



ICADE, Derecho y Empresariales

# **PLAN DE NEGOCIO DEL HOTEL NYANJA**

Autor/a: Andrea López de Vicuña de Jorge  
Director/a: Sergio Arranz López

0. INTRODUCCIÓN.....	3
0.1.OBJETIVOS	
0.2.METODOLOGÍA	
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	4 -5
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	6 -23
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	
2.2. ANÁLISIS INTERNO	
3. PLAN DE MARKETING .....	24 - 36
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	37 - 44
5. PLAN LEGAL .....	45 - 46
6. PLAN FINANCIERO .....	47 - 53
7. CONCLUSIONES .....	54
8. ANEXOS.....	55 - 70
9. BIBLIOGRAFÍA .....	70 - 74

## **0. INTRODUCCIÓN**

### **0.1. OBJETIVOS**

Este Trabajo de Fin de Grado pretende estudiar la viabilidad operativa, comercial y financiera de Nyanja, un hotel basado en la ecología, la tecnología y el lujo en Extremadura.

A través de cada uno de los planes integrados en el Plan de Negocio se desarrollarán una serie de objetivos específicos, todos ellos orientados a la consecución de los objetivos generales expuestos anteriormente.

### **0.2. METODOLOGÍA**

Emplearemos una metodología de tipo inductivo, pues recopilaremos datos, los analizaremos y, por último, formularemos la conclusión.

Tomando como referencia datos de la industria hotelera y el turismo de fuentes oficiales tales como el INE o la Unidad Estadística de Turismo de Extremadura, el desarrollo del modelo de negocio ilustrará el funcionamiento de Nyanja en la provincia de Badajoz.

Por otro lado, se ha llevado a cabo una investigación de mercado compuesta por 125 respuestas a través de la plataforma Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com/>), así como una entrevista en profundidad. Gracias a este estudio de mercado estudiaremos las respuestas de huéspedes potenciales y perfilaremos las necesidades del público objetivo.

La herramienta con la que analizaremos los datos obtenidos y recopilados será Power BI ([Power BI Desktop: informes interactivos | Microsoft Power BI](#)), un programa de análisis de datos de Microsoft.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Nyanja es un complejo hotelero lujoso y autosuficiente ubicado en plena naturaleza en la provincia de Badajoz.

El nombre proviene de una lengua africana hablada por más de 15 millones de personas y significa “lago”, con lo que queremos hacer referencia a la importancia que cobra el agua en el complejo.

El hotel dedica su actividad a ofertar alojamiento para estancias cortas a viajeros, así como la oferta de comidas y bebidas para su consumo inmediato y otros servicios complementarios propios de la actividad principal, tales como el estacionamiento, gimnasio o lavandería; y otros recreativos como la organización de eventos, y actividades culturales o al aire libre.

Su constitución, en forma de S.L. está prevista para junio de 2021 y se espera comenzar las construcciones en julio de 2021. Para ello, será necesaria la obtención de un terreno apto y solicitar las pertinentes licencias al ayuntamiento y registros en cuestión. Estimamos que iniciar estas operaciones requerirá desembolsar un capital de 200.000€. Su finalización y puesta en funcionamiento será en julio de 2022, es decir, un plazo de construcción de 12 meses; y el coste ascenderá a 3.346.774,74 €.

La estructura y funcionamiento de Nyanja se erige sobre tres pilares:

- La autonomía a través de la sostenibilidad. A través de la instalación de fuentes de energía renovables, la arquitectura eficiente y el aprovechamiento del suelo por medio de cultivos y canales logrará que la dependencia del complejo con el exterior será mínima.
- El lujo. Todos los materiales, productos y servicios ofertados siguen un detallado proceso de selección y cuidado.
- El emplazamiento en plena naturaleza próximo a núcleos de población e interés cultural en una zona con recursos hídricos abundantes.

Este complejo turístico experiencial, sostenible y rural se compone de doce (12) suites amuebladas y cuatro espacios de uso común. Las suites, independientes y con vistas privadas cuentan con desayuno, limpieza y arreglo diario de la habitación. Los espacios de uso común proporcionan servicios auxiliares a los huéspedes, tales como el restaurante, el área de cocina interactiva y el gimnasio; y servicios complementarios como actividades culturales y recreativas.

En la ilustración que se expone a continuación, observamos las distintas áreas del complejo. Se puede observar que la distribución combina la privacidad de cada una de las suites, con un nexo

común en el centro, donde se encuentran el resto de las instalaciones. El lado izquierdo representa la entrada al recinto y el hexágono de la derecha representa el área funcional, dedicada a albergar la maquinaria necesaria para el correcto funcionamiento técnico, así como las estancias requeridas para los empleados.

### PLANO NYANJA

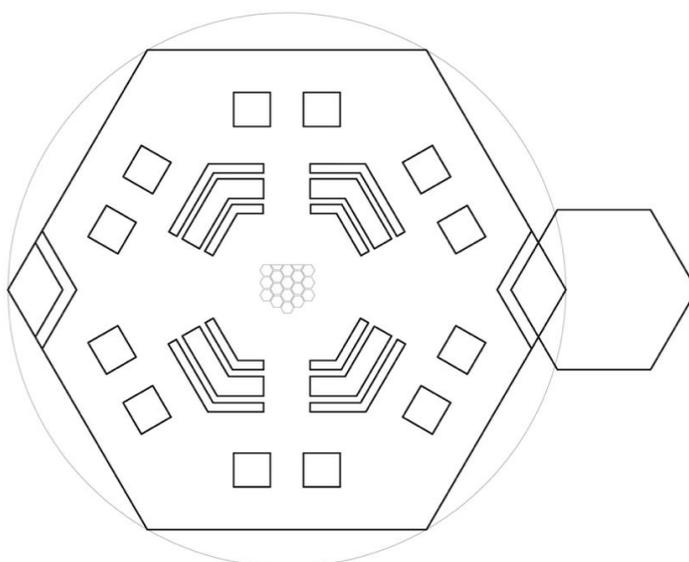


Ilustración 1. Plano del complejo

El precio de la suite oscilará entre 150 y 350€ en función de sus aplicaciones y los servicios que se incluyan. Los huéspedes podrán optar por permanecer en el recinto con todas sus necesidades cubiertas o visitar puntos de interés turístico cercanos. El precio, por tanto, dependerá del tipo de habitación y los servicios de cada huésped elija y no de la tasa de ocupación. Con este concepto, trataremos de combatir la temporalidad propia de la industria.

### PLAN DE FINANCIACIÓN

Fondos propios	14.770,71 €
Fondos ajenos	3.332.004,03 €
Subvenciones	836.693,68 €
Inversores privados	2.395.310,35 €
Crédito bancario <sup>1</sup>	- 100.000,00 €

Tabla 1. Elaboración propia

<sup>1</sup> El valor aparece como negativo por ser considerada una fuente de financiación secundaria.

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La industria del turismo en España ha sido por excelencia uno de los sectores más competitivos del país, ya que en 2019 representaba el 12,4% del PIB y ocupaba la segunda posición mundial como país más visitado por debajo de Francia (Europa Press, 2019). En este sentido, el análisis que seguiremos en las líneas posteriores describirá una serie de sucesos que afectan a la oferta y demanda turística.

Las restricciones a la movilidad y el cierre de fronteras como medidas de contención a la pandemia de COVID-19 han afectado a este sector, que en 2020 disminuyó a hasta representar un 5,5% del PIB español (epdata.es). Sin embargo, de acuerdo con los datos del Foro Económico Mundial, ello no le ha impedido que gracias a políticas que favorecen el desarrollo sostenible de los viajes, la contribución del turismo responsable y la competitividad propia del país se haya convertido en el país turístico más competitivo del mundo.

Por su parte, la disminución en el uso del transporte aéreo ha provocado un descenso en las cifras de turistas extranjeros, mientras que los turistas nacionales han preferido destinos más próximos a sus hogares (ver Plan de Marketing). Estos cambios tendenciales han sido recogidos por numerosos análisis que apuntan a un tipo de turista más exigente, que busca un turismo más responsable y menos masivo. Así, Bloomberg publicaba que *“gracias a la pandemia, los hoteles de lujo se convierten en hogares”*.

Con respecto a la oferta, las restricciones han resultado en una ocupación muy escasa (disminución del 29,5% con respecto a julio de 2019), que obligó a muchos establecimientos a cerrar tras la disminución de sus ingresos.

Observamos de este modo que la situación es incierta y resulta preciso definir el tipo de turismo al que nos dirigimos:

- Turismo centrado en la demanda nacional.
- Turismo de naturaleza en un entorno privilegiado.
- Turismo rural, entendido como aquel que acerca a los viajeros a las costumbres y cultura de los pueblos aledaños.
- Agroturismo que fomente el crecimiento local y la economía circular.
- Turismo *premium*, interesado por la máxima comodidad, el excelente nivel en los servicios y la exclusividad.

### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se detallarán con mayor profundidad los agentes externos que afectan o pueden afectar al funcionamiento de la empresa, ya sea positiva o negativamente. Dado que Nyanja se basa en un modelo de economía circular, resulta preciso incorporar su definición al modelo de negocio. Por ende, la economía circular (Parlamento Europeo, 2015) es aquella cuyo objetivo es alargar el ciclo de vida del producto a través de un modelo de producción y consumo que implique en su estrategia la reutilización, reciclaje y reparación de este tantas veces como sea posible. Es un modelo económico que tiene en cuenta el aumento en la demanda de materias primas y la escasez de los recursos.

El análisis PESTEL nos permitirá describir aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales bajo los que opera la empresa. Se trata de una herramienta que monitoriza y analiza los factores macroambientales (EAE, 2020).

### Factores políticos

Dejando a un lado la inestabilidad política y la crisis provocada por la pandemia, han surgido movimientos activistas y políticos que abogan por un cambio de paradigma hacia la economía circular. En el plano internacional, la agenda 2030 de Naciones Unidas es un claro ejemplo de compromiso político, pues exige la alianza entre el sector público, el sector privado y la ciudadanía para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



*Ilustración 2. Organización Mundial de las Naciones Unidas*

Por otro lado, y a raíz del Pacto Verde Europeo, en diciembre de 2019 la Comisión Europea anunció una iniciativa cuyo fin es mejorar la eficiencia energética de los edificios a través de:

- Precios de las fuentes energéticas
- Economía circular
- Digitalización
- Protección de los inmuebles ante el cambio climático
- Normas de eficiencia sobre los edificios

La iniciativa “*De la granja a la mesa*” pretende contribuir con la economía circular en la agricultura y ganadería, impulsando a los Estados Miembros a fomentarla (Consejo Europeo, 2020).

Asimismo, en España numerosas Comunidades Autónomas como el País Vasco (Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo-Garapen, 2019), Cataluña o Madrid, entre otras, incentivan la creación de empresas “verdes” y se posiciona séptima en compromiso político con el objetivo de ser neutras en carbono para el año 2050.

### Factores económicos

Bloomberg publicaba en mayo de 2021 que las empresas están encontrando dificultades a la hora de cubrir su stock en productos básicos como el cobre, hierro, maíz, plástico o semiconductores. Esta circunstancia anuncia que podrá ser fatal para la inflación y augura que afectará a todas las empresas sin importar su tamaño.

El Banco de España ha previsto una subida del PIB del 6% con respecto al 2020 para 2021 y estima que sea del 5,3% en 2022 y en 1,7% en 2023.

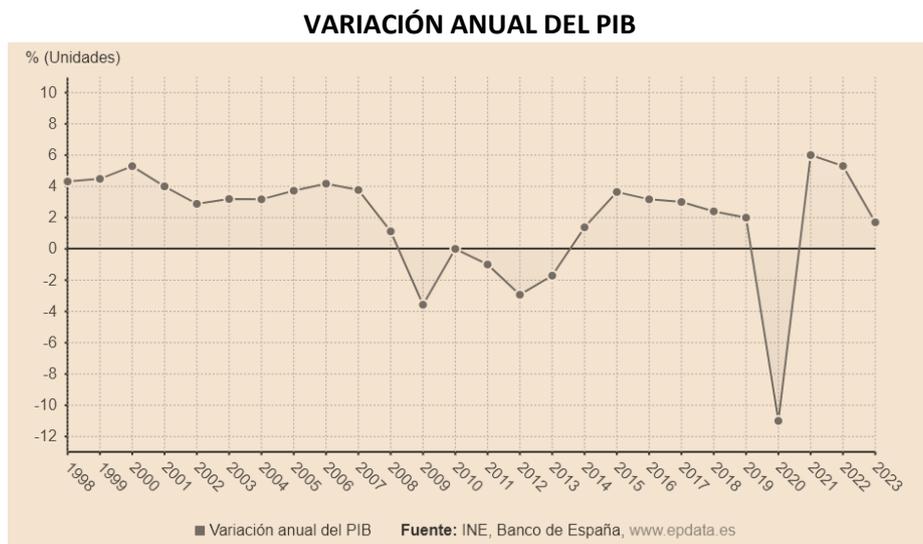


Ilustración 3. INE Banco de España

Por su parte (Junta de Extremadura, 2021), los sectores más destacados en la economía extremeña son la industria alimentaria, la silvicultura, la construcción, las energías renovables, el turismo, la depuración de aguas y el tratamiento de residuos.

### Factores sociales

En cuanto a los factores socioculturales, tanto España como Europa, son territorios cuya población es de las más concienciadas con el cambio climático. El Informe Anual de la Producción Ecológica publicado por Ecovalia estima que cada español gasta 40,60€ en productos ecológicos y sitúa a este país como primer productor europeo ecológico.

A este respecto, es interesante resaltar la movilidad dentro de España. Si a mediados del siglo XX destacaba el éxodo rural a capitales de provincia, en la actualidad destacan estos movimientos a las grandes ciudades como Madrid y Barcelona. Esta diáspora demográfica resulta en una concentración de población en las citadas urbes y una despoblación generalizada de las áreas rurales cuya población cada vez está envejecida.

En el caso extremeño, pese a ser una de las Comunidades Autónomas más grandes (41.634 km<sup>2</sup>), es una de las menos densamente pobladas (26 habitantes por km<sup>2</sup>); situación que no verá contrapartida tras los fallecimientos dejados por el COVID (1.179 muertos hasta mayo de 2021).

Atendiendo al mercado laboral, en 2020, Extremadura vio reducida su tasa de desempleo en 2,2 puntos porcentuales con respecto a 2019. Siendo así la única que ha mejorado estos datos tras la pandemia.

### Factores tecnológicos

Si valoramos los factores tecnológicos, estamos en un punto en el que contamos con la tecnología adecuada para desarrollar la infraestructura del complejo a la velocidad deseada y siendo climáticamente responsable. Aun así, muchas aplicaciones todavía están en desarrollo (p.e. tecnología 3D en la construcción de edificios) y el coste para desarrollar el producto adecuado aún es elevado. El Pacto Verde Europeo pretende mejorar esta situación para fomentar la construcción y renovación de edificios, con el objetivo de que sean más eficientes. En este sentido, el informe de Greenpeace destaca que, en Madrid el 13% de la población gasta más del 10% de sus ingresos en energía; mientras que en Extremadura esta cifra asciende al 22%. Por su parte, Extremadura también cuenta con parques solares de interés nacional, una alternativa consciente a las demandas energéticas tal y como indica Fundeen.

### Factores ecológicos

Los datos elaborados por el panel intergubernamental de expertos sobre el cambio climático reflejan que, en el siglo pasado, se produjo un aumento medio de las temperaturas de 0,7° grados. Actualmente, se cifra en 0,2° grados por década y se augura que las temperaturas puedan subir entre 1,8° y 4°. En este sentido, Extremadura cuenta una extensión de terreno despoblado muy amplia, con acceso a agua y condiciones climáticas nada desfavorables.

#### Factores legales

La Comunidad Autónoma de Extremadura está volcando sus esfuerzos en la modernización de sus infraestructuras y tejido empresarial para aumentar su competitividad; así como en fomentar la economía circular, tal y como expresa la Exposición de Motivos de la Ley 11/2018, de 21 de diciembre, de ordenación territorial y urbanística sostenible de Extremadura.

A partir del análisis previo, podemos identificar las oportunidades y amenazas que afectarán a la actividad de Nyanja. Entre las amenazas, destacamos el estado actual de las infraestructuras españolas y en concreto de Extremadura. En particular, los medios de transporte se ven limitados a carreteras. El tipo de empresas alrededor del complejo se dedican a actividades similares (hostelería) o que resultan de interés para la propia actividad (el sector primario representa el 20,26% del VAB (Valor Agregado Bruto) – 9,33% de VAB nacional), aunque la distancia podría ser perjudicial. Con respecto a las oportunidades, el interés por la sostenibilidad puede convertir a Nyanja en un referente de calidad. Desde el lado de la inversión, las infraestructuras medioambientalmente responsables serán una apuesta en los próximos años.

Una vez definidos los agentes que afectan de forma general a cualquier empresa en Extremadura, estudiando las 5 fuerzas de Porter analizaremos la oferta entre las dedicadas a la hostelería, es decir, aquellas que rivalizan en el mismo sector. Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta con la que definiremos la complejidad en la entrada en la industria, las alternativas para el consumidor, el poder de negociación de proveedores y clientes y la rivalidad entre ellos.

#### • COMPETIDORES POTENCIALES: AMENAZA DE ENTRADA

El análisis PESTEL desarrollado con anterioridad pone de manifiesto los profundos cambios que está viviendo el mercado ante la crisis del coronavirus y la crisis del cambio climático. Esta pandemia está provocando alteraciones en los hábitos de consumo, lo que puede presentarse como una oportunidad para empresas que, como Nyanja, ubican el perfeccionamiento de la vivienda en el centro de su actividad. Este hecho no será aislado, por lo que atraerá a nuevos competidores.

Para la constitución de un hotel, es necesaria una gran inversión inicial (altos costes fijos en infraestructura), por lo que el acceso al capital será una barrera de entrada. Del mismo modo, el turismo ha sufrido una caída estrepitosa y no se prevé que la situación sea favorable en un breve espacio temporal.

En el panorama nacional, hoteles como Aire de Bárdenas ocupaban posiciones muy destacadas en prensa especializada por su diferenciación. No obstante, la oferta ha aumentado y encontramos lugares como Zielo de las Beatas o Gredos Estelar. El primero destaca por haber sabido evolucionar del turismo rural al turismo experiencial.



*Ilustración 4. Gredos Estelar [www.gredosestelar.com](http://www.gredosestelar.com)*

• **SUSTITUTOS: AMENAZA DE ALTERNATIVAS PARA EL CONSUMIDOR**

Algunas alternativas a los servicios que ofrecemos:

- Escapadas de un día que no requieran reservar alojamiento
- Aplicaciones o productos independientes que pueden instalarse en las viviendas y que contabilicen los consumos.
- Blogs, aplicaciones de redes sociales y revistas que informen de aplicaciones para el hogar con base sostenible.
- Promotores que construyan edificaciones medioambientalmente responsables. Esta amenaza, pese a ser real, puede convertirse en una oportunidad.

• **CLIENTES: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Puesto que Nyanja tiene capacidad para 24 huéspedes, es un entorno exclusivo en el que tienen mucho peso en la toma de decisiones. Serán ellos quienes nos den las pistas para averiguar qué aplicaciones son necesarias y cuáles no. El poder de negociación de los huéspedes en el precio es alto ya que existe mucha oferta en hostelería, sin embargo, esto puede compensarse gracias a la diferenciación de nuestro producto. Por ello, es importante mantener la fidelidad a la empresa con nuestros clientes.

El mayor problema que enfrenta la industria del turismo en España es la ocupación estacional, caracterizada por periodos con un alto grado de ocupación y periodos en los que la demanda es mínima (la ocupación en agosto triplica la ocupación de enero).

- PODER DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores serán muchos para ciertos recursos, como aquellos suministros del restaurante o amenities. Sin embargo, existen otros productos especializados, tales como la domótica, que no ofrecen la misma disponibilidad. Las políticas de alianzas y los acuerdos con proveedores son una herramienta fundamental en las decisiones estratégicas de las empresas.

- RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La mayoría de alojamientos que pueden encontrarse en Extremadura son de tipo rural. Esta característica está relacionada directamente con la densidad de población, ya que la normativa urbanística establece que será rural aquel establecimiento hotelero que se ubique en poblaciones rurales. Así, el censo revela que son los núcleos de población más típicos de la región (ver Tabla 3).

### TIPOS DE ALOJAMIENTOS OFERTADOS EN EXTREMADURA

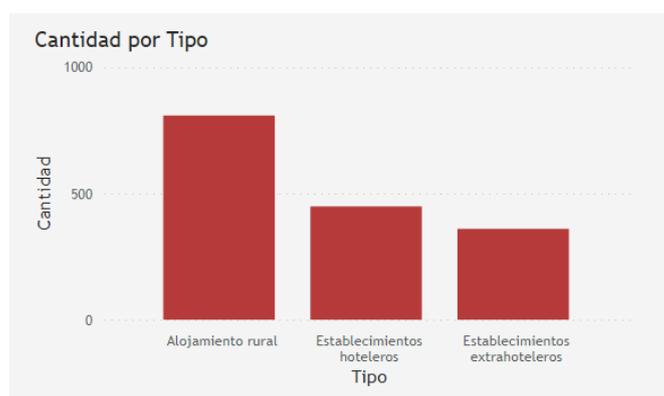


Ilustración 5. Elaboración propia

En este sentido, parece que el tipo de establecimiento ofertado no altera la demanda. Siguiendo los datos de los gráficos que siguen, vemos que los meses en los que la ocupación es mínima

coinciden con los meses en los que también es mínima la oferta en alojamientos. Observamos que el número de plazas estimadas se mantiene más o menos constante a lo largo del año.

### ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA POR MESES



Ilustración 6. Elaboración propia

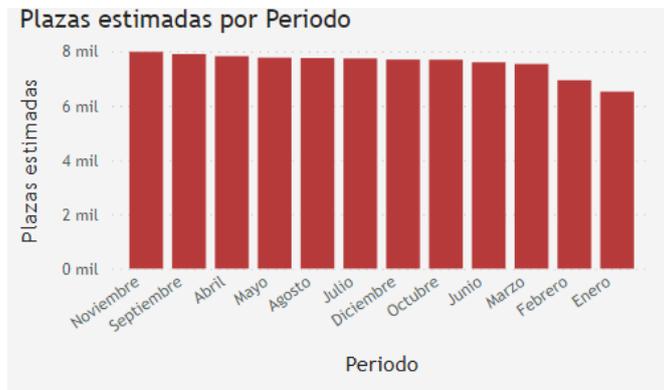


Ilustración 7. Elaboración propia



Ilustración 8. Elaboración propia



Ilustración 9. Elaboración propia

En cuanto a la estancia y pernoctaciones de los viajeros, comprobamos que el mes preferido para viajar es agosto, seguido por los meses de abril y julio; los meses con más pernoctaciones medias vuelve a ser agosto (2,5 noches), seguido por diciembre y abril.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

### Selección de la ubicación

La ubicación será en las proximidades de Herrera del Duque, en la provincia de Badajoz. Dicha elección se debe a los siguientes motivos:

- Proximidad a Madrid. Se encuentra a 231 km aproximadamente por la A-5 y la N-505. Los visitantes de la Comunidad Autónoma de Extremadura provienen principalmente de este núcleo de población.
- Interés turístico de la región. Extremadura es rica en recursos hídricos y paisajes naturales, así como en conjuntos históricos que resultan de atractivo para sus visitantes. En múltiples ocasiones se ha catalogado este lugar como un paraíso desconocido.
- La industria del turismo es la principal actividad económica del sector terciario en la región y merece una modernización. Este entorno es además altamente competitivo en la industria agrícola y ganadera, lo que posibilita la creación de redes de proveedores y colaboradores en el entorno local con certificación ecológica (ES-ECO-021-EX).

### **EMBALSE DEL CÍJARA, LA SIBERIA (BADAJOZ)**



*Ilustración 10. J. A. Bermejo www.hoy.es*

Si analizamos la oferta existente, observamos que el alojamiento por excelencia es el rural (49,9%) y que el precio medio en el año 2019 fue de 92,97€, con poca variación con respecto a los años anteriores. Por su parte, Cáceres, Mérida, Badajoz y Plasencia representan el 58,14% del peso sobre el conjunto del segmento hotelero en Extremadura en 2018, por lo que inferimos que, pese a ser los núcleos urbanos los que mayor porcentaje de visitantes reciben, la oferta se dispersa por toda la Comunidad Autónoma gracias al turismo rural.

	<b>Precio</b>
Enero	83,80 €
Febrero	87,10 €
Marzo	89,50 €
Abril	95,40 €
Mayo	91,50 €
Junio	94,10 €
Julio	98,40 €
Agosto	100,10 €
Septiembre	94,80 €
Octubre	92,10 €
Noviembre	94,70 €
Diciembre	94,20 €

*Tabla 2. Elaboración propia con datos extraídos de la Unidad Estadística de la Dirección General de Turismo de Extremadura (2019)*

Existen además complejos en los que el lujo y la calidad son primordiales, tales como el hotel Atrio en Cáceres, cuyo precio por noche oscila entre los 319 y 759€; o la isla de Valdecañas cuyas residencias alcanzan precios millonarios en el mercado inmobiliario.

El terreno seleccionado, próximo al municipio de Herrera del Duque (Badajoz), ha de contar con una superficie mínima de 14.400 m<sup>2</sup>, pozo y los requisitos básicos de accesibilidad necesarios para su construcción.

Si analizamos los terrenos disponibles en plataformas digitales, Idealista nos muestra las siguientes ofertas:

<b>Terreno</b>	<b>Tamaño (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Precio (€)</b>	<b>Provincia</b>	<b>Comarca</b>	<b>Tot. Hab</b>
Almendral de la Cañada	60000	69000	Toledo	San Vicente	323
Guadalupe	470000	276000	Cáceres	Villuercas-Ibores-Jara	1862
Fuenlabrada de los Montes	260000	180000	Badajoz	La Siberia	1811
Villarta de los Montes	200000	47000	Badajoz	Cíjara	437
Alia	425000	150000	Cáceres	Villuercas-Ibores-Jara	834
Puebla de Alcocer	220000	154000	Badajoz	La Siberia	1216
Baterno	1410000	300000	Badajoz	La Siberia	293
Hornachos	140000	60000	Badajoz	Tierra de Barros	3537
Herrera del Duque	157800	84500	Badajoz	Cíjara	3614
Cañamero	380000	330000	Cáceres	Villuercas-Ibores-Jara	1664

Conquista de la Sierra	195000	105000	Cáceres	Trujillo	189
Madrigalejo	300000	150000	Cáceres	Vegas Altas	1870
Cañamero	120000	106000	Cáceres	Cíjara	3614
Hornachos	2000000	600000	Badajoz	Tierra de Barros	3537
Herrera del Duque	110496	105000	Badajoz	Cíjara	3614
Navezuelas	53374	27000	Cáceres	Villuercas-Ibores-Jara	699
Candeleda	57458	170000	Ávila	Valle del Tiétar	5018
Peraleda de la Mata	40000	95000	Cáceres	Villuercas-Ibores-Jara	1369

Tabla 3. Elaboración propia con datos extraídos de idealista.com

Destacamos los factores sociodemográficos de la región. Los datos extraídos de datosmacro.com (ver análisis externo) nos revelan que la población que habita en La Siberia está envejecida, lo que multiplica las posibilidades de que existan oportunidades de inversión en fincas por la zona aún sin publicar. Teniendo en cuenta esta información, estimamos un precio de compra de 332.500,00 €.

### Construcción

Nyanja se asienta sobre una construcción biofílica. De acuerdo con el arquitecto Matthias Olt, las construcciones biofílicas son aquellas que introducen la vida y tienen en cuenta la sensorialidad que ésta transmite en sus estructuras.

Seguiremos las recomendaciones de Ugreen con el fin de formalizar un proyecto sostenible que mantenga un enfoque multidisciplinar en la estrategia de funcionamiento.

2. Elección de la ubicación del proyecto. Debemos evitar áreas sensibles o protegidas, así como áreas excesivamente industrializadas.
3. Proceso de integración. Se debe programar la fase de construcción, identificar los *stakeholders*, los objetivos de sostenibilidad y las certificaciones disponibles. Pasaremos a la siguiente fase una vez analizada la posibilidad de éxito de nuestra estrategia inicial, habiendo incorporado las innovaciones y correcciones pertinentes.

4. Asentamiento sostenible. Es imprescindible determinar una estructura de coste proporcional a la magnitud del proyecto que estén alineados con los objetivos del modelo. Es el momento de formular la hoja de ruta inicial acordada por los socios.
5. Proyecto sostenible. Además de los requerimientos administrativos de Impacto Ambiental, forma parte de la Responsabilidad Social Corporativa de Nyanja evaluar el impacto climático que supondrá su puesta en funcionamiento. A este respecto, la evaluación climática incluye un estudio topográfico, hidrológico, climático, de la vegetación, del suelo, del impacto humano y de sus condiciones sanitarias. El resultado desarrollará un plan de protección y restauración del hábitat, así como un proyecto de reforestación en función de la capacidad hídrica del suelo.
6. Diseño sostenible. Siendo la incorporación de la naturaleza el requisito fundamental del diseño, hemos de cuidar la reducción de calor en las instalaciones y crear espacios adaptables caracterizados por su accesibilidad, impacto visual y ergonomía. Este diseño se alineará con prácticas orientadas a la reducción de contaminación lumínica y la correcta planificación entre lo
7. Eficiencia en el uso del agua
8. Eficiencia energética
9. Uso de materiales sostenibles. Es el momento de elaborar un plan de gestión de residuos y reciclaje. En la elección de los materiales, es necesario valorar aquellos que sean fáciles de limpiar, que permitan la flexibilidad, que reduzcan el uso de combustibles fósiles y que no tengan un impacto dañino en el medioambiente. Por el contrario, materiales que puedan ser reutilizados o reciclados, sin aditivos perjudiciales con garantía de calidad o aquellos naturales y de proveedores cercanos serán los elegidos para la construcción.
10. La calidad interna se valorará conforme al análisis de la iluminación, tanto natural como artificial, la calidad del aire, la temperatura (55.2010/ISO y CEN), la acústica y las vistas de las instalaciones de Nyanja.
11. Cuidado de la construcción.
12. Mantenimiento y funcionalidad.

### Diseño

Se está produciendo un cambio tendencial en el turismo. Así, Bloomberg publicaba que *“gracias a la pandemia, los hoteles de lujo se convierten en hogares”*. Este estudio se basa en los análisis de *Embark Beyond*, cuyos clientes residen en Nueva York. Cuentan con un nivel económico elevado, ya que la mayoría posee segundas residencias en lugares cercanos. En lugar de sus

propiedades, prefirieron alojarse en lugares auxiliares que convertir en su nuevo hogar: el hotel.

Las necesidades que los huéspedes más valoran son:

- servicio de lavandería
- aparcamiento privado
- desayuno incluido

Teniendo en cuenta esta información, el hotel está compuesto por doce (12) villas, todas ellas privadas; y cuatro (4) instalaciones – restaurante, cocina interactiva, sala de eventos, gimnasio/tienda – de uso común. Solo accesible para el personal, construiremos un área auxiliar en la que instalaremos todos los servicios necesarios para su funcionamiento.

### **ARENA COMPACTADA: DISEÑO CONSTRUCCIONES**



*Ilustración 11. Pinterest*

Con respecto a las suites, conviene destacar que cuentan con:

- Jardín privado con orientación al exterior para poder disfrutar las vistas sin perder la intimidad.
- Baño con ducha interior y exterior, lavabo y wáter en seco (los residuos orgánicos se tratarán para convertirse en abono para el huerto). Las aplicaciones dependerán del tipo de habitación: las de tipo A y B tendrán bañera y las de tipo C plato de ducha. El aprovechamiento en el uso del agua está presente en la instalación.
- Azotea con paneles solares y jardín.
- Aparcamiento privado con carga eléctrica.
- Zona de despacho.
- Posibilidad de jacuzzi y área de descanso.

Las zonas comunes están compuestas por:

- Dos áreas de restaurante, uno de servicio completo y el otro accesible para quienes prefieran cocinar ellos mismos.
- Una sala de creatividad, equipada con impresoras 3D, donde podrán conocer sus aplicaciones prácticas y materializar sus progresos e imaginación. Este espacio, será el principal punto de conexión con los colaboradores y en él se fomentarán actividades de concienciación, así como otras de DIY “do it yourself” que favorezcan el autoconsumo y la participación de los huéspedes en los eventos.
- Una sala de descanso, en la que disfrutar de una piscina interior y un gimnasio.
- Un espacio de reunión en el centro del complejo.

Por último, para el correcto funcionamiento de Nyanja, el espacio cuenta con una zona funcional donde se alojan los trabajadores del recinto, la zona de depuración de aguas, el punto de acceso para la recogida de desechos y la fuente de energía subsidiaria (en caso de que la suministrada por las fuentes renovables no sea suficiente para abastecer las demandas energéticas).

#### Certificaciones

La infraestructura del complejo respetará el entorno en el que se ubica, empleándose técnicas y materiales tradicionales como la arena compactada. De modo que el resultado sea un complejo abierto y respetuoso con el paisaje natural. Asimismo, trataremos de obtener certificaciones como la Q de calidad turística o la certificación LEED para garantizar estas herramientas de competitividad y mejora.

Calidad	
Q	Calidad turística
EN 13816	Transporte público de pasajeros
UNE 175001	Calidad comercial
ISO 9001	Gestión de calidad
UNE 178501-2	Destino turístico inteligente
Seguridad	
ISO 39001	Seguridad vial
ISO 22000	Seguridad alimentaria
ISO 27001 - 27701	Seguridad de la información
ISO 45001	Seguridad y salud en el trabajo
Marca N	Productos de seguridad y protección

Gestión energética	
ISO 50001	Gestión eficiencia energética
Medio ambiente	
ISO 14001	Gestión ambiental
EMAS	Rgto. CE 1221/2009
ISO 14064	Huella de carbono de organizaciones (GHG Protocol y especificaciones sectoriales)
Responsabilidad social	
UNE 170001	Gestión de la accesibilidad universal
UNE 139803	Accesibilidad web mantenida

*Tabla 4. Elaboración propia a partir de datos de AENOR*

Entre las certificaciones de sostenibilidad más relevantes, destacan la certificación LEED, WELL y BREEAM.

Además, durante el primer y el segundo año resulta de interés participar en premios internacionales y nacionales que contribuyan a la promoción del complejo, tales como el Premio A.R. Emerging architects; el Premio Saloni de arquitectura (Barcelona); el Premio Arquitectura A Plus, al mejor proyecto hotelero; el premio al mejor establecimiento singular en los Premios a la iniciativa hotelera (Madrid); Travel + Leisure Design Award for Best Small Hotel (Miami); el premio Nebrija Tourism Experience: excelencia en la empresa turística... entre otros.

#### Cronograma hasta puesta en funcionamiento

A partir de junio de 2021 y hasta julio de 2022, tendrá lugar el periodo de construcción, supervisado por los socios. Con el objetivo de iniciar la obra, será necesario contar con la aprobación del proyecto en el Ayuntamiento en cuestión. Paralelamente, se iniciarán los trámites relativos a la constitución, dándonos de alta en el Registro Mercantil de Badajoz, en la Consejería de Turismo de Extremadura y en el Registro General de Empresas y Actividades Turísticas de Extremadura.

A lo largo de los 12 meses que ocupa su creación (julio 2021-julio 2022), se desarrollará contenido digital ([www.nyanjaexperience.com](http://www.nyanjaexperience.com)) que permita a los futuros visitantes conocer el estado y el propósito del complejo. De este modo, crearemos una posición fuerte en redes sociales gracias a colaboraciones con *influencers* y personajes destacados en sostenibilidad, viajes y estilo de vida que se mantendrán a lo largo del desarrollo empresarial con el fin de adquirir la popularidad y ocupación necesarias.

Las reservas a través de la página web (www.nyanja.es) serán posibles un mes antes de su inauguración en mayo de 2022, fecha en la que está previsto un evento de bienvenida con la intención de premiar la fidelidad.

Por otro lado, en el año 2022, debemos comenzar las negociaciones de los siguientes productos:

- Amenities cuya producción y embalaje respeten el cuidado al medio ambiente.
- Productos agrícolas de elaboración propia con base estacional complementados por proveedores locales.
- Productos ganaderos de proveedores locales.
- Suministros eléctricos e hídricos autónomos en su capacidad y posibilidad.
- Bebidas para el consumo inmediato de elaboración propia, grandes empresas y bodegas.
- Mobiliario vanguardista y funcional.

Trataremos de minimizar el almacenaje adaptándolo a las necesidades de la clientela con el objetivo de mantener el coste de venta en torno a un 40%, y pondremos a su disposición todo lo existente en el hotel para su compra desde la página web y la app. Para la obtención de un cálculo prudente, hemos considerado un 70% del coste de ventas inicial, ya que estimamos que incurriremos en gastos más elevados al inicio hasta su funcionamiento regular.

#### Funcionamiento

La construcción biofílica nos permite asociar la cadena de valor del hotel con el funcionamiento de los sistemas de un organismo vivo.

### **CADENA DE VALOR**

**INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.** Resaltamos en este punto la estructura de lo que hemos llamado el “SISTEMA LOCOMOTOR”. La arquitectura es de bajo impacto e integra otros sistemas necesarios para su mantenimiento y soporte, como el “SISTEMA DIGESTIVO” (placas fotovoltaicas y otras fuentes de energía renovables), el “SISTEMA CARDIOVASCULAR” y el “SISTEMA RESPIRATORIO”

**IT.** Este departamento, una de las actividades de apoyo que más valor aporta a la cadena de valor, es en el encargado de la investigación y el desarrollo en el ámbito digital y tecnológico. Incluye todas las actividades destinadas a coordinar y gestionar la plataforma digital. Se corresponde con el llamado “SISTEMA NERVIOSO”

<p><b>GESTIÓN DE RRHH.</b> Los recursos humanos son el activo más valioso de la compañía. Para garantizar que están en armonía con el funcionamiento de Nyanja, el “SISTEMA ENDOCRINO” es el encargado de gestionarlo. Su labor es básica para detectar posibles errores, actividades improductivas y mantener la cohesión entre las personas que trabajan en el hotel.</p>			
<p><b>APROVISIONAMIENTOS.</b> La reducción, reutilización o readaptación y el reciclaje serán aplicados a todos los recursos que Nyanja emplee en su funcionamiento. La dependencia con el exterior tratará de ser mínima y aquellos productos que se encuentren en el recinto, serán recursos propios o serán de los colaboradores en forma de exposiciones temporales. Incluiremos el “SISTEMA EXCRETOR” (gestión de residuos) y el “SISTEMA LINFÁTICO” (huerto)</p>			
<p><b>MARKETING Y VENTAS</b> “SISTEMA REPRODUCTOR”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad y reserva a través de redes</li> <li>- Análisis de tendencias</li> </ul> <p>Gestión colaboraciones</p>	<p><b>LOGÍSTICA INTERNA:</b> Proceso de <i>Check-in</i></p> <p>Todas las reservas están registradas en la plataforma digital.</p> <p>Atención al huésped en posibles consultas o incidencias.</p>	<p><b>OPERACIONES:</b> <u>Servicio hospedería:</u> Habitaciones inteligentes y automatizadas.</p> <p><u>Servicio de comedor:</u> Los huéspedes tienen la posibilidad de elegir entre un restaurante clásico o un modelo DIY.</p> <p><u>Actividades complementarias:</u> Se van actualizando, consisten en eventos, excursiones...</p>	<p><b>LOGÍSTICA EXTERNA:</b> Proceso de <i>Check-out</i></p> <p>El huésped podrá valorar la experiencia en la app, agradeceremos también la actividad en redes (que premiaremos con descuentos o regalos). Además, podrán continuar utilizando para mejorar sus hábitos de consumo, siendo más sostenibles.</p>

De este análisis interno podemos encontrar una serie de debilidades y fortalezas que afectan al negocio. Entre las debilidades, destacamos la falta de experiencia en la ubicación seleccionada. Se podrá combatir durante el periodo de construcción. En cuanto a las fortalezas, es destacable el grado de cohesión en las estructuras y el empeño por la sostenibilidad y el mantenimiento del paisaje natural. La pandemia en la que nos vemos inmersos pone de manifiesto la necesidad que tienen las empresas de contar con una fuerte plataforma digital. Así, podemos observar como aquellas que han sabido adaptarse y atender digitalmente a sus clientes, son las que consiguen mantener liquidez suficiente como para continuar sus operaciones. Este factor es el que impulsa a la inversión en una plataforma digital y en marketing.

### 3. PLAN DE MARKETING

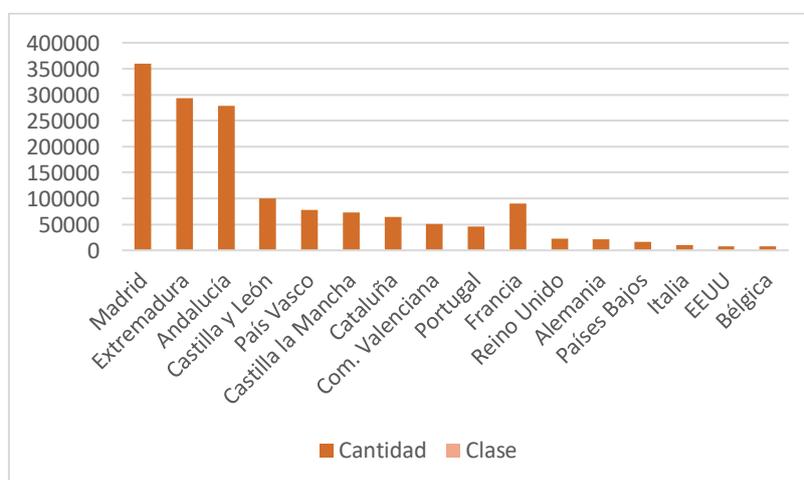
Mediante el plan de marketing determinaremos qué estrategia de marketing es más adecuada para Nyanja. A través de los puntos posteriores acotaremos el servicio ofertado, el precio más acorde a los clientes, su distribución y promoción.

#### ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

A lo largo del estudio, las herramientas del marketing de segmentación nos permiten conocer qué tipo de estrategia debemos seguir en función del tipo de la cultura empresarial. De este modo, Nyanja ofrece un servicio exclusivo de alojamiento en un entorno rural y natural, lo que requiere una estrategia concentrada en un su público objetivo.

Para este fin, emplearemos la herramienta Power BI. Consultoras como Deloitte, afirman que se trata de una solución de análisis empresarial basado en la nube, que permite unir diferentes fuentes de datos, analizarlos y presentar un análisis de estos con informes y paneles. Con ella realizaremos una segmentación de mercado a partir de los datos obtenidos en una encuesta realizada con este propósito (125 respuestas) y datos macroeconómicos extraídos de fuentes oficiales como la Unidad Estadística de la Dirección General de Turismo de Extremadura.

#### **PROCEDENCIA DE LOS VIAJEROS (I)**



*Ilustración 12. Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la Dirección General de Turismo de Extremadura (2019)*

En cuanto a la procedencia, comprobamos que la mayoría de los viajeros alojados son nacionales, representan el 85% del total, frente al 15% de viajeros extranjeros. Observamos también que es turismo de cercanía, puesto que los viajeros son de localidades próximas: Madrid, la misma Comunidad Autónoma, Andalucía y Castilla y León. Por su parte, podemos extraer las mismas conclusiones respecto a los extranjeros que, exceptuando a Estados Unidos,

son de origen europeo. Por su parte, de las respuestas obtenidas, concluimos en resultados similares con respecto a su procedencia:

### PROCEDENCIA DE LOS VIAJEROS (II)

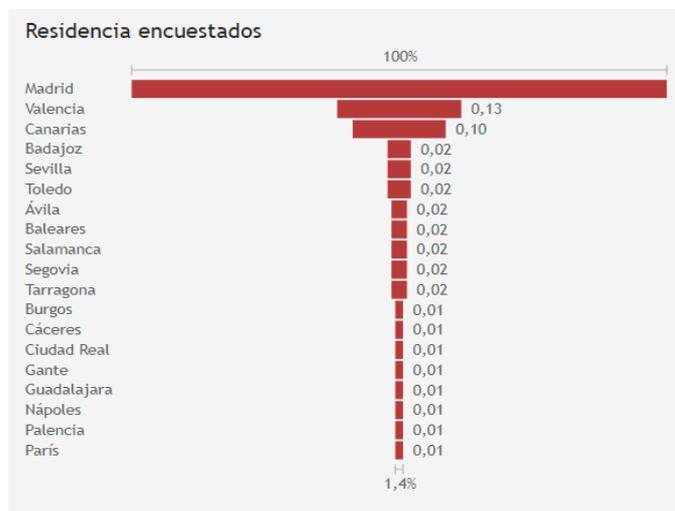


Ilustración 13. Elaboración propia

Los datos han sido clasificados en clústeres. El Clúster 1 incluye respuestas de encuestados de edades comprendidas entre los 18 y los 35 años; el Clúster 2 contiene respuestas de sujetos entre los 36 y los 70 años y, por último, el Clúster 3 que está formado por los resultados de personas de todas las edades. Este grupo es el más diverso e incluye respuestas de todos los grupos de edad, con este grupo de control, queremos saber si la edad es un factor determinante en el tipo de servicio esperado. Asimismo, clasificaremos las respuestas en función del presupuesto estimado en viajes. Las preguntas giran en torno a varios puntos de interés:

- Tecnología. El uso de la tecnología en los hogares de los encuestados ha sido determinado en función de su interés en conocer sus hábitos de consumo y en la instalación de productos domóticos en sus viviendas.

### % ENCUESTADOS INTERÉS EN CONOCER HÁBITOS DE CONSUMO/DOMÓTICA EN CASA

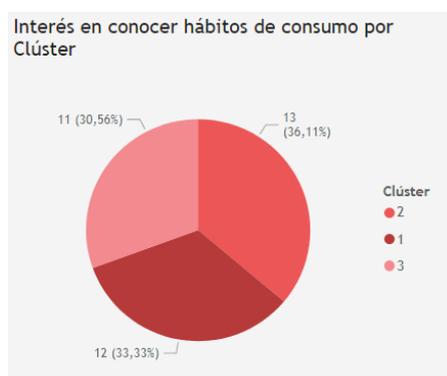


Ilustración 14. Elaboración propia

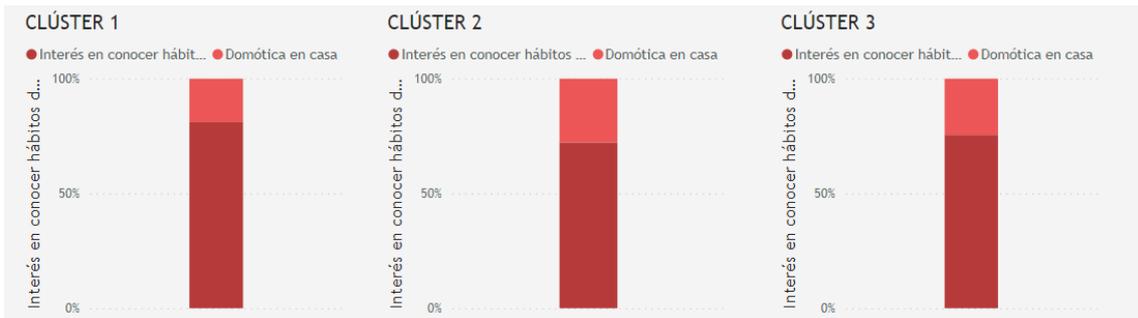


Ilustración 15. Elaboración propia

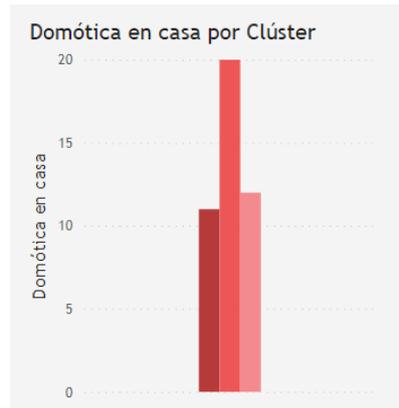


Ilustración 16. Elaboración propia

- Preocupación por la sostenibilidad. El grado de preocupación se ha clasificado conforme a los valores mucho, normal o poco. Es resaltable el alto porcentaje en cuanto a valores altos en todos los grupos de edad. Destacan las respuestas de los boomers, que pese a haber sido educados en otros valores, se esfuerzan en modificar sus hábitos de consumo con el fin de ser más sostenibles.

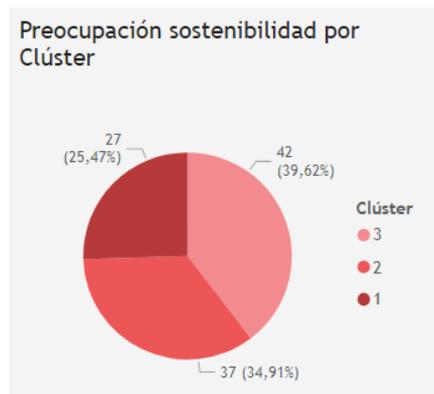


Ilustración 17. Elaboración propia

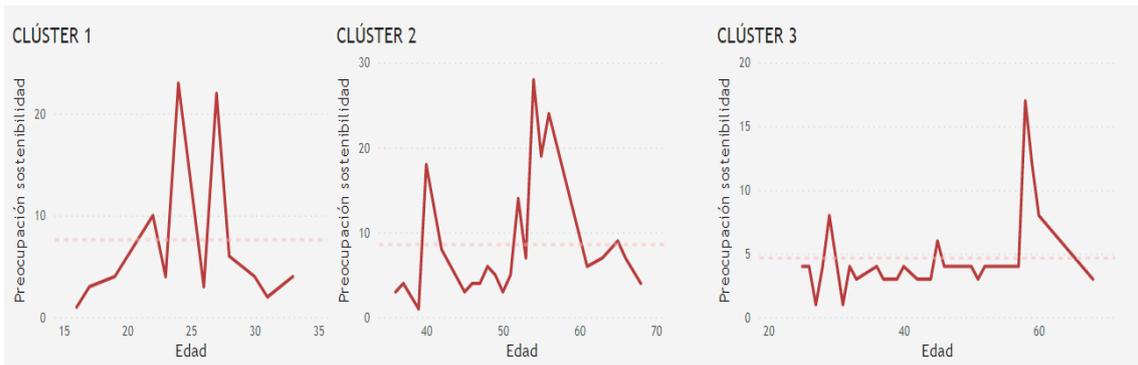


Ilustración 18. Elaboración propia

- Tipo de alojamiento preferido. Podemos comprobar de que la mayoría de alojamientos ofertados son de tipo rural, seguidos por los establecimientos extrahoteleros. Mientras que los más demandados son los hoteles, seguidos por los alojamientos rurales. La dispersión en los datos refleja la poca importancia que los huéspedes dan a esta categoría.

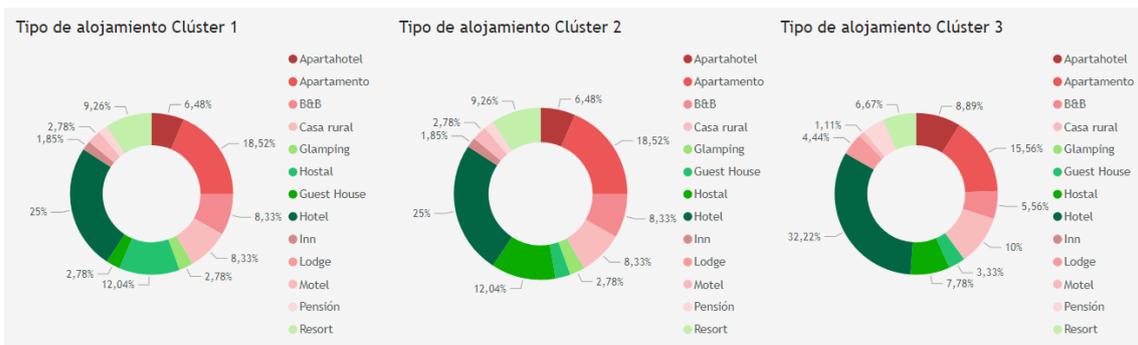


Ilustración 19. Elaboración propia

- Tipo de acompañante preferido. El acompañante preferido en las mujeres de todos los grupos de edad es la familia, mientras que los hombres más jóvenes manifiestan que son los amigos. Destacan los viajes en pareja, mientras que los viajes en solitario no son muy populares.



Ilustración 20. Elaboración propia

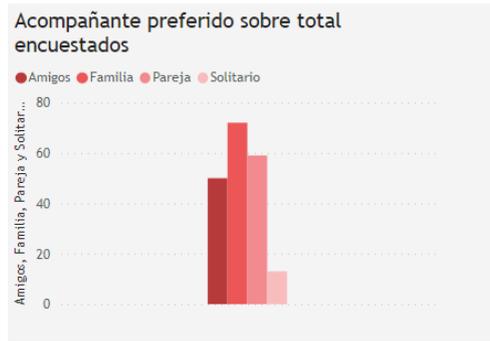


Ilustración 21. Elaboración propia

- Preferencia por el turismo rural

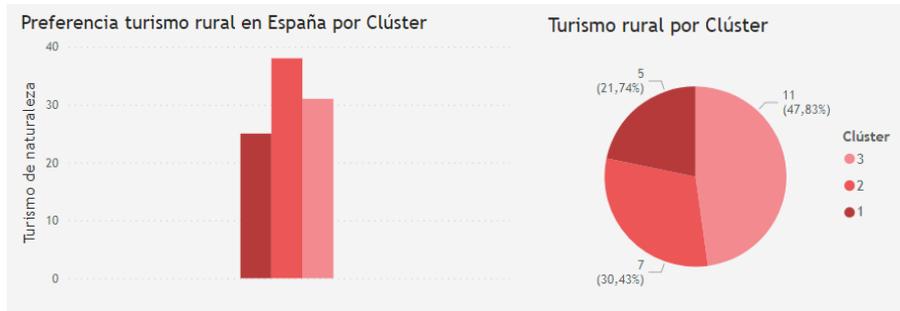


Ilustración 22. Elaboración propia

- Motivación del viaje. Las mujeres parecen preferir los viajes culturales y los hombres los viajes de descanso. De todos modos, no encontramos una tendencia clara. Resulta interesante el apartado “deporte”, pues fue una categoría que no se incluyó entre las opciones de respuesta y, sin embargo, fueron los encuestados quienes resaltaron su importancia.

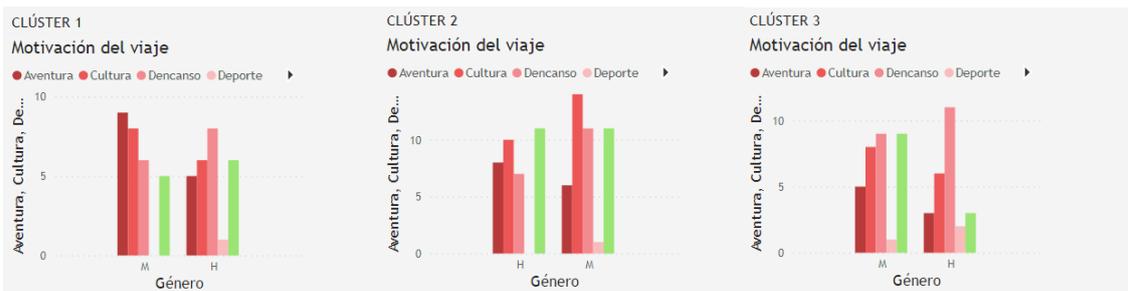


Ilustración 23. Elaboración propia

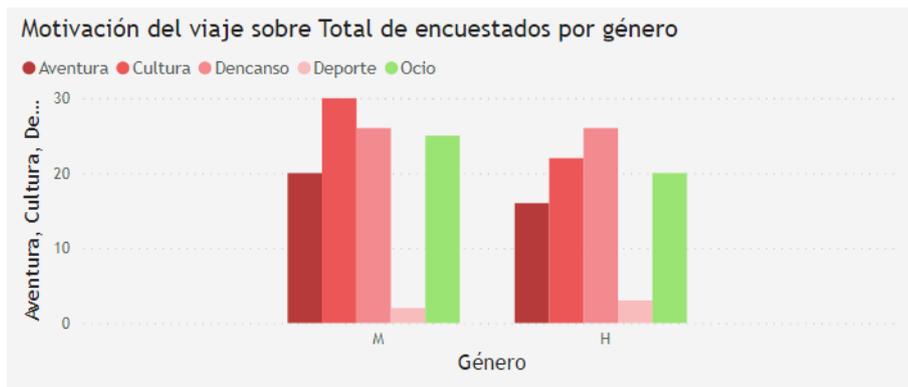


Ilustración 24. Elaboración propia

De los datos presentados extraemos las siguientes conclusiones:

- La estrategia de marketing debe estar orientada a Madrid, Extremadura, Andalucía, Castilla y León y Francia. Podemos incrementar la cuota de mercado con Cataluña, la Comunidad Valenciana y Portugal. La división en los grupos “Nacionales” y “Extranjeros” nos permite acotar el perfil de cliente a un viajero de proximidad.
- La instalación de productos que contabilicen el consumo puede ser un modo de diferenciación. El clúster más interesado en conocer sus hábitos de consumo es el 2, inferimos que se debe a que es el momento en el que más personas cambian de hogar y están más preocupados por las facturas.
- La preocupación por la sostenibilidad parece ser común a todos los grupos de edad.
- El tipo de alojamiento preferido es el hotel, aunque los encuestados no valoran excesivamente la tipología del establecimiento mientras cumpla sus necesidades.
- La familia y la pareja son los tipos de acompañante favoritos.
- Pese a que los resultados muestran que el Clúster 3 es el que más optaría por el turismo rural, todos los grupos se plantean el turismo rural como destino.

### PREOCUPACIÓN POR LA SOSTENIBILIDAD DE ENCUESTADOS

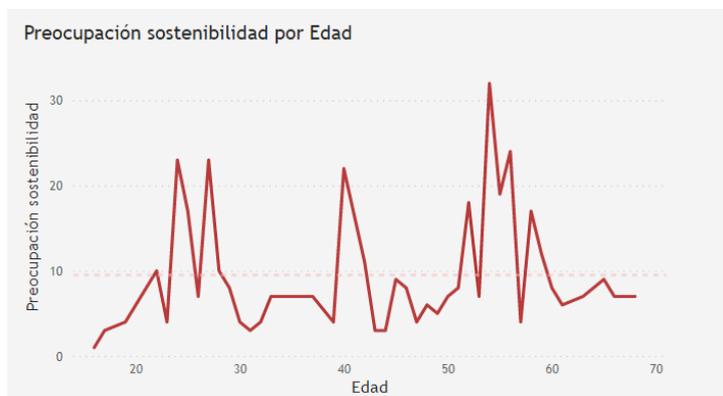


Ilustración 25. Elaboración propia

Elegimos el Clúster 2: la dispersión en los datos del grupo 3 nos impide ofrecer un servicio integral a los huéspedes, puesto que cada uno tiene necesidades distintas, mientras que el grupo 1 no resulta interesante, ya que:

- a) No tienen un nivel de ingresos suficiente
- b) No están independizados
- c) Son capaces de emplear la tecnología por sí mismos
- d) Buscan viajes de aventura como motivación principal

Por tanto, nuestros esfuerzos irán destinados a este segmento. Sin embargo, el uso de RRSS más enfocadas en el primer grupo de edad y la predisposición de éstos por la sostenibilidad puede convertirse en un espacio preferido para viajes exclusivos en pareja.

### ESTRATEGIAS

Los objetivos que queremos alcanzar son:

- Lanzamiento de producto en julio de 2022. Teniendo en cuenta los aspectos técnicos y operativos, las campañas de marketing deben quedar resueltas con antelación al periodo de reserva anticipada previo a la apertura.
- Notoriedad: imagen de marca
- Aumentar la demanda
- Fidelizar clientes

Con este fin, emplearemos las siguientes herramientas:

1. *Influencers* y charlas informativas. Se comenzarán a emitir 6 meses antes de la inauguración. Los invitados serán retribuidos en especie siempre que sea posible. Tenemos que adaptarnos a personajes públicos que influyan en el tipo de clúster elegido. Así, nuestro *community manager* desarrollará esta actividad a través del contenido subido a nuestras redes sociales: *Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest* y el blog y página web propios.
2. Publicidad digital directa. Por periódicos especializados y revistas digitales, página web, Pinterest, redes sociales.
3. APP. Su objetivo es la fidelización de los clientes. Es preciso realizar un estudio precio/costes previo a su lanzamiento. Su uso será el de reserva, blog, tienda, calendario eventos. Los colaboradores están especializados en diseño de interiores, domótica, gastronomía, actividades colindantes (pesca, bodegas, ganadería, grupos de acción local, excursiones...)

- Descuentos y promociones orientados al mantenimiento de cuotas de ocupación constante. Será interesante ofrecer un precio alto de entrada, que irá descendiendo a medida que aumente el número de noches por reserva y en función del tipo de huésped.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO

**TIPOS DE SUITES POR PRECIO**

	Cantidad	Precio
Habitación Tipo A	2	325,00 €
Habitación Tipo B	5	250,00 €
Habitación Tipo C	5	175,00 €

Tabla 6, Elaboración propia

Dado el objetivo primordial que será el mantenimiento de unas altas tasas de ocupación hotelera, hemos estimado el siguiente escenario:

**ESTIMACIÓN OCUPACIÓN OBJETIVO**

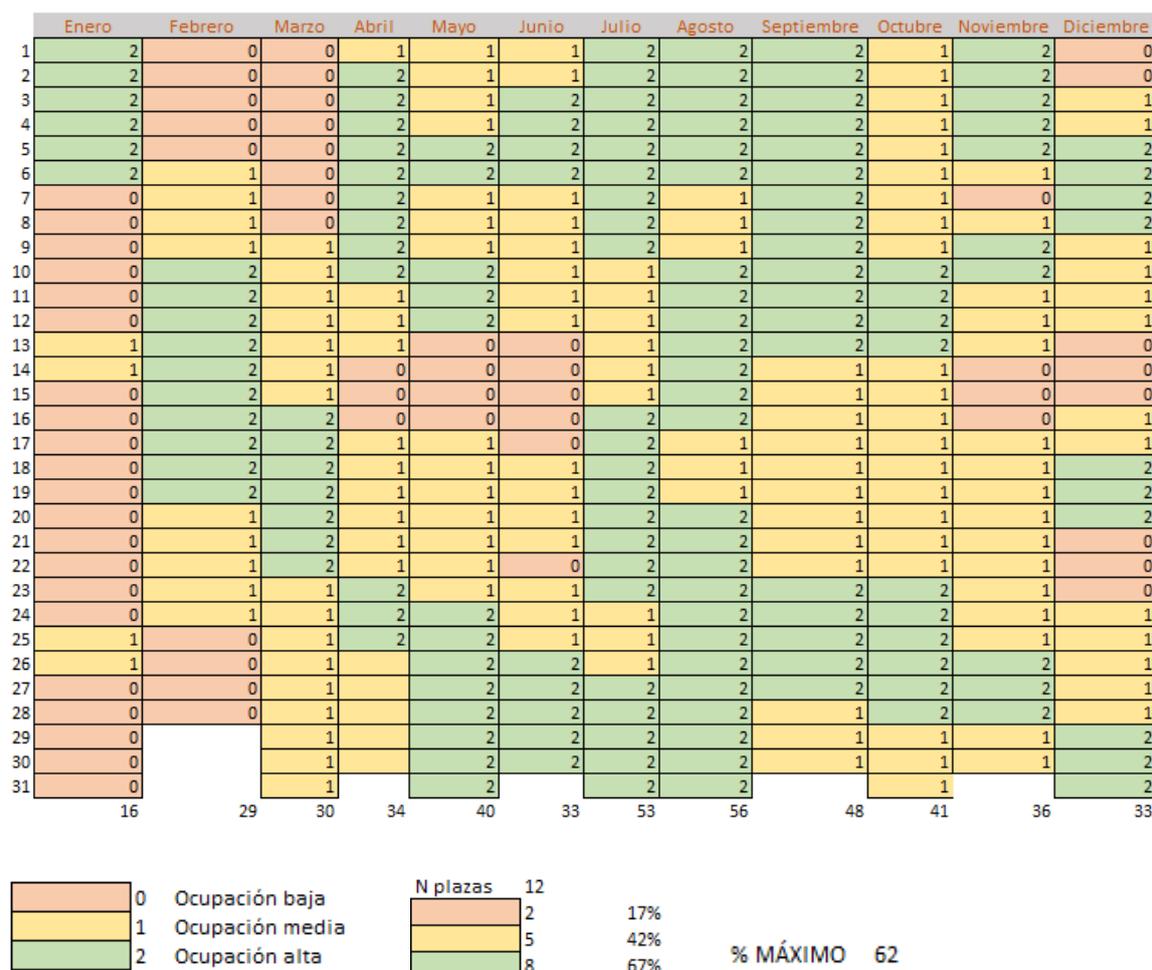


Ilustración 26. Elaboración propia

La tasa de ocupación media no supera el 43%, es decir, en el supuesto objetivo nunca habrá más de cinco habitaciones ocupadas. Se espera obtener la ocupación gracias a promociones que incentiven estancias más largas, así como gracias a su visibilidad tras el esfuerzo en las campañas de publicidad, redes sociales y medios.

### COMPARATIVA EN TASAS DE OCUPACIÓN SUPUESTO REALISTA/OBJETIVO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Supuesto realista	7%	11%	18%	22%	17%	15%	22%	35%	18%	14%	14%	18%
Supuesto objetivo	26%	47%	48%	55%	65%	53%	85%	90%	77%	66%	58%	53%
	19%	36%	31%	32%	48%	38%	63%	56%	60%	52%	44%	36%

Ilustración 27. Elaboración propia

Los dos supuestos que desarrollaremos serán, por tanto:

- Supuesto realista. Toma datos de ocupación de la Dirección General de Turismo de Extremadura (2019).
- Supuesto objetivo. Toma datos de ocupación de el modelo planteado según datos de elaboración propia.

	Supuesto realista	Supuesto objetivo
Ocupación media	17%	60%

Tabla 7. Elaboración propia

Gracias a los datos obtenidos en la encuesta, clasificaremos las respuestas del Clúster 2 en función del presupuesto estimado para sus viajes en cuatro grupos ordenados de menor a mayor gasto: €, €, €, y €. Dado que el interés es mantener un precio elevado en la primera reserva para mantener el sentido de exclusividad, aportaremos datos del grupo cuyo presupuesto es mayor. A este grupo pertenecen un 12'9% de los encuestados.

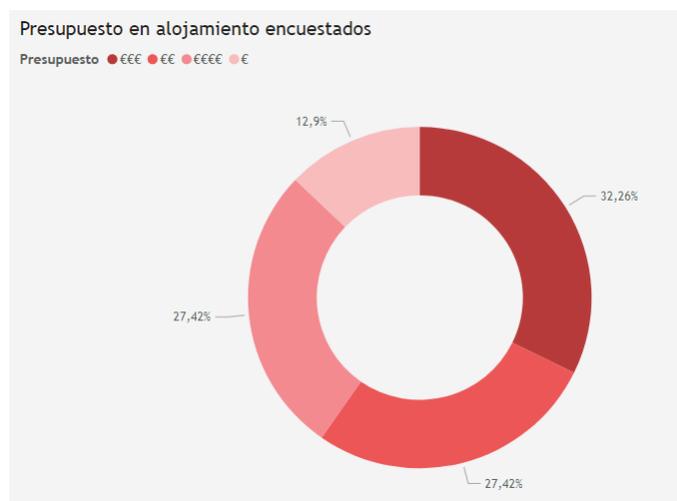


Ilustración 28. Elaboración propia

- Del tipo de acompañante preferido analizamos que es la familia, seguido en igual medida por la pareja y los amigos. Este dato nos indica que incluir una sección destinada a eventos será un atributo valorado positivamente por los huéspedes.



Ilustración 29. Elaboración propia

- Parecen mostrar preocupación por la sostenibilidad y no han instalado productos domóticos en sus hogares.

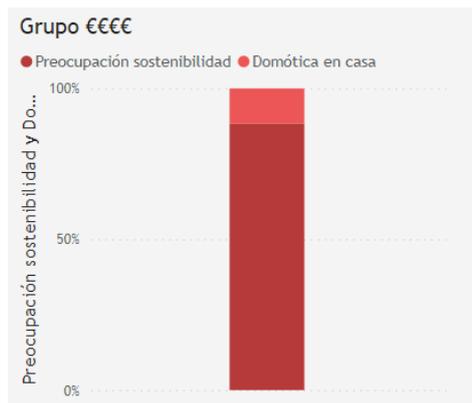


Ilustración 30. Elaboración propia

- La motivación principal de este grupo es la búsqueda de actividades culturales, seguido por actividades de aventura y descanso. El deporte también parece ser una actividad esencial en sus viajes.



Ilustración 31. Elaboración propia

- El tipo de alojamiento preferido es el hotel, seguido del apartahotel. Esta característica no es relevante, ya que los encuestados han seleccionado prácticamente todas las opciones de respuesta.

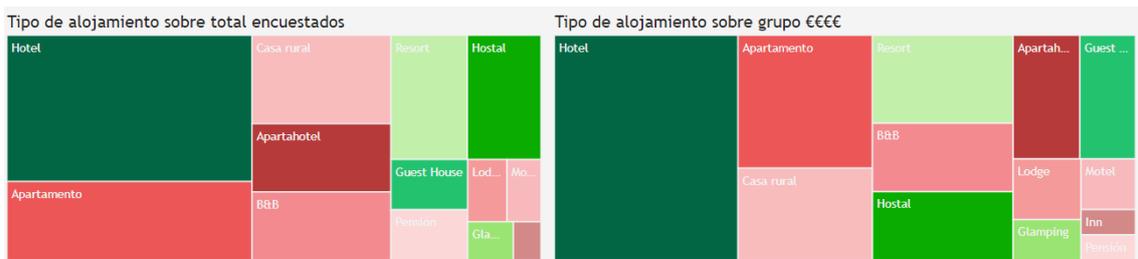


Ilustración 32. Elaboración propia

Teniendo en cuenta las conclusiones extraídas con anterioridad, el Clúster 3 es aquel que ha obtenido mayor puntuación; a pesar de ello, son los encuestados de mayor edad, es decir, aquellos que se corresponden con el Clúster 2, los que destinan un presupuesto mayor a sus viajes.

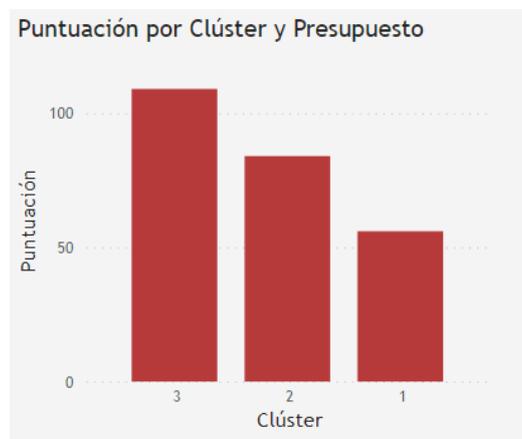


Ilustración 33. Elaboración propia

IMAGEN DE MARCA

La investigación de mercado y los datos macroeconómicos que nos han permitido analizar las necesidades de la demanda, enfocan la estrategia de marketing a un grupo de edad entre los 36 y los 70 años. Este grupo tan numeroso se convierte en un nicho al valorar los intereses de un segmento que presenta ingresos más elevados. Los intereses del grupo 2, cuyo presupuesto figura en el grupo €€€€ serán aquellos que opten por la exclusividad en un entorno sostenible y cómodo.

Una vez extraídas estas conclusiones, el logo de la compañía será el siguiente:



*Ilustración 34. Elaboración propia*

El nombre proviene de una lengua africana hablada por más de 15 millones de personas, así, queremos hacer referencia a la importancia de comunicar en sostenibilidad. Por otro lado, siguiendo la etimología del término, Nyanja significa “lago”, con lo que queremos hacer referencia a la importancia que cobra el agua en el complejo. El paisaje está rodeado por embalses, como el embalse del Cíjara o el embalse García de Sola.

Mantener la fidelización de los clientes que apuesten por este alojamiento y captar nuevos huéspedes exige mantener un presupuesto en marketing elevado. Se justifica por las campañas de creación de contenido digital y el gasto en promoción. El gasto en marketing se fijará en función del grado de ocupación estimado por año.

#### **PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING POR AÑOS**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Realista</b>	9.854,91 €	22.173,54 €	20.773,54 €	19.373,54 €	18.986,07 €
<b>Objetivo</b>	11.103,77 €	22.207,55 €	21.007,55 €	16.207,55 €	15.883,40 €

*Tabla 8. Elaboración propia*

El gráfico que se muestra a continuación representa la evolución en las tasas de ocupación. Observamos que los datos de la Junta de Extremadura y las estimaciones del año 2022 presentan un alto grado de temporalidad en las reservas. Este gasto pretende mantener una cuota de ocupación constante en torno al 60,25%.



Ilustración 35. Elaboración propia

Para lograrlo, el precio por noche de reserva disminuirá a medida que lo haga el número de pernoctaciones de los visitantes. Con ello promocionaremos estancias más largas. Además, debe existir personal especializado en esta tarea, que sea capaz de informar al resto de departamentos de la estrategia empresarial. Con esta área mantendremos la cohesión en la imagen de Nyanja al consumidor. Del mismo modo, se seguirá un correcto seguimiento de los resultados obtenidos.

#### **4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos son el conjunto de personas que forman parte de la organización. Su correcta planificación y gestión resultan indispensables para la creación de valor y la consecución de los objetivos empresariales.

En enero de 2020, el Foro Económico Mundial publicaba *“Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy”*, un informe que resalta las modificaciones que ha sufrido el mercado laboral tras la cuarta revolución industrial. Meses después, la Organización Mundial de la Salud declaraba el COVID-19 como pandemia, ante lo que hemos podido sentir la incidencia de la tecnología en el desempeño laboral.

Ante esta situación, la industria hotelera y el sector turístico han tenido la necesidad de modificar su oferta con el fin de adaptarse a las medidas sanitarias impuestas (S. Brock, 2020). Entre ellas, la posibilidad de reservar actividades online, consumir experiencias sin desplazarse de casa o la promoción a través de medios digitales requieren un personal habituado al manejo de medios informáticos en su puesto de trabajo.

Como hemos mencionado, Nyanja es un hotel basado en la sensorialidad. Podemos resumir que su misión es ofrecer un entorno en el que restaurarse a través de la naturaleza, la tecnología y el lujo:

- La naturaleza es la localización. Un lugar aislado en un paisaje natural.
- La tecnología hace la experiencia placentera y sostenible.
- El lujo es la exclusividad y la atención a cada detalle.

De modo que la cultura empresarial ha de reflejar nuestra preocupación en que cada huésped disfrute de una experiencia con el máximo cuidado. Se trata de una cultura organizacional orientada a la tarea con los siguientes puntos:

- Elegiremos los objetivos frente a los métodos. Pese a ofrecer experiencias estandarizadas, los huéspedes podrán optar por personalizar su estancia. El objetivo principal es que su visita sea excepcional.
- Centrada es la eficacia a través de programas de recompensas para los empleados.
- Las personas son valiosas. Un hotel requiere empleados muy versátiles capaces de adaptarse a la velocidad en los cambios tecnológicos. Es necesario invertir en su desarrollo a través de programas formativos.
- Emplearemos estructuras participativas con canales activos de comunicación.

## PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

Será necesario un programa de captación de personal coherente con la estrategia empresarial. El hotel ha de construirse desde cero, por lo que pasarán como mínimo 12 meses desde su constitución hasta su apertura al público. En este periodo, las necesidades de personal serán distintas a las que correspondan por la propia actividad empresarial.

### 1. Fase de constitución.

- Gestión administrativa: temas burocráticos. Contrato de prestación de servicios. No forma parte de la plantilla.
- Gestión financiera.
- Infraestructuras. Contrato de obra. Diferentes empresas colaboradoras. Arquitecto e ingenieros especialistas en varias áreas.
- Desarrollo de la plataforma digital: creación de página web, sistema de consumos, domótica. Supone un gran desembolso inicial.
- Inicio de la actividad en redes sociales. Director de marketing.

### 2. Fase de desarrollo.

- Fuerte campaña de promoción.
- Cumplir con informes climáticos y de desarrollo sostenible.

### 3. Fase de funcionamiento.

- Gestión de personas: clientes, colaboradores. Frecuentes evaluaciones.
- Consolidación de alianzas tanto en redes como con el entorno local.
- Automatización radical de procesos mecánicos.
- Perfiles típicos en hostelería.

Emplearemos las siguientes vías de comunicación:

- Planificación de tareas en *Trello*
- Chats en *Slack*
- Reuniones grupales esporádicas

Podemos observar que las comunicaciones habituales serán tratadas digitalmente y que aquellas decisiones de especial trascendencia se tratarán de modo más personal para facilitar el entendimiento y transmitir más. Por otro lado, las decisiones diarias, podrán ser tratadas entre los empleados en el propio hotel.

En *Trello*, se pueden crear carpetas clasificadas por objetivos. En cada una de ellas incluiremos a los empleados designados. La imagen muestra la campaña de “branding” y tres columnas de

tareas hechas, por hacer y en proceso. Los miembros pueden interactuar entre ellos y actualizar contenido en la plataforma. Este mecanismo nos permite llevar un control y planificación sobre la lista de tareas de forma transparente, dinámica e instantánea.

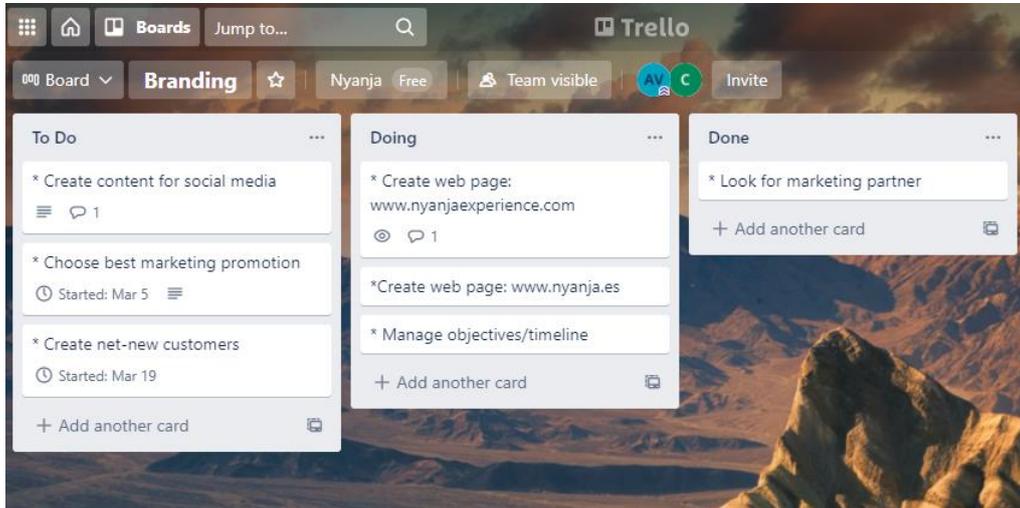


Ilustración 36. Elaboración propia

Slack, es una plataforma de mensajería que puede instalarse en cualquier dispositivo. Es una herramienta gratuita que permite clasificar las conversaciones por temática o relevancia y crear grupos paralelos sobre cualquier comentario. De este modo, los empleados podrán plantear dudas o sugerencias de forma activa.

Vías y medidas para la motivación de los empleados:

- Entorno laboral participativo mediante foros y plataformas digitales.
- Acceso a otros empleados, la estructura no es piramidal.
- Formación continuada
- Reuniones grupales esporádicas.

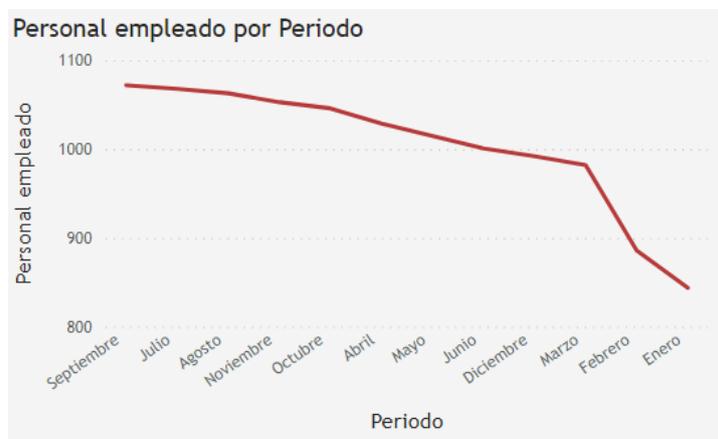


Ilustración 37. Elaboración propia

El correcto funcionamiento de Nyanja depende de una correcta gestión de su capital humano. Por ello, es preciso determinar la cantidad de empleados necesarios por área. Los datos extraídos de la Junta de Extremadura expuestos en el gráfico previo muestran que el personal empleado por los alojamientos hoteleros es mayor en los meses estivales y es mínima en los meses de enero y febrero. A pesar de ello, en Nyanja no distinguiremos por temporadas, puesto que la oferta turística está adaptada a la estacionalidad (ver Plan de marketing).

### AMPLIACIÓN DE PERSONAL

	2022	2023	2024	2025	2026
RECEPCIÓN	3	4	4	4	5
	25.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €	84.000 €
LIMPIEZA Y MANTEMIENTO	4	4	4	4	4
	33.600 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €	67.200 €
RESTAURANTE	5	5	5	5	5
	42.700 €	85.400 €	85.400 €	85.400 €	85.400 €
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	1	1	1	1	2
	10.500 €	21.000 €	21.000 €	21.000 €	42.000 €
MARKETING	1	2	2	3	3
	9.800 €	39.200 €	39.200 €	58.800 €	58.800 €
ACOMPañAMIENTO	0	0	1	1	1
	0 €	0 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €
<b>TOTAL RRHH</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>121.800 €</b>	<b>280.000 €</b>	<b>296.800 €</b>	<b>316.400 €</b>	<b>354.200 €</b>

Tabla 9. Elaboración propia

La diferenciación en los puestos exige identificar las tareas de cada grupo:

#### 1. RECEPCIÓN

Retribuciones: un almuerzo en función del turno ya sea desayuno, comida o cena.

Distribución de la jornada laboral: una hora de descanso continua y cuatro descansos de 15 minutos que no pueden tomarse al principio o al final de la jornada.

Tareas:

- Proceso check-in y check-out de los huéspedes. Esta tarea incluye el tratamiento de los datos recuperados por vía digital y la correcta distribución de las reservas.
- Análisis de datos e infografías. Deben procesar los datos y valoraciones extraídas de los clientes de forma presencial y digital para comunicarlos al resto de áreas.
- Asesoramiento a huéspedes.

## 2. LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

Las villas y el resto de las instalaciones deben ser limpiadas diariamente. Otros servicios, como la lavandería, el restaurante, el gimnasio o los huertos, requieren atención particular. Para cubrir estas necesidades contamos con 4 empleados que se distribuirán en tres turnos intermitentes. Trabajarán en grupos de dos, 1 hora de 6 a 7 h; 4 horas de 10 a 14 h. y 3 horas de 16 a 19 h.

Retribuciones: alimentación y estancia 14 días al mes (laboral).

Distribución de la jornada laboral: una hora para limpiar superficialmente las zonas comunes tras que podrán desayunar en el restaurante. A las 10:00 comienza la limpieza de las villas, se deben limpiar en 40 minutos y dejar la lavandería preparada para el siguiente turno. A las 16:00 uno atenderá la lavandería y el restaurante y otro el huerto y demás zonas comunes.

Dos empleados estarán de lunes a jueves y otros de jueves a domingo pudiéndose distribuir conforme a preferencias personales.

Tareas:

- Limpieza del recinto.
- Informar de incidencias y necesidades de suministro.

## 3. ACOMPAÑAMIENTO

En Nyanja se celebrarán eventos para mantener la ocupación más o menos constante a lo largo del año. La labor principal de los acompañantes es dirigir las actividades y atender a los huéspedes durante su estancia. Los fines de semana requerirán mayor ocupación que los días de diario, por lo que se harán dos turnos: dos trabajarán de lunes a jueves y dos de viernes a domingo y se alternarán a su gusto.

Retribuciones: alimentación

Distribución de la jornada laboral: actividad por la mañana de 10 a 14h, actividad por la tarde de 16 a 20 h.

- Dirigir las actividades.
- Aportar ideas y ayudar al departamento de marketing con planificación de eventos.

- Cuidado de los huéspedes e información turística.
- Uso de impresión 3D

#### 4. RESTAURANTE

Este servicio complementario del hotel actúa como unidad independiente. Contamos con dos chefs y 3 auxiliares. Su función es proporcionar un servicio de alimentación a los huéspedes. Destacamos la importancia de conocer la cocina local y la comunicación con los proveedores.

#### 5. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Es la persona que debe cerciorarse de que Nyanja funciona correctamente y coordina al resto de empleados. Su objetivo es optimizar la estancia de los huéspedes.

Además, debe adaptar los presupuestos y responsabilizarse de la viabilidad financiera del complejo.

Retribuciones: alimentación y estancia.

#### 6. MARKETING

Su función es potenciar la imagen de marca de Nyanja y fidelizar a los clientes. Debe mantener un perfil activo en las redes sociales (community manager), adaptar las campañas a las variaciones en la ocupación y crear contenido digital adaptado al perfil de nuestros clientes. Asimismo, tendrá que conocer a la competencia y estar al día para reclutar influencers.

Este puesto requiere atención diaria, sin embargo, no tiene que ser muy intenso. Debe ser capaz de transmitir los valores y la misión de Nyanja en tres niveles: a nivel interno entre el resto de los empleados, con los huéspedes y con clientes potenciales.

El resto de las actividades necesarias, como el asesoramiento legal y contable o la seguridad, serán subcontratadas para reducir costes y buscar un servicio más especializado. Por su parte, aquellos colaboradores invitados a los eventos o al recinto complementarán el trabajo de los acompañantes y personal de marketing y obtendrán descuentos o recompensas por su intervención.

#### POLÍTICA DE SELECCIÓN

La cultura empresarial exige un personal:

- Comprometido con la sostenibilidad.
- Con conocimientos informáticos mínimos y predisposición a aprender.
- Interesado en las tendencias y la cultura.

- Comunicativo y con buena presencia de cara al público. Se valorarán positivamente los idiomas: español, francés, italiano, alemán e inglés.
- Adaptado a la vida rural.

Para su selección, será necesaria la consecución de tres pruebas:

- Estudio no presencial previo a través de las redes sociales del candidato o contacto digital.
- Entrevista personal en la que demostrar las soft skills. En esta prueba, de tipo presencial, ya sea por vía telemática o en persona, el candidato se dará a conocer con más detalle. Se le preguntará por la experiencia previa e indagará en la motivación con respecto al puesto.
- Prueba de trabajo. El candidato debe demostrar mediante la resolución de esta prueba que está capacitado para ocupar el puesto al que se postula.

A lo largo de las mismas, el proceso se desarrollará en un ambiente de no discriminación, siendo determinante para la decisión únicamente la validez del candidato para el puesto.

#### POLÍTICA DE SALARIOS

Los empleados recibirán un salario fijo compuesto por 14 pagas anuales, entre las que se incluyen dos pagas extraordinarias en vacaciones y navidad.

En cuanto a la retribución en especie, los empleados tendrán cubierto su mantenimiento en el recinto, así como el desplazamiento al mismo.

Nyanja se reserva subidas salariales anuales en función de los resultados empresariales que fidelicen a los empleados en la compañía. Además, los resultados personales podrán motivar la obtención de recompensas de tipo discrecional como estancias gratuitas, regalos o bonus.

<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO MENSUAL</b>
RECEPCIÓN	1.200 €
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	1.200 €
RESTAURANTE	1.100 € 1.400 €
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	1.500 €

MARKETING	1.400 €
ACOMPAÑAMIENTO	1.200 €

*Tabla 10. Elaboración propia*

### POLÍTICA DE MOTIVACIÓN

Puesto que la misión de Nyanja es ofrecer un entorno en el que restaurarse a través de la naturaleza, la tecnología y el lujo, los empleados del recinto han de sentirse satisfechos y comprometidos con la empresa.

Para lograrlo, la comunicación entre los empleados debe ser ágil y clara. Estos conocerán sus misiones y objetivos cada semana a través de las plataformas digitales y en ellas, irán anotando sus progresos. Las reuniones podrán convocarse cuando sean necesarias.

Por otro lado, es necesario que el equipo se sienta unido. Tendrán la posibilidad de interactuar en los descansos, en las zonas comunes y en el área auxiliar. Además, se organizarán encuentros bianuales en los que podrán convivir y conocerse.

En cuanto a la retribución, ya hemos mencionado cómo mantendremos una política basada en las recompensas, tanto individuales como empresariales basadas en resultados.

Por último, destacamos una formación constante por medio de cursos, que posibiliten el crecimiento y el desarrollo de los empleados.

## **5. PLAN JURÍDICO-LEGAL**

El plan legal integra la parte correspondiente a la configuración de Nyanja dentro del marco legal español. En este momento, cobra relevancia la normativa relativa a su forma jurídica.

### **MARCA Y NOMBRE COMERCIAL**

Las leyes mercantiles impiden que existan dos empresas cuyos nombres sean tan similares que confundan a los consumidores, a este respecto, es indispensable obtener la Certificación Negativa de la Denominación Social. Este documento se obtiene en el Registro Mercantil Central situado en la calle Príncipe de Vergara (Madrid) y tiene un coste de 14'79€. Una vez certificada la originalidad nominativa, se procederá a su constitución mediante inscripción en el Registro Mercantil de Badajoz. Este requisito será necesario para obtener las correspondientes ayudas detalladas en el acápite inferior.

Por otro lado, será necesario registrar el logo con el fin de proteger el valor de marca frente a los competidores.

### **FORMA JURÍDICA**

Los requerimientos legales y fiscales obligan a la constitución de Nyanja con una forma jurídica determinada por escritura pública. Por su sencillez, se configurará como una Sociedad Limitada (S.L.) y se inscribirá en el Registro Mercantil de Badajoz, donde radicará su domicilio social. La justificación de la elección del Registro Mercantil de Badajoz y no otro, se debe a la posible obtención de ayudas territoriales. En este sentido, además de las ayudas específicas provenientes de Grupos de Acción Local en La Siberia, existen dos subvenciones de gran envergadura a tal efecto:

- Gestores de fondos europeos para favorecer la inversión. Se trata de subvenciones a fondo perdido para cualquier actividad. Son dos los requisitos exigidos: la territorialidad del proyecto y no haber efectuado pagos anticipados por inversiones en el momento de su solicitud. No existe una cantidad limitada, la aportación se calcula como un porcentaje del coste del proyecto.
- Incentivos a la inversión. Los requisitos son iguales a la subvención anterior, pero se diferencia en la cantidad ofrecida. Como máximo, se subvencionarán 2 millones de euros (significando un 25% de la inversión inicial).
- La empresa será propiedad de dos socios, que se dividirán el porcentaje accionario en un 49% y 51% y cuya aportación inicial será de 14.006'15 euros. Se prevén ampliaciones

de socios para reducir los costes derivados de la financiación ajena a medida que avance la construcción.

Por su parte, el hotel dedica su actividad a ofertar alojamiento para estancias cortas a viajeros, así como la oferta de comidas y bebidas para su consumo inmediato y otros servicios complementarios propios de la actividad principal – Sección I Hostelería, apartado 55.10 hoteles y alojamientos similares. NACE Rev. 2 Eurostat –, tales como el estacionamiento, gimnasio o lavandería; y otros recreativos tales como la organización de eventos, y actividades culturales o al aire libre.

#### REQUISITOS Y LICENCIAS DERIVADOS DEL TIPO DE ACTIVIDAD

El terreno seleccionado ha de sufrir una recalificación administrativa que lo habilite como suelo dedicado al turismo. Para ello, atenderemos a las normas de urbanismo municipal, a las normas de la Junta de Extremadura y a las garantías exigidas por la figura de protección ambiental. Asimismo, la dedicación a la hostelería requiere que se garanticen una serie de suministros mínimos como son luz, agua y alcantarillado o fosa séptica; y de servicios mínimos como la recepción continua.

Se recomienda también la obtención de la licencia de turismo en la Conserjería de Turismo de Badajoz cuyo coste es de 30 euros aproximadamente. Para su obtención será necesario presentar una declaración de buena voluntad, los documentos relativos a la recalificación y cumplir las normas subsidiarias determinadas por la PAH.

#### BENEFICIOS COMO EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN

La normativa fiscal permite la obtención de deducciones a empresas de nueva creación hasta la obtención de beneficios, privilegios que aplicaremos en los estados financieros. Esta política fiscal será la que inspirará nuestras tablas de amortización.

En conclusión, dado que los requerimientos legales son de obligado cumplimiento y los costes administrativos pueden resultar altos, es necesario mantener un conocimiento activo sobre las fuentes de derecho en la que se incardina la actividad empresarial.

## **6. PLAN FINANCIERO**

A través de una correcta planificación financiera determinaremos los objetivos de liquidez y rentabilidad que garanticen la viabilidad económica de Nyanja. El Plan General de Contabilidad (PGC) es la normativa española que desarrolla el informe de cuentas anuales que las empresas han de seguir para reflejar una imagen fiel de sus actividades y es, por tanto, el reglamento que emplearemos a lo largo del siguiente estudio.

### **PLAN DE INVERSIÓN INICIAL**

Con el fin de poner en funcionamiento el establecimiento hotelero, será necesario incurrir en una serie de gastos y financiar ciertas inversiones mencionadas a continuación:

#### **1. Gastos de constitución.**

Son una serie de gastos de pago único entre los que figuran los gastos administrativos, notariales y registrales. Esta cifra será de 4.000 euros aproximadamente.

Inversión en inmovilizado material.

Aparecerán en el Balance de Situación:

- Terrenos. El precio de mercado para un solar con las características adecuadas (situación, tamaño) es de 332.500 euros.
- Construcciones. Esta partida incluye el valor de todas las construcciones que integran el recinto, es decir, tanto las de uso común como las suites y lo necesario para su habitabilidad.
- Mobiliario. Incluye los elementos corporales que faciliten la estancia, ya sea por su finalidad decorativa o práctica.
- Equipos para procesos de información. Son aquellos elementos del activo destinados al análisis y tratamiento de la información.
- Maquinaria. Compuesta por servicios de lavandería, cocina, gimnasio... los servicios complementarios que ayudan al funcionamiento del hotel.

Se tomará libertad de amortización en aquellos que el PGC lo permita.

Inversión en inmovilizado inmaterial.

La finalidad de estas inversiones, que se entenderán como activo según la naturaleza, será la de crear valor de marca.

- Promoción. Es la creación de contenido digital y de campañas de marketing acordes al perfil de la clientela de Nyanja que generan un valor comercial.
- Plataforma digital. Está compuesto por los elementos intangibles sobre los que se ostenta un derecho de propiedad similar al de los objetos corporales, entre ellos: la página web, el software de gestión y la aplicación móvil.

2. Inversión en materiales diversos.

Incluye el gasto inicial para cubrir la demanda inicial en amenities, alimentación y suministro del primer mes con una ocupación total. Es un valor provisional, ya que en todos los casos, se tratará de acordar un mes de carencia mínimo en las condiciones de compra con los proveedores.

3. Gastos de personal y otros gastos de explotación.

Hacemos referencia a los gastos en transporte, gastos administrativos, licencias y gastos derivados de los recursos personales hasta la puesta en marcha del negocio.

**PLAN DE INVERSIÓN INICIAL**

<b>Concepto</b>	<b>Coste</b>
Gastos de constitución	4.000,00 €
Terreno	332.500,00 €
Construcciones	2.610.000,00 €
Maquinaria	50.000,00 €
Mobiliario	283.974,74 €
EPIS	5.000,00 €
Promoción	10.000,00 €
Plataforma digital	51.300,00 €
Materiales diversos	37.548,00 €
Otros gastos	16.800,00 €
<b>Total</b>	<b>3.346.774,74 €</b>

*Tabla 11. Elaboración propia*

PLAN DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación que harán posible el Plan de Inversión Inicial se dividen en fondos propios, aquellos aportados por los socios y que figurarán en la cuenta de Patrimonio Neto; y en fondos ajenos, provenientes de fuentes externas y clasificados según su exigibilidad en la cuenta de Pasivo.

### 1. FONDOS PROPIOS

Como hemos definido previamente en el Plan Legal, nos constituiremos con la forma social de una S.L. A este respecto, el capital mínimo necesario asciende a 3.006 euros. Sin embargo, este desembolso no figurará como gasto en nuestro balance, ya que se incorporarán como parte de la aportación inicial de los socios.

Se aportarán también 11.7641,71€ al Capital Social.

### 2. FONDOS AJENOS

Se recurrirá a varias fuentes de financiación, en función de las necesidades de liquidez y las condiciones que se ofrezcan.

- Subvenciones hasta la cantidad otorgada. Su principal inconveniente es que una vez concedidas, la obtención del crédito depende de la Administración, lo que puede resultar en una falta de liquidez. Con la intención de facilitar los cálculos, estimaremos esta ayuda en un 25% de la inversión inicial necesaria – 836.693’68 € –.
- Líneas de crédito bancarias. La situación ideal sería aquella en la que se financiase mediante crédito bancario la liquidez suficiente hasta la recuperación del crédito garantizado mediante subvención pública. A tal efecto, esta fuente de financiación sería la más efectiva en cuanto a agilidad en los trámites, pero es la más costosa.
- Inversores privados. Se celebrará una jornada de inversores en las que se presentará el proyecto por medio de su exposición gracias a una maqueta interactiva. Con ella se pretende obtener la financiación restante.

#### PLAN DE FINANCIACIÓN

Fondos propios	14.770,71 €
Fondos ajenos	3.332.004,03 €
Subvenciones	836.693,68 €
Inversores privados	2.395.310,35 €
Crédito bancario <sup>2</sup>	- 100.000,00 €

Tabla 12. Elaboración propia

#### ESTRUCTURA DE COSTES

Los costes empresariales pueden dividirse en costes fijos y en costes variables. Los costes fijos son aquellos que no varían con el paso del tiempo, mientras que los costes variables dependen de la actividad empresarial y se estimarán dos escenarios: supuesto realista y objetivo. El

---

<sup>2</sup> El valor aparece como negativo por ser considerada una fuente de financiación secundaria.

supuesto realista es aquel que toma en cuenta las tasas de ocupación de la industria hotelera extremeña, mientras que el supuesto objetivo es aquel que ha sido estimado a partir de fuentes propias.

Además de esta clasificación, observamos que en el plan de RRHH se han incorporado dos nuevos escenarios. En la segunda fila aparece un valor en el que no se ha incrementado el personal, con el fin de obtener mayor rentabilidad.

### ESTRUCTURA DE COSTES POR AÑOS

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Suministros	17.975 €	35.950 €	36.561 €	37.183 €	37.815 €	38.458 €	39.112 €
	63.775 €	127.549 €	127.167 €	126.785 €	126.405 €	126.026 €	125.647 €
Primas de seguro	6.000,00 €	12.000,00 €	12.204 €	12.411 €	12.622 €	12.837 €	13.055 €
Marketing	9.855 €	22.174 €	19.735 €	18.405 €	18.037 €	13.528 €	10.146 €
	11.104 €	22.208 €	21.008 €	16.208 €	15.883 €	11.913 €	8.934 €
Servicios bancarios	120,00 €	240,00 €	244,08 €	248,23 €	252,45 €	256,74 €	261,11 €
Dotación amor. IM	65.888,24 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	113.597,47 €
Sueldos y salarios	121.800 €	280.000 €	296.800 €	316.400 €	354.200 €	354.200 €	354.200 €
	121.800 €	280.000 €	280.000 €	280.000 €	280.000 €	280.000 €	280.000 €
Seguridad social	28.745 €	66.080 €	70.045 €	74.670 €	83.591 €	83.591 €	83.591 €
	28.745 €	66.080 €	66.080 €	66.080 €	66.080 €	66.080 €	66.080 €
Total							
Supuesto objetivo A	184.494,78 €	416.443,68 €	414.824,24 €	414.327,40 €	414.806,62 €	411.159,16 €	408.653,64 €
Supuesto objetivo B	297.431,44 €	639.853,27 €	659.243,51 €	678.499,22 €	724.730,73 €	720.599,54 €	699.286,92 €
Supuesto realista A	-50.283,68 €	-148.021,49 €	-141.929,14 €	-136.793,08 €	-132.554,22 €	-124.108,47 €	-116.723,09 €
Supuesto realista B	149.432,78 €	253.875,16 €	249.588,04 €	245.782,46 €	215.263,74 €	235.374,83 €	272.939,02 €

Tabla 13. Elaboración propia

El apartado correspondiente a Seguridad Social se ha calculado sobre el 23,6% de los Sueldos y Salarios. Adelantamos que el supuesto realista A, en el que se toman datos de ocupación de característicos de la región arroja y se incrementa el personal resultados negativos; mientras que el resto de escenarios parecen cumplir los objetivos financieros.

### ESTRUCTURA DE INGRESOS

Del mismo modo que la actividad empresarial genera ciertos costes, el sentido de un negocio es la obtención de beneficios. Nyanja es un complejo hotelero formado por 12 suites. La principal actividad lucrativa será el alojamiento, sin embargo, los ingresos se verán complementados por otras actividades como la oferta de comida y bebida para su consumo inmediato, la tienda online y los eventos que se organicen.

Teniendo en cuenta los datos proporcionados por el Instituto Estadístico de Extremadura en cuanto a tasas de ocupación y pernoctaciones medias en la provincia de Badajoz y Cáceres, se presentan las siguientes estimaciones en el supuesto realista y las estimadas en el supuesto objetivo.

### ESTRUCTURA DE INGRESOS POR AÑOS

## TFG – Plan de negocio del hotel Nyanja

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Hotel							
	88.423,99 €	176.847,98 €	179.854,39 €	182.911,92 €	186.021,42 €	189.183,78 €	192.399,91 €
	305.128,59 €	610.257,19 €	620.631,56 €	631.182,30 €	641.912,40 €	652.824,91 €	663.922,93 €
Restaurante							
	23.014,94 €	46.029,89 €	46.812,40 €	47.608,21 €	48.417,55 €	49.240,64 €	50.077,74 €
	79.438,06 €	158.876,13 €	161.577,02 €	164.323,83 €	167.117,34 €	169.958,33 €	172.847,62 €
Eventos							
	16.092,67 €	32.185,34 €	32.732,49 €	33.288,95 €	33.854,86 €	34.430,39 €	35.015,71 €
	55.618,06 €	111.236,13 €	113.127,14 €	115.050,30 €	117.006,16 €	118.995,26 €	121.018,18 €
Tienda							
	6.679,49 €	13.358,99 €	13.495,82 €	13.725,25 €	13.958,58 €	14.195,87 €	14.437,20 €
Total							
	134.211,10 €	268.422,20 €	272.895,10 €	277.534,32 €	282.252,40 €	287.050,69 €	291.930,55 €
	446.864,22 €	893.728,44 €	908.831,55 €	924.281,68 €	939.994,47 €	955.974,38 €	972.225,94 €

Tabla 14. Elaboración propia

Resulta de interés como el incremento en las tasas de ocupación dispara los ingresos, pese a que hemos mantenido una ocupación ideal del 43%, es decir, para el cálculo de los ingresos nunca hay más de 5 suites ocupadas al día (ver Ilustración 26).

### INCREMENTO OCUPACIÓN SUPUESTO REALISTA/OBJETIVO

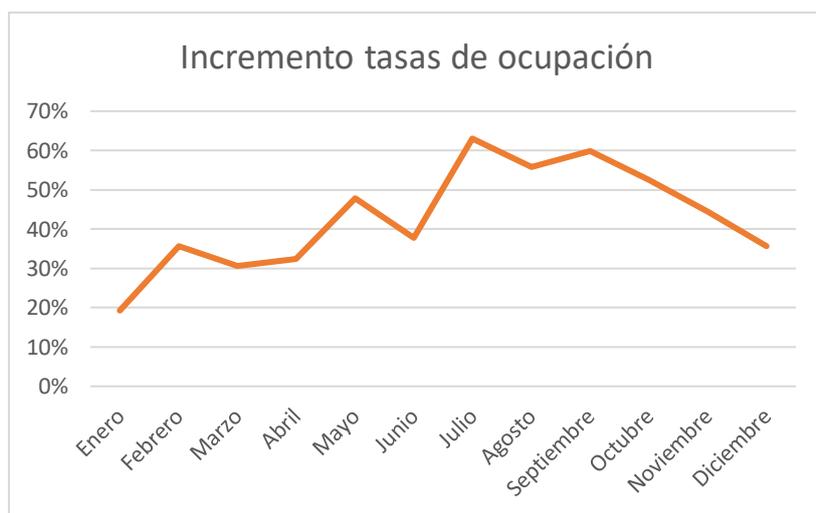


Ilustración 38. Elaboración propia

### CUENTAS ANUALES PROVISIONALES

Una vez definidas la estructura de costes e ingresos, presentaremos el Balance de Situación de Nyanja en el momento de inicio de la actividad y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias estimada de los próximos cinco años.

#### 1. BALANCE DE SITUACIÓN

Se compone de los elementos de activo y los elementos de pasivo de la empresa, ordenados conforme a su grado de liquidez en el momento de su puesta en funcionamiento:

#### BALANCE SITUACIÓN AÑO 1

3.391.122,74 €	<b>ACTIVO</b>	259.118,71 €	<b>PN</b>
Terreno	332.500,00 €	Fondos propios	14.770,71 €
Construcciones	2.610.000,00 €	Ampliación capital	244.348,00 €
Maquinaria	50.000,00 €		
Mobiliario	283.974,74 €	3.132.004,03 €	<b>PASIVO</b>
EPIS	5.000,00 €	Subvenciones	836.693,68 €
Aplicaciones informáticas	51.300,00 €	Inversores privados	2.395.310,35 €
Materiales diversos	37.548,00 €	Crédito bancario	- 100.000,00 €
Bancos	20.800,00 €	3.391.122,74 €	

Ilustración 39. Elaboración propia

## 2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Es la estimación de los ingresos y gastos en los que se incurrirán. Incluiremos los datos correspondientes al año 2022. Dado que la puesta en funcionamiento será en julio, debemos tener en cuenta que solo aparecerán los datos correspondientes a tal ejercicio económico.

### TABLA DE AMORTIZACIONES

<b>Construcciones</b>	0.05%	2.610.000,00 €	130.500,00 €
<b>Maquinaria</b>	10 años	50.000,00 €	5.000,00 €
<b>Mobiliario</b>	8 años	283.974,74 €	35.496,84 €
<b>EPIS</b>	5 años	5.000,00 €	1.000,00 €
<b>Aplicaciones informáticas</b>	5 años	51.300,00 €	10.260,00 €

Tabla 15. Elaboración propia

### FLUJO DE GASTOS E INGRESOS

Supuesto objetivo A	184.494,78 €	416.443,68 €	414.824,24 €	414.327,40 €	414.806,62 €	411.159,16 €	408.653,64 €
Supuesto objetivo B	297.431,44 €	639.853,27 €	659.243,51 €	678.499,22 €	724.730,73 €	720.599,54 €	699.286,92 €
Supuesto realista A	-50.283,68 €	-148.021,49 €	-141.929,14 €	-136.793,08 €	-132.554,22 €	-124.108,47 €	-116.723,09 €
Supuesto realista B	149.432,78 €	253.875,16 €	249.588,04 €	245.782,46 €	215.263,74 €	235.374,83 €	272.939,02 €

Tabla 16. Elaboración propia

De acuerdo con el plan de financiación realizado con anterioridad, hemos supuesto un escenario en el que los gastos financieros imputables a cada ejercicio económico resulten de:

- Total del pasivo con un tipo de interés del 3,5%.
- La parte del pasivo correspondiente a créditos bancarios, subvenciones y ampliaciones de crédito.

En ambos casos se plantea un plazo de devolución de 15 años y un periodo de carencia de 2 años desde la puesta en funcionamiento.

TFG – Plan de negocio del hotel Nyanja

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos financieros			208.800,27 €	208.800,27 €	208.800,27 €	208.800,27 €	208.800,27 €
			78.736,11 €	78.736,11 €	78.736,11 €	78.736,11 €	78.736,11 €
intereses							
A	7.308,01 €	7.308,01 €	7.308,01 €	7.308,01 €	7.308,01 €	7.308,01 €	7.308,01 €
B	2.755,76 €	2.755,76 €	2.755,76 €	2.755,76 €	2.755,76 €	2.755,76 €	2.755,76 €
A	-57.591,69 €	-155.329,50 €	-149.237,15 €	-144.101,09 €	-139.862,23 €	-131.416,48 €	-124.031,10 €
B	-53.039,44 €	-150.777,25 €	-144.684,90 €	-139.548,84 €	-135.309,99 €	-126.864,23 €	-119.478,85 €
A	142.124,77 €	246.567,15 €	242.280,03 €	238.474,45 €	207.955,73 €	228.066,83 €	265.631,01 €
B	146.677,02 €	251.119,40 €	246.832,28 €	243.026,69 €	212.507,97 €	232.619,07 €	270.183,25 €
A			208.800,27 €	208.800,27 €	208.800,27 €	208.800,27 €	208.800,27 €
B			78.736,11 €	78.736,11 €	78.736,11 €	78.736,11 €	78.736,11 €
Resultado del ejercicio							
S. Objetivo A	142.124,77 €	246.567,15 €	33.479,76 €	29.674,18 €	-844,54 €	19.266,56 €	56.830,74 €
S. Objetivo B	146.677,02 €	251.119,40 €	168.096,16 €	164.290,58 €	133.771,86 €	153.882,96 €	191.447,14 €
S. Realista A	-57.591,69 €	-155.329,50 €	-358.037,42 €	-352.901,36 €	-348.662,50 €	-340.216,74 €	-332.831,37 €
S. Realista B	-53.039,44 €	-150.777,25 €	-223.421,01 €	-218.284,96 €	-214.046,10 €	-205.600,34 €	-198.214,96 €

Tabla 17. Elaboración propia

PLAN DE TESORERÍA

La importancia del Plan de Tesorería radica en la solvencia, es decir, en la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Como índices, se ha tomado una inflación esperada del 2%. Del mismo modo, se espera que surjan gastos que no han sido tenidos en cuenta. Con el fin de valorar esta situación, hemos estimado que el coste de ventas se sitúa en torno a un 70% del valor de los ingresos (el total de los beneficios es igual al total de unidades vendidas multiplicado por el precio de venta). Sin embargo, iremos disminuyendo estos costes hasta un 40% por el grado de autosuficiencia del complejo.

Resultado del ejercicio	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Realista A	-57.591,69 €	-155.329,50 €	-358.037,42 €	-352.901,36 €	-348.662,50 €	-340.216,74 €	-332.831,37 €
Objetivo A	142.124,77 €	246.567,15 €	33.479,76 €	29.674,18 €	-844,54 €	19.266,56 €	56.830,74 €
Reversión amort.	65.888,24 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	113.597,47 €
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Realista B	-53.039,44 €	-150.777,25 €	-223.421,01 €	-218.284,96 €	-214.046,10 €	-205.600,34 €	-198.214,96 €
Objetivo B	146.677,02 €	251.119,40 €	168.096,16 €	164.290,58 €	133.771,86 €	153.882,96 €	191.447,14 €
Reversión amort.	65.888,24 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	131.776,47 €	113.597,47 €
3.346.774,74 €							
	8.296,55 €	-23.553,02 €	-226.260,94 €	-221.124,88 €	-216.886,03 €	-208.440,27 €	-219.233,89 €
	208.013,01 €	378.343,63 €	165.256,24 €	161.450,65 €	130.931,93 €	151.043,03 €	170.428,21 €
	0%	-1%	-7%	-7%	-6%	-6%	-7%
	6%	11%	5%	5%	4%	5%	5%
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.673.387,37 €	12.848,79 €	-19.000,78 €	-91.644,54 €	-86.508,48 €	-82.269,62 €	-73.823,87 €	-84.617,49 €
	212.565,25 €	382.895,87 €	299.872,64 €	296.067,06 €	265.548,34 €	285.659,43 €	305.044,62 €
	1%	-1%	-5%	-5%	-5%	-4%	-5%
	13%	23%	18%	18%	16%	17%	18%

Tabla 18. Elaboración propia

## **7. CONCLUSIONES**

### **1. VIABILIDAD OPERATIVA**

La legislación vigente y las políticas en el marco de la sostenibilidad impulsan la viabilidad operativa de este tipo de negocios. El estado actual de las infraestructuras españolas resalta la necesidad de apostar por construcciones biofílicas y eficientes. Sin embargo, este interés es costoso y requiere coordinar la practicidad con la promoción. En este sentido, pese a que Nyanja representa los ideales de un hotel del futuro, es posible que encontremos problemas logísticos derivados de la ubicación del emplazamiento.

### **2. VIABILIDAD COMERCIAL**

La investigación de mercado llevada a cabo, así como los datos estadísticos provenientes de fuentes oficiales, revelan cambios tendenciales en la industria del turismo. Estos factores, acompañados por la creciente preocupación por la sostenibilidad y el miedo al contagio, son una gran oportunidad para el modelo de negocio. Aunque de nuevo, la ubicación puede lastrar los objetivos comerciales. A este respecto, la plataforma digital y la inversión en marketing pretenden contrarrestar esta circunstancia y mejorar las tasas de ocupación características de la región.

Por su parte, la posibilidad de crear redes de proveedores fieles con productos de calidad próximos al recinto difiere en cuanto a la utilidad de los suministros. Aquellos bienes básicos, como los productos alimentarios o energéticos, pueden ser obtenidos con facilidad. Por su parte, aquellos que requieren tecnología más especializada, tendrán que ser importados de fuentes más lejanas por no estar disponibles en el área.

### **3. VIABILIDAD FINANCIERA**

Para lograr los objetivos de rentabilidad y solvencia, es indispensable combatir la temporalidad de la industria. El plan financiero pone de manifiesto que es inviable fijar un precio por noche inferior a 100€ por los elevados costes de financiación. Asimismo, mantener este precio estable independientemente del número de pernoctaciones de los usuarios resultaría en una ocupación escasa; lo que también sería nocivo para el negocio. De este modo, la viabilidad financiera se garantiza a partir de precios altos en la primera reserva, que irán disminuyendo en función del número de días de la estancia y de las promociones aplicadas a los huéspedes. Con esta medida, se mantiene el sentido de exclusividad, mientras se fomentan la fidelidad de los huéspedes y una mayor duración media de las visitas.

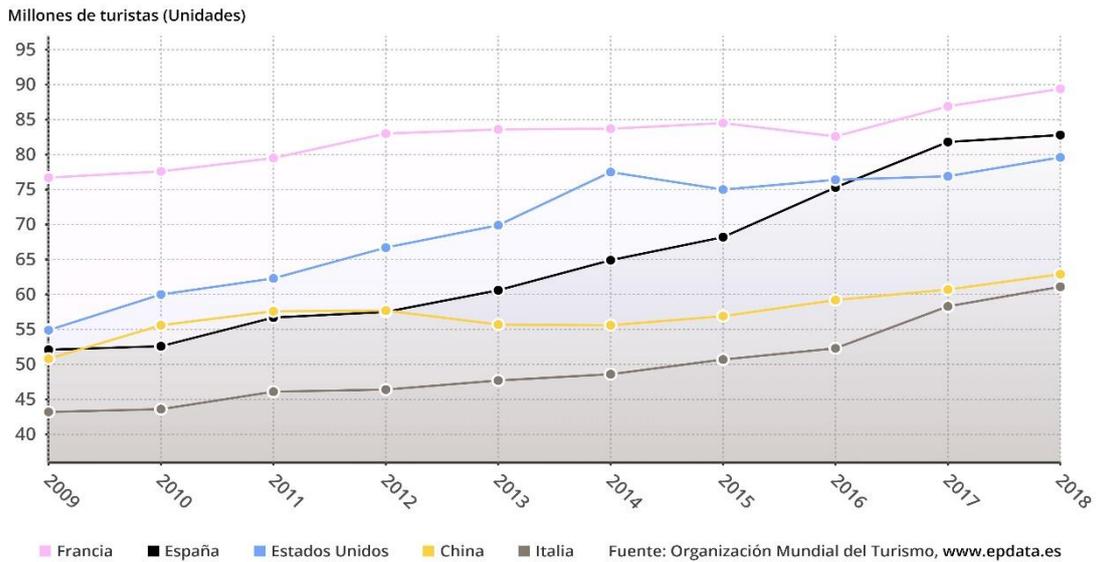
Si no se garantiza la ocupación objetivo, el negocio no resulta viable.

## 8. ANEXOS

### ANEXO I. ANÁLISIS ESTRÁTEGICO

1. Evolución de España entre los países más visitados del mundo. Fuente: Organización Mundial del Turismo ([www.epdata.es](http://www.epdata.es))

#### Evolución de la posición de España entre los países más visitados del mundo



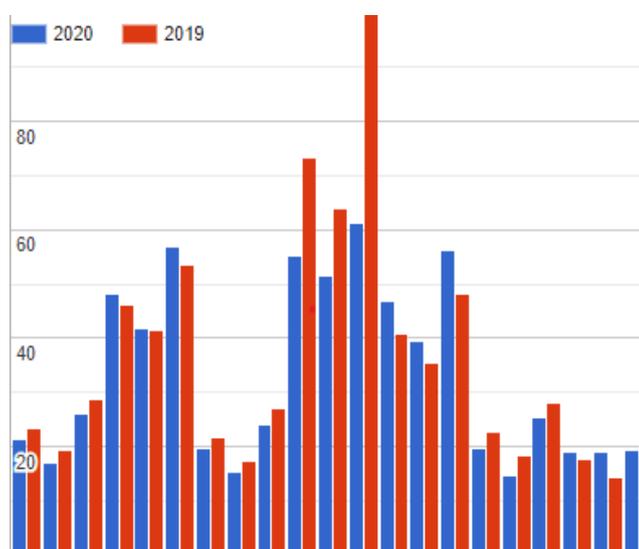
2. Ranking países más competitivos del mundo. Fuente: World Economic Forum ([www.europapress.es](http://www.europapress.es))



3. Datos macroeconómicos de Extremadura. Fuente: Expansión

([www.datosmacro.expansion.com](http://www.datosmacro.expansion.com))

	2020	2019
Tasa de desempleo (EPA)	21,3%	23,5%
Tasa de desempleo hombres (EPA)	17,2%	19,3%
Tasa de desempleo mujeres (EPA)	26,1%	28,7%
Paro menores de 25 años	48,3%	46,3%
Paro hombres menores de 25	41,7%	41,4%
Paro mujeres menores de 25	57,0%	53,5%
Paro mayores de 24 años	19,6%	21,8%
Paro hombres mayores de 24	15,5%	17,5%
Paro mujeres mayores de 24 años	24,2%	27,1%
Paro menores de 20 años	55,2%	73,1%
Paro hombre menores de 20 años	51,4%	64,0%
Paro mujeres menores de 20 años	61,3%	100,0%
Paro entre 20 y 24 años	46,9%	40,9%
Paro hombres entre 20 y 24	39,4%	35,5%
Paro mujeres entre 20 y 24	56,2%	48,1%
Paro entre 25 y 54 años	19,7%	22,8%
Paro hombres entre 25 y 54	14,6%	18,4%
Paro mujeres entre 25 y 54	25,4%	28,0%
Paro mayores de 54 años	19,2%	17,8%
Paro hombres mayores de 54	19,1%	14,4%
Paro mujeres mayores de 54	19,3%	22,8%



4. Análisis de los competidores. Entrevista a propietaria de “La Brizna”, apartamentos rurales en Cañamero (Cáceres). Fuente: elaboración propia. Conversación telefónica con la propietaria de las casas rurales en Cañamero, “La Brizna”

a. ¿Por qué has elegido este lugar?

Soy extremeña, pero he vivido en Madrid y trabajado allí muchos años. El nivel de estrés era insostenible y elegí mudarme al campo como alternativa a mi vida. Estoy muy contenta de haber tomado esta decisión. Dada la situación actual, las cosas no son fáciles y requieren mucha atención, esfuerzo y cuidado personal, pero sin duda he ganado en calidad de vida.

b. ¿Hay sitios para visitar?

Cada persona que visita este lugar vuelve encantada. Me sorprende que hay una desconexión absoluta con la naturaleza, a los huéspedes les encanta descubrir qué tiene para ofrecerles.

c. ¿Cómo es el perfil del cliente?

La mayoría de las reservas son familias con niños. Como te comentaba, los niños adoran el lugar. Son muy curiosos.

d. ¿Cuál es su procedencia?

La mayoría vienen de Madrid.

e. ¿Crees que es complicado instalarse aquí?

No. Hay zonas que para mi gusto están sobrecargadas, como la de la Vera. Sin embargo, la Xunta es muy propensa a recibir este tipo de proyectos. Por otro lado, cuentas con mi apoyo. No creo que la competencia sea feroz ni estoy a favor de ella. Creo que es muy positivo crear este tipo de espacios.

## ANEXO II. PLAN DE MARKETING

Fuente: Unidad Estadística de la Dirección General de Turismo de Extremadura

## Viajeros por origen

<b>Origen</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Clase</b>
Madrid	360182	Nacional
Extremadura	293313	Nacional
Andalucía	278893	Nacional
Castilla y León	100379	Nacional
País Vasco	78378	Nacional
Castilla la Mancha	72987	Nacional
Cataluña	64102	Nacional
Com. Valenciana	50492	Nacional
Portugal	46433	Extranjero
Francia	89765	Extranjero
Reino Unido	22891	Extranjero
Alemania	20993	Extranjero
Países Bajos	16841	Extranjero
Italia	10279	Extranjero
EEUU	8051	Extranjero
Bélgica	7588	Extranjero

## Viajeros por tipo de alojamiento

<b>Tipo alojamiento</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>
Alojamiento hotelero	1191058	257100
Alojamiento rural	189368	19126
Campings	80930	26714
Apartamentos turísticos	77545	11361
Albergues	12283	683

## Ocupación por meses en Extremadura 2019

<b>Periodo</b>	<b>Visitantes</b>
Enero	79082
Febrero	103905
Marzo	146082
Abril	170725
Mayo	169504
Junio	163580
Julio	195103
Agosto	248372
Septiembre	170204
Octubre	166446
Noviembre	135599
Diciembre	117566

Pernoctaciones por años

Año	Pernoctaciones
2011	1,88
2012	1,86
2013	1,84
2014	1,83
2015	1,81
2016	1,87
2017	1,88
2018	1,84

Tipos de alojamientos ofertados

Tipo	Cantidad
Establecimientos hoteleros	449
Establecimientos extrahoteleros	360
Alojamiento rural	809

Oferta por meses

Período	Grado de ocupación por plaza	Estancia media	Personal empleado	Alojamientos estimados	Plazas estimadas
Enero	6,53%	1,89	844	546	6518
Febrero	11,20%	1,91	886	574	6939
Marzo	17,74%	1,94	982	615	7537
Abril	22,48%	2,38	1029	640	7826
Mayo	16,70%	2,22	1015	641	7772
Junio	15,40%	2,00	1001	624	7601
Julio	22,45%	2,19	1068	637	7743
Agosto	34,55%	2,51	1063	640	7758
Septiembre	17,60%	2,10	1072	659	7904
Octubre	13,64%	1,99	1046	653	7695
Noviembre	13,62%	2,06	1053	676	7984
Diciembre	17,63%	2,44	992	646	7699

Evolución en precios por meses

2019	Precio
Enero	83,80 €
Febrero	87,10 €

Marzo	89,50 €
Abril	95,40 €
Mayo	91,50 €
Junio	94,10 €
Julio	98,40 €
Agosto	100,10 €
Septiembre	94,80 €
Octubre	92,10 €
Noviembre	94,70 €
Diciembre	94,20 €

Evolución tasas de ocupación

	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
S. Realista	7%	11 %	18%	22 %	17 %	15 %	22 %	35 %	18 %	14 %	14 %	18 %
2022	0%	0%	0%	0%	0%	0%	85 %	90 %	77 %	66 %	58 %	53 %
2023	26 %	47 %	48%	55 %	65 %	53 %	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %

Resultados encuesta (Survey Monkey):

Edad	Género	Residencia	Preocupación	sostenibilidad	Turismo	de	naturaleza				
			Domótica en casa	Interés en conocer hábitos de consumo	Familia	Amigos	Pareja				
			Solitario	Aventura	Ocio	Dencanso	Deporte	Cultura	Hotel		
			Apartahotel	B&B	Resort	Apartamento	Pensión	Casa rural	Hostal	Motel	
			Glamping	Guest House	Inn	Lodge	Presupuesto	Recuento			
25	M	Tarragona	4	1	1	0	1	1	0	0	
	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	
	1	1	0	0	1	0	1	>150	20		
68	H	Canarias	4	0	2	2	1	1	1	0	
	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	
	1	0	0	0	0	0	0	>150	19		
55	M	Madrid	4	1	0	2	1	1	1	0	0
	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	>150	17			

TFG – Plan de negocio del hotel Nyanja

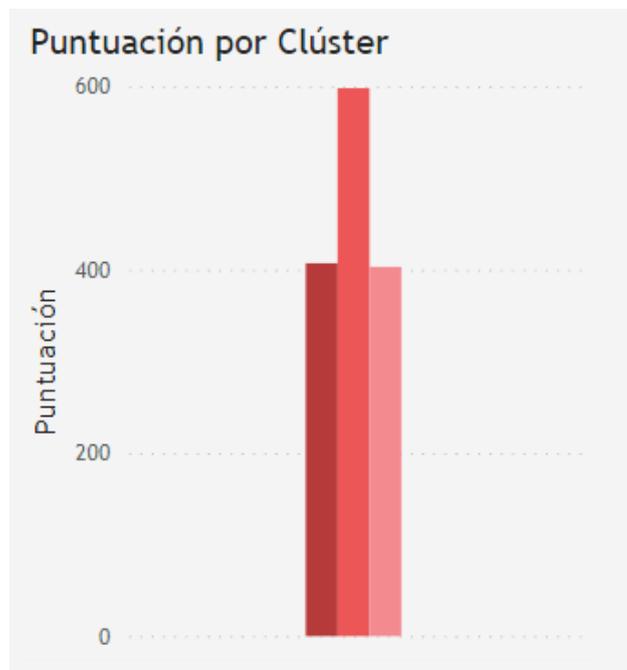
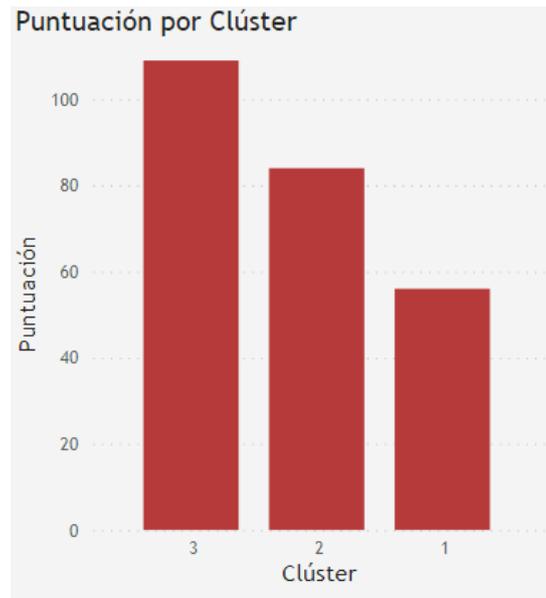
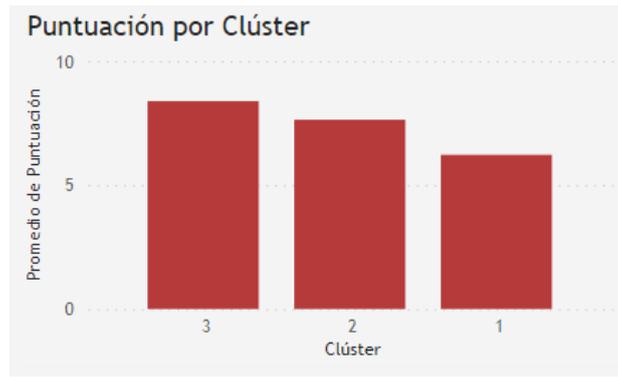
25	M	Sevilla	4	1	1	1	1	1	1	0	1
	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
	1	0	0	1	0	0	>150	16			
27	H	Madrid	3	1	1	1	1	1	1	1	0
	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	1	0	1	0	0	0	>150	15			
27	H	Madrid	4	0	0	0	0	1	1	0	0
	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
	1	1	1	1	1	0	>150	15			
53	H	Madrid	4	1	1	2	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	>150	14			
48	H	Madrid	3	0	0	1	1	0	0	1	1
	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	1	0	0	1	0	1	>150	13			
22	H	Madrid	4	0	1	2	0	1	0	0	0
	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0
	0	0	0	0	0	0	>150	12			
25	H	Madrid	3	0	0	1	0	1	1	0	1
	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
	1	0	0	0	0	0	>150	12			
48	M	Valencia	3	3	1	1	1	0	0	1	0
	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	>150	12		
54	H	Madrid	3	1	0	1	1	0	1	0	0
	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	>150	12			
58	M	Madrid	4	1	0	1	1	0	0	0	0
	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
	0	0	0	0	0	1	>150	12			

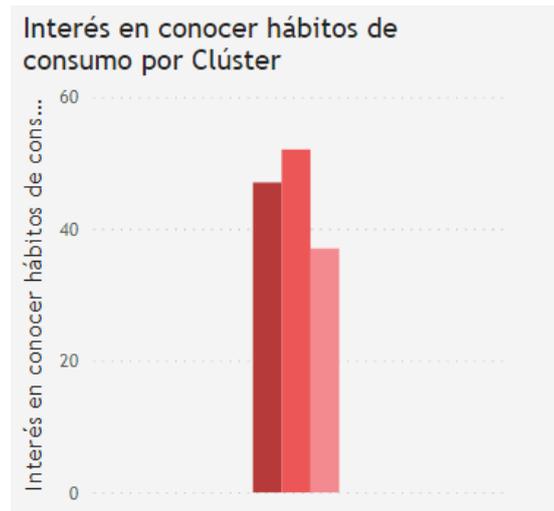
TFG – Plan de negocio del hotel Nyanja

52	H	Madrid 4	1	0	0	1	1	1	0	0
	0	0 0	1	1	0	1	0	1	0	0
	0	0 0	0	0	0	>150	12			
16	M	Madrid 1	1	0	1	1	0	0	0	1
	0	1 0	1	1	0	1	1	1	0	0
	0	0 0	0	0	0	>150	11			
33	H	Madrid 4	1	0	2	1	0	0	0	0
	0	0 1	1	1	0	0	0	0	0	0
	0	0 0	0	0	0	>150	11			
57	H	Madrid 4	1	1	1	1	0	0	0	0
	0	1 0	1	1	0	0	0	0	0	0
	0	0 0	0	0	0	>150	11			
58	M	Salamanca	4	1	1	1	1	0	0	0
	0	1 0	0	0	1	0	0	0	1	0
	0	0 0	0	0	0	0	>150	11		
60	M	Madrid 4	1	0	1	0	0	1	0	1
	0	0 0	0	1	0	0	0	0	0	0
	1	1 0	0	0	0	>150	11			
44	H	Madrid 3	1	0	1	1	1	0	0	0
	0	1 0	0	1	0	1	0	1	0	0
	0	0 0	0	0	0	>150	11			
45	M	Madrid 4	1	1	0	0	0	1	0	0
	1	0 0	0	1	0	0	1	1	0	0
	0	0 0	0	0	0	>150	11			
42	H	Canarias	4	1	0	2	0	0	1	0
	0	0 0	0	1	1	0	0	0	0	0
	0	0 0	0	0	0	0	>150	10		
58	H	Valencia	2	1	1	0	1	0	0	0
	0	1 1	0	0	1	0	0	1	0	0
	1	0 0	0	0	0	0	>150	10		

TFG – Plan de negocio del hotel Nyanja

27	H	Madrid 1	1	0	2	1	0	0	0	0	1
		0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
		0	0	0	1	0	0	>150	10		
43	M	París 3	0	1	1	1	1	0	0	0	1
		0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	10		
66	M	Madrid 3	1	1	1	0	1	0	0	0	0
		0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	9		
33	M	Badajoz3	0	0	2	1	0	0	0	1	0
		1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	9		
25	M	Madrid 3	0	0	2	1	0	0	0	0	1
		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	8		
54	M	Valencia	4	1	0	0	1	0	0	0	0
		1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	8		
54	H	Madrid 3	0	0	1	1	1	0	0	0	0
		1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
		0	0	0	0	0	0	>150	8		
59	H	Madrid 2	1	0	1	0	0	1	0	0	0
		0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	8		
22	M	Baleares	1	1	0	2	0	0	0	1	0
		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	7		
61	H	Valencia	2	0	0	0	0	1	0	0	0
		0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	>150	5		





### Entrevistas en profundidad

Realizada el 26/02/2020

Los nombres de los sujetos han sido omitidos.

1. ¿Me podría indicar su edad y el género con el que se identifica?

Tengo 53 años y soy mujer.

3. Lugar de residencia y nacionalidad

Vivo en Madrid (España) y soy de nacionalidad española.

4. ¿A qué se dedica?

Soy farmacéutica.

5. Si le diesen a elegir entre Mallorca, la Comunidad de Madrid o Extremadura como destinos turísticos, ¿qué elegiría? Suponga que las características del viaje son iguales en todos los casos.

Mallorca

6. Ahora limitaremos el tiempo. Si solo dispone de un fin de semana para la visita, ¿su respuesta seguiría siendo la misma?

No, elegiría Extremadura.

7. Si los gastos en transporte fuesen iguales en todos los casos... ¿qué elegiría?

Iría a Mallorca

8. ¿Qué medio de transporte suele elegir en sus viajes?

Depende de la distancia, pero si puedo ir en mi coche, es siempre mi opción favorita. Si es algún destino exótico elijo el avión, aunque suelo alquilar un turismo en el lugar de destino.

9. ¿Y si el viaje estuviese configurado como turismo rural?

Creo que Extremadura es una gran desconocida para mí y tiene mucha historia... elegiría Extremadura antes que Mallorca o Madrid.

10. ¿Sabe lo que es un glamping?

No

A continuación, se le muestra al sujeto la siguiente imagen:



Imagen de [www.booking.com](http://www.booking.com). Glamping en Salento (Italia)

11. ¿Se desplazaría por visitarlo?

Sí

12. ¿Cuál sería el precio que pagaría por alojarse en él?

Es una experiencia nueva para mí, me gustaría alrededor de 100€ la noche. De todas formas, creo que es más caro.

13. ¿Qué es lo que más valoraría de su estancia?

Que los productos que ofrezcan sean naturales. Me interesa descubrir la gastronomía de los lugares que visito.

14. ¿Seguiría estando dispuesta a visitarlo, aunque no utilizase el mobiliario tradicional? Es decir, baños futuristas o camas ergonómicas.

No me molesta que el baño sea alternativo, ni la cama.

15. ¿Le interesaría conocer por qué está diseñado de ese modo?

Sí, me gustaría conocer todo el proceso.

16. ¿Por qué?

Me daría ideas para inspirarme

17. ¿Qué valora más? La eficiencia, la comodidad o el lujo.

La eficiencia.

18. ¿Por qué viaja?

Para conocer sitios nuevos y cosas nuevas. Me gusta conocer las novedades y dejarme sorprender... creo que la curiosidad es lo que más me impulsa. Con respecto a lo que me vaya a encontrar... me da igual siempre que me sorprenda.

19. ¿Consideras que estás estresada?

No

20. ¿Crees que administras bien tu tiempo?

¿Yo? Estupendamente.

21. ¿Qué prefieres, la playa o la montaña?

La playa.

22. En cuanto a las actividades que puedes encontrar en una escapada rural, ¿prefieres actividades de exterior o al aire libre?

Prefiero actividades al aire libre siempre

23. Y estás más interesada en ¿servicio completo o en actividades de DIY?

No sé lo que es DIY.

Son actividades que impliquen que lo hagas tú, por ejemplo, piensa en la alimentación: puedes cocinar tú o acceder a un servicio de restaurante.

Prefiero que cocinen por mí. Me gustaría que eso estuviese incluido en el precio de la experiencia.

24. ¿Qué imagen asocias con la naturaleza?

La de un desierto

25. ¿Crees que el cambio climático es un problema?

Sí.

26. Lectura de las características de la aplicación, ¿te la descargarías?

Sí, me molaría mucho.

27. ¿Pagarías por ella?

No.

28. ¿Con quién irías al glamping?

Con mi pareja

29. ¿Harías un viaje sola?

Sí, todos los viajes que hago me los podría plantear en solitario.

30. ¿Cuánto tiempo pasarías en el glamping?

4 días.

## ANEXO III. PLAN FINANCIERO

Fuente: elaboración propia

	Cantidad	Precio	231,25 €
Habitación Tipo A	2	325,00 €	650,00 €
Habitación Tipo B	5	250,00 €	1.250,00 €
Habitación Tipo C	5	175,00 €	875,00 €
	12		2.775,00 €

Béneficio máximo	2.775,00 €	al día
Q máx	1.012.875,00 €	al año

	Cuenta	Concepto	Concepto	Cuenta	
332.500,00 €	210	Terrenos y Bienes Naturales	Bancos	572	332.500,00 €
79.200,00 €	681	Dotación amort. IM	Amort.Acum.I M	281	79.200,00 €
52.576,47 €	681	Dotación amort. IM	Amort.Acum.I M	281	52.576,47 €

Naves industriales y locales comerciales	0,02	750.000,00 €	15.000,00 €
Pisos	0,03	1.440.000,00 €	43.200,00 €
Aparcamientos y similares	0,05	420.000,00 €	21.000,00 €
Maquinaria	0,12	50.000,00 €	6.000,00 €
Mobiliario	0,1	283.974,74 €	28.397,47 €
EPIS	0,25	5.000,00 €	1.250,00 €
Programas	0,33	51.300,00 €	16.929,00 €

	S. Realista	S. Objetivo
Nº visitantes	1487,592	5277,9
mensuales	123,966	439,825
por suite	10,3305	36,6520833
clientes	5,16525	18,3260417
		4,58151042

TFG – Plan de negocio del hotel Nyanja

Alimentación
60 €

Suministros		
N personas	Mensual	Anual
10,3305	517 €	6.198 €
36,65208333	1.833 €	21.991 €

Estructura de ingresos y costes del restaurante:

Realista	3,1344	5,376	8,5152	10,7904	8,016	7,392	10,776	16,584	8,448	6,5472	6,5376	8,4624
Objetivo	12,38709677	22,4516129	23,2258065	26,3225806	30,9677419	25,5483871	41,0322581	43,3548387	37,1612903	31,7419355	27,8709677	25,5483871
días/mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
ingresos												
Realista	4858,32	7526,4	13198,56	16185,6	12424,8	11088	16702,8	25705,2	12672	10148,16	9806,4	13116,72
Objetivo	19200	31432,2581	36000	39483,871	48000	38322,5806	63600	67200	55741,9355	49200	41806,4516	39600
costes												
Realista	3400,824	5268,48	9238,992	11329,92	8697,36	7761,6	11691,96	17993,64	8870,4	7103,712	6864,48	9181,704
Objetivo	13440	22002,5806	25200	27638,7097	33600	26825,8065	44520	47040	39019,3548	34440	29264,5161	27720
rentabilidad												
	1457,496	2257,92	3959,568	4855,68	3727,44	3326,4	5010,84	7711,56	3801,6	3044,448	2941,92	3935,016
	5760	9429,67742	10800	11845,1613	14400	11496,7742	19080	20160	16722,5806	14760	12541,9355	11880
2023 total												
Realista	46029,888											
Objetivo	158876,129											

Hemos supuesto 12 mesas y capacidad para 48 personas cuyo gasto medio es de 25€.

Estructura de ingresos y costes de eventos:

ingresos y costes eventos												
precio medio	100											
capacidad	48											
	1253,76	2150,4	3406,08	4316,16	3206,4	2956,8	4310,4	6633,6	3379,2	2618,88	2615,04	3384,96
	4954,83871	8980,64516	9290,32258	10529,0323	12387,0968	10219,3548	16412,9032	17341,9355	14864,5161	12696,7742	11148,3871	10219,3548
costes	0,2											
	250,752	430,08	681,216	863,232	641,28	591,36	862,08	1326,72	675,84	523,776	523,008	676,992
	990,9677419	1796,12903	1858,06452	2105,80645	2477,41935	2043,87097	3282,58065	3468,3871	2972,90323	2539,35484	2229,67742	2043,87097
total												
	1003,008	1720,32	2724,864	3452,928	2565,12	2365,44	3448,32	5306,88	2703,36	2095,104	2092,032	2707,968
	3963,870968	7184,51613	7432,25806	8423,22581	9909,67742	8175,48387	13130,3226	13873,5484	11891,6129	10157,4194	8918,70968	8175,48387
	32185,344											
	111236,129											

## 9. **BIBLIOGRAFÍA**

Agencia Tributaria. (s. f.). Amortización del inmovilizado - Agencia Tributaria.

agenciatributaria.es. Recuperado 16 de junio de 2021, de

[https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_de\\_ayuda\\_a\\_la\\_presentacion/Ejercicio\\_2017/ Ayuda\\_Modelo\\_100 /7\\_Cumplimentacion\\_IRPF\\_I /7\\_5\\_Rendimientos\\_de\\_actividades\\_economicas/7\\_5\\_4\\_Actividades\\_agricolas\\_ganaderas\\_y\\_forestales\\_en\\_estimacion\\_objetiva/7\\_5\\_4\\_6\\_Amortizacion\\_del\\_inmovilizado/7\\_5\\_4\\_6\\_Amortizacion\\_del\\_inmovilizado.html](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Ejercicio_2017/ Ayuda_Modelo_100 /7_Cumplimentacion_IRPF_I /7_5_Rendimientos_de_actividades_economicas/7_5_4_Actividades_agricolas_ganaderas_y_forestales_en_estimacion_objetiva/7_5_4_6_Amortizacion_del_inmovilizado/7_5_4_6_Amortizacion_del_inmovilizado.html)

Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo-Garapen. (2019, noviembre). *GUÍA PARA LA PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA CIRCULAR DESDE EL ÁMBITO LOCAL*. Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental. <https://www.udalsarea2030.eus>

Azcárate T., Benayas J., Nerilli G. y Justel A., 2019. "GUÍA PARA UN TURISMO SOSTENIBLE. Retos del sector turístico ante la Agenda 2030", REDS, Madrid.

Banco de España. (s. f.). *Análisis económico e investigación - Análisis económico - Proyecciones macroeconómicas*. bde.es. Recuperado 15 de junio de 2021, de [https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones\\_macroeconomicas.html](https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones_macroeconomicas.html)

Brock, S. (2020, 5 noviembre). *¿Cómo serán los viajes en el futuro? Los expertos nos cuentan su opinión*. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/viaje-y-aventuras/2020/10/asi-cambiara-el-turismo-tras-la-pandemia>

Bruce-Lockhart, A. (2019, 4 septiembre). *Estos son los países más preparados para el turismo del mundo*. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2019/09/estos-son-los-paises-mas-preparados-para-el-turismo-del-mundo/>

Consejo Europeo. (2020, 21 octubre). *De la Granja a la Mesa: hacia unos alimentos más saludables y sostenibles en Europa*. European Council.

<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/from-farm-to-fork/>

Contenidos Digitales Endesa. (2021, June 1). ¿Cómo saber cuánta electricidad gasta tu casa?

Endesa. <https://www.endesa.com/es/blog/blog-de-endesa/luz/cuanta-luz-consume-casa>

EAE Business School. (2020, 17 junio). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y*

*plantillas*. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial.

<https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Ecovalia. (2021). *Informe Anual de la Producción Ecológica en España 2021* (SE 348–2021).

Organic Spain by Ecovalia.

[https://www.ecovalia.org/digicom/descargas/InformeAnualEcovalia2021\(mail\).pdf](https://www.ecovalia.org/digicom/descargas/InformeAnualEcovalia2021(mail).pdf)

Epdata. (s. f.). *Evolución de la posición de España entre los países más visitados d. . .* EpData.

Recuperado 15 de junio de 2021, de <https://www.epdata.es/asi-evolucionado-posicion-espana-paises-mas-visitados/dd8fbd83-a42a-4961-8544-f58190b05c0d>

Epdata. (2021, 11 junio). *Extremadura - Los datos macroeconómicos de la comunidad*.

Epdata.es. <https://www.epdata.es/datos/datos-macroeconomia-espana-ccaa/129/extremadura/300>

Europa Press. (2019, 4 septiembre). *España revalida su liderazgo como país más competitivo del mundo en turismo*. europapress.es.

<https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espana-revalida-liderazgo-pais-mas-competitivo-mundo-turismo-20190904104522.html>

Expansión. (s. f.). *Extremadura 2021*. datosmacro.com. Recuperado 15 de junio de 2021, de

<https://datosmacro.expansion.com/ccaa/extremadura>

Fundeen. (s. f.). Fundeen. Recuperado 16 de junio de 2021, de

<https://www.fundeen.com/es/sobre-nosotros>

Greenpeace. (s. f.). Radiografía del medio ambiente en España. Greenpeace España.

Recuperado 16 de junio de 2021, de <http://archivo->

[es.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/medio-ambiente-en-espana/](http://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/medio-ambiente-en-espana/)

Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business

angels. *International small business journal*, 22(3), 227-248

Ministerio de Economía y Hacienda. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que

se aprueba el Plan General de Contabilidad. Publicado en: «BOE» núm. 278, de

20/11/2007. Entrada en vigor:01/01/2008

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/11/16/1514/con>

Ministerio para la Transición Energética y el Reto Demográfico. (s. f.). *¿Qué es el Reto*

*Demográfico?* miteco.gob.es. Recuperado 16 de junio de 2021, de

<https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/que-es/default.aspx>

Murray, B., Curran, E., & Chimpan, K. (2021, 17 mayo). *The World Economy Is Suddenly*

*Running Low on Everything*. Bloomberg.

[https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-17/inflation-rate-2021-and-](https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-17/inflation-rate-2021-and-shortages-companies-panic-buying-as-supplies-run-short)

[shortages-companies-panic-buying-as-supplies-run-short](https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-17/inflation-rate-2021-and-shortages-companies-panic-buying-as-supplies-run-short)

ONU. (2015, 25 septiembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo*

*sostenible*. Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general->

[adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/)

Parlamento Europeo. (2015, 2 diciembre). *Economía circular: definición, importancia y beneficios* | Noticias | Parlamento Europeo. eurparl.europa.eu.

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Presser, B. (2020, 28 agosto). *Thanks to the Pandemic, Luxury Hotels Become Home*.

Bloomberg. [https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-28/thanks-to-the-pandemic-luxury-hotels-become-home?utm\\_campaign=likeshopme&utm\\_medium=instagram&utm\\_source=url\\_link&utm\\_content=www.instagram.com%2Fp%2FCEcpVlBpnV-%2F](https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-28/thanks-to-the-pandemic-luxury-hotels-become-home?utm_campaign=likeshopme&utm_medium=instagram&utm_source=url_link&utm_content=www.instagram.com%2Fp%2FCEcpVlBpnV-%2F)

TEDx Talks. (2021, 29 enero). Biophilia, the future of architecture | Matthias Olt | TEDxSeattle

[Vídeo]. YouTube.

[https://www.youtube.com/watch?v=OXZzsty5BGY&ab\\_channel=TEDxTalks](https://www.youtube.com/watch?v=OXZzsty5BGY&ab_channel=TEDxTalks)

Un Pacto Verde Europeo. (2019, 12 octubre). Comisión Europea.

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es)

U\_Green (mayo, 2021) Sustainable Architecture Week. Youtube. <https://t.me/ugreen>

Zeus, V. (2018, 20 diciembre). *Tabla de coeficientes de amortización*. Francomolina.es.

<https://www.francomolina.es/tabla-de-coeficientes-de-amortizacion/>