdidas y ganancias. Los flujos obtenidos se pueden observar en la siguiente gráfica, figura 30:

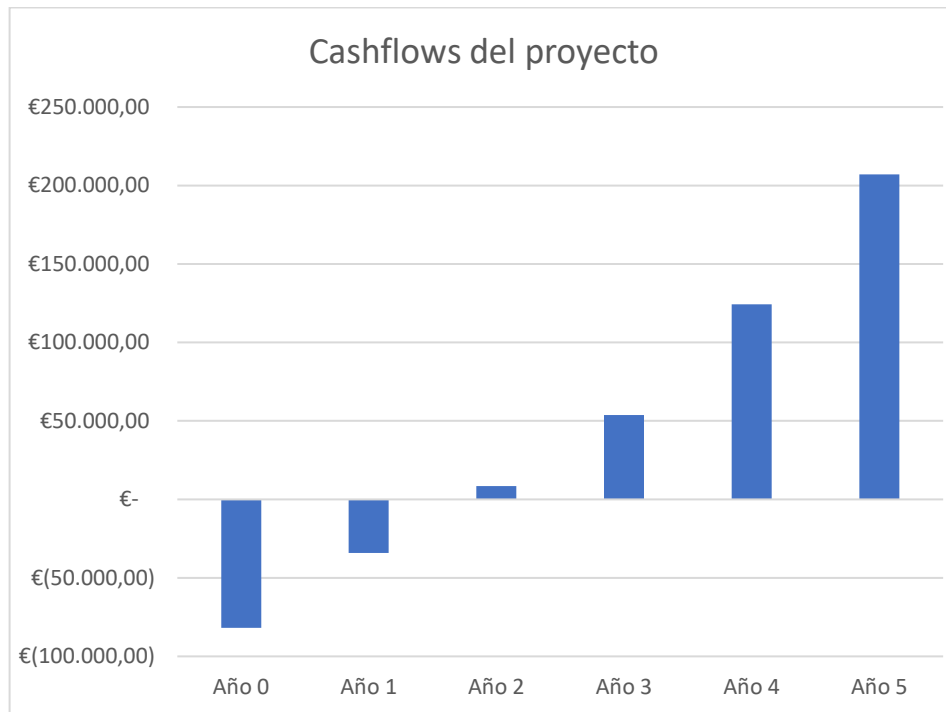


Figura 30: Cashflows

Por otro lado, la tasa interna de retorno o TIR para la inversión realizada se calcula como el valor que iguala los cashflows llevados al presente a 0€, como muestra la siguiente fórmula:

$$PV = 0 = \frac{CF1}{1 + TIR} + \frac{CF2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{CF5}{(1 + TIR)^5} \quad ; \text{ siendo } CF = RE - Capex$$

Suponiendo que es necesario realizar ciertas inversiones extra en Capex, del 20%, 50%, 60% y 70% de la inversión inicial para los años 2 a 5, hecho que se justifica por los posibles deterioros que pueda sufrir el hotel (mobiliario nuevo, rehabilitaciones, obras, etc.), se obtiene una tasa interna de retorno del proyecto (TIR) del 36%.

Dicho valor parece bastante elevado, dado que la inversión inicial a realizar es reducida puesto que el inmueble del hotel no ha tenido que ser adquirido ni construido, sino simplemente adecuado para su uso.

Análisis de un escenario desfavorable

A continuación se modela el caso “pesimista” del plan de negocio. En comparación con el caso base, se han alterado ciertas hipótesis para evaluar así su impacto en los ingresos, gastos y beneficios de la empresa. En este caso, se está asumiendo:

- Un crecimiento de la ocupación nulo: la tasa de ocupación no aumenta. Posibles razones podrían ser la baja efectividad de las campañas de marketing, el peor desempeño de la economía, o algún cambio en los gustos y necesidades del cliente.
- Un crecimiento de la inflación (3%) mayor que la capacidad de actualización de tarifas hoteleras (1%). Es decir, supone imaginar que, por ser el coste un factor relevante, los precios en general aumentan, pero el hotel no es capaz de trasladar dichas subidas en su totalidad al consumidor.
- Un encarecimiento de los costes laborales mayor al de la inflación. Supongamos una nueva normativa laboral que exige subir los salarios a los trabajadores un 2% más (5%) que la inflación prevista (3%), como ha ocurrido recientemente en nuestro país.

En general, la suma de estos efectos alteraría la cuenta de pérdidas y ganancias de la siguiente forma (Figura 31).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de noches vendidas	4.710	4.804	4.900	4.998	5.098
Ingresos por ocupación	211.950	216.189	222.718	229.444	236.373
Ingresos por desayunos	45.000	45.900	46.818	47.754	48.709
Total Ingresos por actividades deportivas	49.500	51.899	54.414	57.050	59.815
Ingresos de explotación	306.607	318.792	328.850	339.247	349.996
Aprovisionamientos	22.320	22.943	23.583	24.241	24.917
Margen bruto	284.287	295.849	305.267	315.006	325.079
Sueldos	181.000	188.240	195.770	203.600	211.744
Suministros	39.228	40.322	41.447	42.604	43.792
IBI	1.800	1.850	1.902	1.955	2.009
Amortización del inmovilizado	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Resultado de explotación	60.759	63.936	64.648	65.347	66.032
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Resultado antes de impuestos	60.759	63.936	64.648	65.347	66.032
Resultado del ejercicio	47.676	47.952	48.486	49.010	49.524

Figura 31: Escenario pesimista

A pesar de la leve actualización de los ingresos, el crecimiento de los costes hace que tanto el resultado de explotación como el del ejercicio se mantengan en un nivel prácticamente plano.

Como forma de visualizar el impacto, se recalcula la tasa interna de retorno, que en este escenario sería del 12%, una reducción muy importante frente al 36% anterior.

Conclusiones

Una vez realizada una descripción detallada de la idea de negocio planteada, analizado el entorno competitivo e identificados los aspectos clave para el éxito del proyecto y su rentabilidad, se puede concluir lo siguiente:

El Hotel Rural la finca de Mave se trata de un proyecto que cuenta con muchos condicionantes externos favorables. Entre ellos destaca el aumento sostenido del turismo en nuestro país, pero especialmente las tendencias crecientes de turismo rural identificadas. Además, se trata de una propuesta de valor diferencial centrada en ofrecer un servicio atento y cercano, en un entorno inmejorable y de una forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Dicha propuesta de valor tiene cabida en el mercado turístico español actual, como así han reflejado la encuesta y los datos oficiales consultados.

Por otro lado, el entorno en que se va a competir requiere de una fijación de precios adecuada (que es además un aspecto muy relevante para los encuestados), así como de una estrecha colaboración con plataformas de reservas que puedan facilitar el acceso al cliente. Otro aspecto relevante que puede afectar de forma importante al éxito del proyecto es la desestacionalización de la oferta turística: el hotel deberá trabajar para mantener sus niveles de ocupación durante todo el año, poniendo en valor el atractivo de cada estación.

Finalmente, el plan financiero de ingresos y gastos es sólido, lo que se ve reflejado en una tasa de retorno por encima de la media del sector, dada la escasa inversión inicial requerida.

Con todo ello, puede decirse que se trata de una idea de negocio atractiva, aunque deberán monitorizarse los aspectos más sensibles del plan para garantizar su éxito.

Bibliografía y Anexos

- Álvarez, L. (16 Abril 2023). El teletrabajo se estanca y no bajará más. *Cadena SER*. <https://cadenaser.com/nacional/2023/04/16/el-teletrabajo-se-estanca-y-no-bajara-mas-cadena-ser/>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- Banco de España. (Septiembre 2023). Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2023-2025). Informe trimestral y proyecciones macroeconómicas de la economía española. *Banco De España*. <https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/analisis-economico-investigacion/proyecciones-macro/septiembre-2023--proyecciones-macroeconomicas-de-la-economia-espanola--2023-2025-.html>
- BBVA Comunicaciones Sostenibilidad. (Octubre 2023). ¿Qué es el turismo sostenible? Un modelo respetuoso con el planeta. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>
- BBVA Noticias. (Octubre 2023). ¿Qué es el turismo sostenible? un modelo respetuoso con el planeta. *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-turismo-sostenible/>
- Canalís, X. (2023, 20 julio). España, camino de pulverizar varios records turísticos en 2023. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/158139_espana-camino-de-pulverizar-varios-records-turisticos-en-2023.html
- Canalís, X. (2019, 30 mayo). Todos los hoteles de Europa (por países y estrellas) en una infografía. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/128532_todos-los-hoteles-de-europa-por-paises-y-estrellas-en-una-infografia.html
- Flores Ruiz, D., Bago Sotillo, E. y Barroso González, M.O. (2018). Comportamiento del turismo nacional y crecimiento en España Comportamiento del turismo nacional y crecimiento en España. *Investigaciones Turísticas* (16), pp. 68-86. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.16.04>
- Galindo, C. (2023, 10 junio). ¿Existe el turismo sostenible? así se replantea la industria su modelo de negocio. *El País*. <https://elpais.com/economia/negocios/2023-06-10/existe-el-turismo-sostenible-asi-se-replantea-la-industria-su-modelo-de-negocio.html>
- García, L. M. (2023, 24 enero). El turismo rural sigue ganando terreno y en 2022 casi la mitad de los españoles hicieron escapadas a la naturaleza. *Newtral*. <https://www.newtral.es/turismo-rural-espana/20230123/>

Hotel Boutique - El Convento de Mave - Aguilar de Campoo, Palencia. (s. f.). <https://www.elconventodemave.com/>

CBRE Spain: Hoteles, datos de mercado - Figures primer trimestre 2023 España. (2023, 26 abril). CBRE Spain. <https://www.cbre.es/insights/figures/datos-de-mercado-hoteles-figures-primer-trimestre-espana-2023>

INE (2019). *Número de turistas según país de residencia (23984)*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23984>

INE (2022). *Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2046#!tabs-grafico>

INE (2022). *Número de visitantes según tipología*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23981#!tabs-tabla>

INE (2023). *Encuesta de ocupación hotelera: Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por comunidades autónomas y provincias en la provincia de Palencia*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2066>

INE (2023). *Coyuntura turística hotelera: Tarifa media por habitación ocupada*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2046#!tabs-grafico>

INE (2022). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. INE. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2046#!tabs-grafico>

INE (2022). *Población del padrón continuo | Santa María de Mave*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. [https://www.ine.es/nomen2/inicio_r.do?accion=busquedaRapida&nombrePoblacion=Santa Mar%C3%ADa de Mave](https://www.ine.es/nomen2/inicio_r.do?accion=busquedaRapida&nombrePoblacion=Santa%20Mar%C3%ADa%20de%20Mave)

Instituto de Estudios Económicos (2023). *Competitividad Fiscal 2022*. Instituto de Estudios Económicos. <https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/IEE.-INFORMES-Enero-2023.-Competitividad-fiscal-2022-1.pdf>

KPMG (2023). *El sector turístico en cifras – Perspectivas España 2023*. KPMG. Consultado 21/7/2023 de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/04/perspectivas-espana-2023-turismo.pdf>

Observatorio del Turismo Rural (2023, 18 enero). *Informe anual del Turismo Rural 2022. EscapadaRural*. <https://www.escapadarural.com/blog/informe-anual-del-turismo-rural-2022/>

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía*.

Organización Mundial del Turismo: Turismo Rural (s.f.).

<https://www.unwto.org/es/turismo-rural>

Ortega, J. L. (2019, 10 noviembre). Un mercado hotelero con más estrellas. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/131948_un-mercado-hotelero-con-mas-estrellas.html

Reservas El Convento de Mave. Accedido el 19/11/2023 a través de

<https://www.elconventodemave.com/reservas>

Sánchez Sánchez, A. M., & Sánchez, F. J. (2018). Impacto del turismo rural sobre el empleo en España: una aproximación a escala provincial. *Cuadernos de desarrollo rural*, 15(82), 19-37.

Statista. (2022, 16 junio). Las páginas de reservas turísticas más usadas en España. *Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/16669/paginas-alojamientos-turisticos-espana/>

ThePowerMBA (2022). 5 Fuerzas de Porter: Análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *ThePower Business School*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Vicedo, J. C., & Rodríguez, B. O. (2015). 10 Pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231-247.

Anexo I: Encuesta

Las preguntas de la encuesta que se han realizado pueden encontrarse a continuación:

Encuesta sobre Turismo Rural

¡Bienvenido!

Este formulario tiene como objetivo conocerle y establecer sus preferencias sobre el turismo rural. No le llevará más dos minutos contestar. Un saludo y gracias por participar.

¿Cuál es su edad? *

Texto de respuesta corta

¿Cuál es su género? *

- Hombre
 - Mujer
 - Prefiero no contestar
-

¿Cuál es su situación laboral? *

- Estudiante
- Trabajador joven (hasta 25 años)
- Trabajador adulto
- No trabajador
- Jubilado



¿En qué situación se encuentra? *

- Soltero/a
- En pareja, sin hijos menores de 25 años
- Con hijos menores de 25 años
- Divorciado, separado, viudo/a

¿Qué nivel de ingresos netos mensuales tiene? *

- No tengo ingresos fijos
- 0 a 499 €
- 500 a 999 €
- 1000 a 1499 €
- 1500 a 1999€
- 2000 a 2499 €
- 2500 a 4000 €
- Más de 4000 €

¿Qué tipo de turismo suele realizar? *

	1	2	3	4	5	
Mayoritariamente nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mayoritariamente internacional

¿Con qué frecuencia realiza escapadas de turismo rural? Hoteles, Casas rurales, etc. *

- Casi nunca
- 1 o 2 veces al año
- Entre 3 y 5 veces al año
- Más de 5 veces al año

Cuando realiza escapadas de turismo rural, ¿Cómo de larga suele ser su estancia? *

- 1 o 2 noches
- Entre 3 y 5 noches
- Más de 5 noches

En una escala del 1 al 5, ¿Con qué frecuencia realiza viajes a entornos rurales, en cada caso? *

	1	2	3	4	5
En pareja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En una escala del 1 al 5, ¿Cuánto valoras los siguientes aspectos a la hora de escoger un hotel rural? *

	1	2	3	4	5
Tranquilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno del hot...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades dis...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomía lo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A continuación se le harán ciertas preguntas en relación a un hotel rural situado al norte de la provincia de Palencia, en una localidad tranquila. El hotel se encuentra en un entorno natural, sin aglomeraciones, y cuenta con una finca-jardín y actividades como ciclismo, piragüismo y alquiler de *quads*, además de otras actividades culturales.

Descripción (opcional)

¿Te interesaría hospedarte en un hotel rural como el descrito, en contacto con la naturaleza? *

- Sí
- No

...

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por alojarte en dicho hotel rural, por persona y noche? *

- Menos de 30 €
- Entre 30 y 50 €
- Entre 50 y 80 €
- Entre 80 y 120 €
- Más de 120 €

¿Considerarías pagar un extra por realizar ciertas actividades como *quads* o piragüismo? *

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

	No	0-10€	10-20€	20-40€	+40€
Piragüismo (1:...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruta en Quad (...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿En qué época del año estarías dispuesto a alojarte? *

1- Poco dispuesto; 5- Muy dispuesto

	1	2	3	4	5
Primavera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otoño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡Muchas gracias por sus respuestas!

Descripción (opcional)

El link de acceso a la encuesta es el siguiente:

<https://docs.google.com/forms/d/1ZG8pJzD9AqZaa6T3Puy30ESn50VJGQCUXDFIBgtmayU/edit?hl=ES>

