

PLAN DE EMPRESA:

**IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE CICLISMO RURAL EN UN AGROTURISMO
EN MENORCA COMO INSTRUMENTO DE DIFERENCIACIÓN FRENTE A LA
COMPETENCIA Y POSICIONAMIENTO COMO REFERENTE DEL TURISMO
RURAL ACTIVO EN LA ISLA.**

Índice

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis de macro-entorno
 - 2.1 En la dimensión política
 - 2.2. En la dimensión económica
 - 2.3 En la dimensión medioambiental
 - 2.4 En la dimensión social
 - 2.5 En la dimensión tecnológica
 - 2.5 En la dimensión legal
3. Análisis del microentorno
 - 3.1 Análisis de la competencia
 - 3.2 Análisis de la distribución
4. Plan de marketing
 - 4.1 Análisis DAFO
 - 4.2 Estrategia de segmentación
 - 4.3 Estrategia de posicionamiento
 - 4.4 Marketing mix: product, price, placement
 - 4.5 La estrategia digital
 - 4.6 La marca
5. Plan de recursos humanos y operacionales
 - 5.1 Estrategia de recursos materiales
 - 5.2 Planificación temporal para el inicio
 - 5.3 Diseño organizativo
 - 5.4 Estrategia de recursos humanos
6. Estrategia financiera
 - 6.1 Objetivo financiero
 - 6.2 Obtención y captación de recursos
 - 6.3 Determinación de los flujos de caja
 - 6.4 Definición de tres escenarios de mercado y previsión de punto muerto
7. Bibliografía

1. Resumen ejecutivo

La finca Binissafullet Vell es un predio menorquín situado en el sureste de la isla, en el término municipal de Sant Lluís. Su propiedad ha pertenecido a la misma familia, al menos, desde el siglo XVIII hasta la fecha. Su extensión- en origen unas 50 ha- ha ido disminuyendo con el tiempo, hoy cuenta con una superficie de unas 22 ha.

La casa rural es de finales del siglo XVIII, situada en un emplazamiento único, frente al poblado taloyótico de Binissafullet, muy próximo a la playa de Binissafúller. La edificación consta de dos plantas y una superficie construida de 500 m², aproximadamente, edificaciones anexas aparte y ofrece 9 amplias habitaciones con terraza.

La meta del agroturismo de Binissafullet Vell, a medio plazo, es posicionarse como uno de los mejores establecimientos turísticos rurales en su área geográfica desde donde se ofrezcan rutas en bicicleta por el Camí de Cavalls y servicios para la práctica del ciclismo rural.

Por este motivo a través del plan de empresa estudia la posibilidad de crear un centro para el ciclismo rural en sus instalaciones y dotar de esta forma al agroturismo de un valor añadido sustancial que le proporcione una ventaja competitiva sobre el resto de establecimientos rurales.

2.ANALISIS DEL MACROENTORNO

Para la realización del análisis del entorno quería centrarme en el modelo PESTEL (Johnson, Scholes and Whittington, pag. 65, 2006). Este modelo analiza el entorno general teniendo en cuenta seis dimensiones: la política, la económica, la social, la tecnológica, la medioambiente i la legal.

2.1.En la dimensión Política

Menorca pertenece a la comunidad de las islas Baleares y está organizada políticamente en 8 municipios (Maó, Es Castell, Sant Lluís, Alaior, Es Mercadal, Es Migjorn Gran, Ferreries y Ciutadella) y estos en torno a un Consell Insular que es el máximo órgano de gobierno de la isla.

La comunidad Autónoma de Baleares dispone de competencias para ordenar su territorio y tiene conferidas la competencia en turismo.

Además desde ámbitos supranacionales como el europeo se han estado promoviendo iniciativas encaminadas a promover el turismo rural. Como muestra un botón, según recoge un dictamen del Comité de las Regiones (CDR) señalando la importancia del turismo rural para las regiones porque “contribuye a mantener o crear puestos de trabajo en las zonas rurales y constituye un sólido elemento de desarrollo social y cultural”. Por eso, continúa “el turismo rural constituye una fuerza económica de las zonas rurales y debe ser impulsada y apoyada”. Bélgica, Proyectos transregionales de turismo rural en el contexto de la Agenda 21, CDR 254/2000, de 5 de enero de 2001.

La Unión Europea destinó fondos al desarrollo de actividades de este tipo que mejoraran las rentas agrarias, el programa europeo llamado Liasion Entre Actions de Developpment de l'Economie Rural cuyo objetivo prioritario era incentivar actividades complementarias a la actividad agraria para mejorar la renta de los agricultores. La iniciativa comunitaria LEADER+, que en el próximo periodo financiero (2007-2013) formará parte del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), ha contribuido en gran medida al desarrollo del patrimonio cultural y arquitectónico de las zonas rurales y al desarrollo del turismo rural, que constituye uno de los objetivos del FEADER.

2.2. En la dimensión económica.

Hasta los años 70 la economía menorquina estaba relativamente equilibrada, entre dos sectores: el agrícola (con la producción de leche y queso) y el industrial (principalmente la bisutería y la fabricación de calzado). Desde finales de los años 70, con cierto retraso respecto al resto de Baleares, empieza el auge del turismo de sol y playa que genera una presión humana marcadamente estacional, con máximos en verano de más de 180.000 personas, y con un volumen total de turistas que desde el año 2000 supera el millón de personas.

Con todo durante los años 80 y 90 Menorca deja de ser agrícola e industrial y se convierte en turística, en un proceso de convergencia con el modelo económico de las otras islas baleares. En la actualidad el turismo representa casi el 80% del peso de la economía insular. La actividad agrícola y ganadera, pese a tener un peso económico muy bajo (2,6% de la población activa) tiene una repercusión territorial muy importante, ya que cubre más del 40% del territorio, y representa por tanto una actividad clave para el mantenimiento del paisaje y la biodiversidad de la isla así como de un importante legado cultural. La industria agroalimentaria, la de calzado y la de bisutería, que fueron también importantes pilares de la economía insular, hoy han cedido paso al turismo en cuanto a generación de ingresos, y el sector servicios representa actualmente el 76,1% de la economía de la isla.

En cuanto al turismo, que actualmente sigue el patrón de turismo de masas fuertemente estacionalizado, en los últimos años se han realizado esfuerzos para generar ofertas diferenciadas y se han puesto en valor y habilitado algunos itinerarios para rutas pedestres, en bicicleta y a caballo así como el turismo natural para la observación de aves y plantas, además del extenso patrimonio cultural y arqueológico con que cuenta la isla.

El desarrollo del turismo rural en las islas Baleares es relativamente reciente y tiene sus orígenes en la primera mitad de los años 90, cuando empezó un rápido incremento del número de hoteles ubicados en el entorno rural.

“Ese crecimiento ha sido espectacular para satisfacer una demanda que también ha crecido mucho, hasta el punto que en España la oferta en 4 años (1998-2002) casi se duplica” (Garau Vadell, 2002, Pág. 15). Una mirada retrospectiva apoya lo anterior, como recoge op. cita al señalar que en 1994 había en Baleares 50 establecimientos de turismo rural y un total de 518 plazas

Veamos cómo se ha producido ese incremento progresivo de la oferta, a partir de su regulación, en 1995. Éstas son algunas cifras: En 1994, el mercado turístico comercializaba tan sólo una oferta de 50 establecimientos con un total de 518 plazas. Una década más tarde, la oferta se había multiplicado por 3,5 en establecimientos y 5,1 en plazas. Cabe señalar, además, que la media de la capacidad de los hoteles rurales se ha incrementado considerablemente.

El *Consell Econòmic i Social* en su Informe anual de 2007 indica que la tendencia de los últimos años es que los alojamientos de tipo rural son los que presentan un mayor crecimiento, aunque no llegan a representar un 1% de la oferta total.

La consulta para ver la evolución de este turismo en el INE me ha llevado a consultar el número de establecimientos en el año 2005 (época anterior a la crisis) indica que los establecimientos de turismo rural son 187. En esta misma encuesta es posible ver la acusada estacionalidad que sufren, dado que la variación de establecimientos abiertos desde enero hasta diciembre es muy significativa (en enero se encontrarían abiertos solo 80 mientras que Julio-Agosto y Septiembre se encuentran 187)

En ese mismo año hubo en los establecimientos rurales de Baleares un total de 17.598 viajeros nacionales y un total de 54.825 extranjeros.

Por lo tanto la demanda extranjera se ha desarrollado de una forma considerable si se compara con la que se obtiene en las estadísticas del año 2012 (se ha duplicado en cuestión de siete años).

Otro parámetro interesante para comprender la estacionalidad tan acusada que sufre la isla de Menorca es remitirse al tráfico aéreo que es solamente un reflejo de la escasa demanda en los meses de invierno.

Las estadísticas de AENA sobre tráfico aéreo del año 2012, están reflejadas en la siguiente tabla.

Mes	Total pasajeros	Variación respecto del año anterior
Enero	51253	-10,5%
Febrero	50731	-23,4%
Marzo	72442	-14,5%

Abril	86093	-18,9%
Mayo	207524	-4,8%
Junio	365857	3,5%
Julio	501681	1%
Agosto	563542	4,3%
Septiembre	379684	3,7%
Octubre	156228	-2,2%
Noviembre	54206	-17,2%
Diciembre	56703	-8,1%

< fuente: <http://www.aena-aeropuertos.es>>

"Dentro de la oferta extrahotelera, el turismo rural representa el 19,8 % de los establecimientos y el 3,4 % de las plazas" y añade una fecha, a partir de la cual se produce un incremento significativo y constante de esta oferta turística: *"...la promulgación el año 1995 del Decreto 62/1995, de 2 de junio,..., supuso el reconocimiento de un nuevo segmento de mercado que, desde su creación, ha aumentado exponencialmente, hasta el punto de cuadruplicar en crecimiento el número de establecimientos i de septuplicar el número de plazas. (Riera, 2009)*

2.3.En la dimensión Medioambiental

Debemos destacar que el anuario estadístico del INE del año 2013 se recogen una serie de características que describen a la comunidad de baleares como una comunidad con unas temperaturas agradables con una temperatura media de 13,9º en el mes de diciembre y una variación de hasta 26ºC de temperatura media en en mes de agosto. Así puede afirmarse que Baleares es una comunidad cálida y con unas precipitaciones irregulares cuyos máximos se concentran en los meses de enero febrero y noviembre. Lo que por consiguiente genera un buen clima para las actividades de exterior para los meses más calidos y que acompaña a actividades como del proyecto presentado: el de potenciar el ciclismo en un ámbito rural.

Mes	Temperatura media	Horas del luz	Pluviometría (en milímetros)
Enero	11,4°C	179	66,1
Febrero	12,3°C	189	46,7
Marzo	13,5°C	207	36,9
Abril	17,7°C	244	24,2
Mayo	20,3°C	309	43,4
Junio	22,4°C	321	25,9
Julio	25,0°C	311	14,3
Agosto	26,3°C	337	-
Septiembre	24,5°C	268	13,9
Octubre	20,7°C	238	41,1
Noviembre	17,3°C	169	190,8
Diciembre	13,9°C	151	9,6

Fuente INE, tabla de elaboración propia

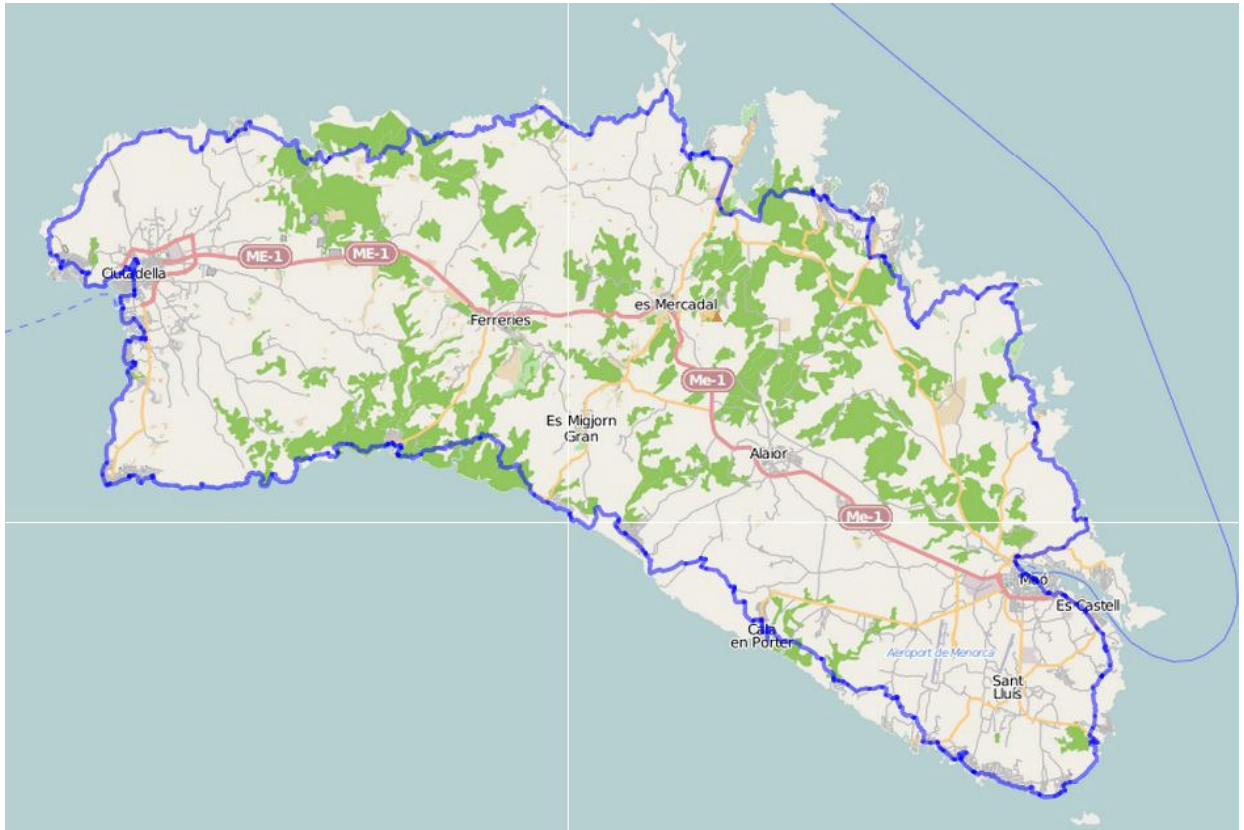
A este clima templado debe añadirse la característica especial de Menorca declarada por la UNESCO reserva de la biosfera en el año 1993, a tenor de la compatibilidad conseguida entre el desarrollo de las actividades económica, el consumo de recursos y la conservación de un patrimonio y de un paisaje que ha mantenido, y sigue manteniendo hoy, una calidad excepcional. Menorca es un territorio intensamente humanizado, con un paisaje rural tradicional muy rico. Aloja una notable diversidad de hábitats mediterráneos, en los que viven especies de animales y plantas exclusivas de la isla, algunas de ellas en peligro de extinción.

El Consell Insular de Menorca, responsable institucional de la reserva, ha optado por la sostenibilidad, para que futuras generaciones de habitantes y residentes puedan seguir disfrutando de los recursos naturales y de la belleza paisajística de la que disponemos hoy. Por esta razón, se actúa con precaución sobre el territorio, para mantener a largo plazo la calidad de vida y los valores ambientales que han merecido la declaración de la UNESCO.

Otro de los principales atractivos que presenta la isla es el conocido camí de cavalls que tiene un atractivo tanto cultural como medioambiental y que ha generado un interés particular en el ámbito del turismo activo y rural.

El camí de cavalls GR-223 es un camino de gran recorrido que circunvala la isla de Menorca. El Camí de Cavalls tiene una longitud de 185 kilómetros y se ha dividido en 20 etapas. Aunque su máxima altura sea sólo de 125 metros, el desnivel acumulado

llega a los 4000. Al tratarse de un recorrido circular se puede comenzar en cualquier punto, pero el km 0 está situado en la Culàrsega del [Puerto de Mahón](#) desde donde arranca la primera etapa. Se ha homologado como GR 223 y está señalizado con estacas cuadradas cada 50-100 metros y paneles informativos en el inicio de las etapas. Las más de 100 barreras que se han de cruzar son un reflejo de que actividades tradicionales, como la ganadería, siguen en activo en los alrededores del camino.



2.4. En la dimensión social :

Cabe destacar que Menorca cuenta con una población censada está en torno de los 90.000 personas, en los meses de invierno viven en la isla 70.000 y en el verano llegan haber más de 185000 personas. De los censados un 13% son extranjeros, principalmente ingleses e italianos. Entre los visitantes, que son casi 1 millón al año predominan los turistas británicos, seguidos de los nacionales.

Población censada INE	
Maó	28.942
Ciutadella	29.315
Alaior	9.600
Ferrieres	4717
Sant Lluís	7377
Es Castell	7990
Es Mercadal	5408
Es Mitjorn Gran	1526

Población real 2011 (OSBAM)	
Enero	76494
Febrero	78955
Marzo	80821
Abril	85743
Mayo	103537
Junio	131464
Julio	160546
Agosto	185633
Septiembre	129630
Octubre	96253
Noviembre	82272
Diciembre	79755

OSBAN: Calcula periódicamente el indicador de presión humana a partir de la entrada y salida diaria de personas por las principales puertas de Menorca: los dos puertos y el aeropuerto. Hay una marcada estacionalidad centrada en los meses de verano

Otro aspecto a destacar en el ámbito social y relacionado con la potencialidad de la demanda es que existe un interés por parte del consumidor de realizar vacaciones más verdes. Lo cual ha resultado un motor para desarrollar productos alternativos al turismo de masas.

“Mass tourism is unlikely to disappear, since those who demand risk-free holidays at relatively low cost will continue to comprise a large share of global tourism market, be the trend-setters from newly developing countries just starting to participate in material consumption as represented by international tourism, or less adventurous psychocentrics from the developed world. The fashionable concern with the environment and healthier lifestyles, together with the demand for something different on the part of those who experienced traditional “sun, sea and sand” holidays in their youth lies behind the growth of new types of alternative tourism and a search for more sustainable options” (France, 1997)

En el capítulo 3 op. cita sostiene que el tipo de consumidor había cambiado y que por tanto también sus gustos y la demanda que tenía a cerca de sus vacaciones. Por ello hablaba de una transformación global e identificaba que las vacaciones de hoy pueden flexibles y pueden adquirirse a precios que son competitivos con los de las vacaciones de turismo de masas, la producción de viajes y de servicios relacionados con los mismos está no solamente dominada por economías de escala sino también por servicios individualizados que pueden realizarse en este tipo de economías. Las vacaciones están dirigidas a individuos con diferentes necesidades, niveles de renta, tiempo disponible y intereses de viaje. El marketing de masas ya no resulta tan interesante. Las vacaciones se consumen por turistas tienen más experiencia en viajes, son más educados, están más orientados en el destino, son más independientes, mas flexibles y más ecológicos. Los consumidores miran al entorno y a la cultura de los destinos como una parte clave de su experiencia de vacaciones.

Además, identifica el nuevo turismo como: Flexible, segmentado, diagonalmente integrado, y responsable con el medio ambiente. A los consumidores como: viajeros con experiencia, que han tenido un cambio en sus valores, en su estilo de vida, también un cambio demográfico que son flexibles e independientes.

2.5 En la dimensión tecnológica

En el ámbito tecnológico la encuesta del INE sobre ciencia y tecnología, del anuario estadístico del año 2012 arroja datos muy reveladores en cuanto al uso de las tecnologías en el entorno empresarial.

Baleares	Uso de las TIC en empresas
Ordenador	98,4%
Red de Área local	90,9%
Red de Área local sin hilos	45,3%
Internet	96,4%
Telefonía móvil	92,3%
Correo electrónico	95,9%
Conexión a internet y página web	66,6%
Intercambio electrónico de datos	37,7%

*Elaboración propia, fuente anuario estadístico del INE año 2012

2.6. En la dimensión legal

En cuanto a la dimensión legal, Baleares cuenta con una amplia normativa en el ámbito del derecho administrativo turístico y de ordenación del territorio

Cabe destacar que el PTI contempla las siguientes tipologías en cuanto a turismo rural se refiere: el turismo rural, agroturismo y vivienda turística vacacional. La definición de estos tipos varía ligeramente de la contenida en el Decreto 62/95 y se hace en los términos siguientes:

a) Hotel rural: “la prestació de serveis turístics als client allotjats, per motius vacacionals i mitjançant preu, que es realitzin a habitatges construïts amb anterioritat a l’1 de gener de 1940, situats en terreny rústic i en una finca que sigui una explotació agrícola, ramadera o forestal...”

b) Agroturismo: “la prestació de serveis turístics, per motius vacacionals i mitjançant preu, realitzat en habitatges construïts amb anterioritat a l’1 de gener de 1956, situats a terrenys no urbanitzables i en una finca que sigui una explotació agrícola, ramadera o forestal en actiu certificada per la Conselleria d’Agricultura”.

Plan territorial Insular, aprobado por el Pleno del Consell Insular de Menorca el 25 de Abril de 2003, modificado por acuerdo del pleno en fecha 26 de Junio de 2006.

3. ANALISIS DEL MICROENTORNO

Seguidamente y centrándome en el ámbito micro me gustaría centrarme en el análisis sobre el mercado, la competencia y los intermediarios.

En cuanto al mercado la encuesta del INE sobre alojamientos de turismo rural, resulta muy reveladora en cuanto a datos sobre la demanda y el total de pernoctaciones en los establecimientos rurales en España, así como por comunidades autónomas.

La estadística que hace referencia a la evolución en el año 2012 del turismo rural en España, contempla parámetros como total de viajeros que divide entre residentes en España y no residentes e incluso aporta otros datos como la estancia media.

En la última encuesta publicada se desprende que el pasado año 2012 hubo un total de 2.662.671 viajeros se hospedaron en los establecimientos rurales en España de los cuales 2.273.516 fueron españoles y 389.154 extranjeros. Estos viajeros generaron un total de 7.504.079 pernoctaciones, 5.776.261 generadas por residentes en España y por 1.727.817 generadas por residentes en el extranjero. La estancia media había sido en este año de 2,82 días que se convertían en hasta 4,20 días en el mes de agosto.

Esta encuesta estima que el total de alojamientos rurales abiertos es de 15.389 en España y que el número de plazas estimadas es de 142.209 el grado de ocupación de estas plazas es de 14,26 que en fines de semana se convierte en 23,61. El número de empleados es de 21634.

En cuanto a los viajeros que se hospedaron en estos alojamientos estaban entre los no residentes en España, a la cabeza los residentes en Europa, ocupando el primer lugar entre ellos los de nacionalidad germana que han generado un total de 662.248 pernoctaciones y que suponen un 38,33 de las pernoctaciones de no residentes en estos establecimientos. Tras los alemanes se encontrarían las estancias generadas por los británicos 277.772 con un porcentaje de 16,8%. Con un 12,40% encontraríamos a los franceses que han generado 214.172 estancias. Los residentes en los Países Bajos han generado un total de 154.784 estancias, lo que supone un 8,96% del total de estancias generadas, Bélgica 72237 estancias un 4,18%.

En el caso de Baleares cuando se analiza la procedencia de los turistas residentes en España se observa que un 47,77% de los mismos tienen su procedencia en la misma

comunidad Autónoma. Por lo que existe una fuerte demanda local para el uso de estos servicios en las propias islas.

Las comunidades de origen de la demanda para el turismo rural balear tras la propia comunidad balear serían Cataluña con un 26,64% y Madrid con un 14,01%. Este es un indicador importante sobre la situación de la demanda nacional en lo que respecta a los establecimientos de carácter rural de las islas Baleares.

La encuesta sobre alojamientos rurales del INE de este mismo año recoge el número de establecimientos en la isla de Mallorca y indica que estos son 175, con un total de plazas de 3109 y que el grado de ocupación es de 51,68. Porcentaje a la cabeza en comparación a todo el resto de comunidades autónomas.

En cuanto al perfil de la demanda del turismo rural en Baleares puede verse también que este también es muy diferente al resto, dado que tan sólo recibe 26.875 viajeros residentes en España y al contrario 119.112 residentes en el extranjero.

En número total de pernoctaciones en Baleares es de 705.061, las pernoctaciones que generan los viajeros residentes en España son 89.889 mientras que las generadas por los extranjeros son 615.171. La estancia media se encuentra también muy a la cabeza en comparación con el resto de establecimientos de turismo rural del país. En Baleares la estancia media es de 4,83 días.

Otro punto a destacar en los alojamientos rurales en Baleares es su acuciada estacionalidad, que he tratado brevemente en el punto análisis sobre el entorno económico.

En cuanto a la oferta disponible de alojamientos turísticos en la isla se en contraría los siguientes en una página web para reservar alojamientos rurales www.atlasrural.com

NOMBRE UBICACIÓN	PLAZAS	PVP MÍN. Y MAX.	SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS
Agroturismo Matchani Gran Ctra St. Climente – Mahón	23	94	Actividad agrícola ganadera Zona de internet En las habitaciones: Aire acondicionado, Secador de pelo, caja fuerte
Ecoagroturismo El Turmen del Capitan Alaior	9	75,-€ - 110,-€	Cálculo de la huella ecológica Productos ecológicos y de la granja para el desayuno
S'Artiga Vella Alaior	8	250,-€ - 450,-€	Situada en una zona ANEI (zona de especial interés ecológico) Se alquila como casa de forma completa no por habitaciones Piscina
Hotel Rural Son tretze Sant Lluís	16	86,-€- 191,-€	Piscina En las habitaciones: Aire acondicionado, baño completo en cada habitación, caja fuerte, aparcamiento propio
Son Triay Ferrerías	40	60,-€- 190,-€	Explotación agrícola Estilo arquitectónico colonial ingles Piscina En las habitaciones: Wifi , cuarto de baño
Monvedrá Nou Ciutadella	38	100,-€- 215,-€	Casa menorquina s. XV En las habitaciones: baño completo, Aire acondicionado, calefacción

			TV satélite, minibar teléfono directo, caja fuerte, secador de pelo
Hotel Rural Biniarroca Sant Lluís	28	100,-€- 215,-€	Perfecta combinación de lo antiguo y lo moderno Piscina En las habitaciones: Cuarto de baño en habitación ,TV
Hotel Rural Sant Ignasi Ciutadella	50	105,-€- 405,-€	Edificio del s. XIX Exquisito restaurante Habitaciones con TV, aire acondicionado, minibar, secador, caja de seguridad
Agroturismo Ca Na Xini Ferrerías	16	140,-€- 299,-€	Producción de vino y de queso artesanal En las habitaciones: TV, Baño ,Wifi
Son Granot Es Castell	20	110,-€- 352,-€	Casa de Estilo colonial del año 1712 Vistas espectaculares sobre el puerto de Mahon y la fortaleza de la Mola Jardín con plantas autóctonas Huerta En las habitaciones: Aire acondicionado, baño, calefacción-
Binisaid Ferrerías	12	70,-€- 100,-€	Situado en el área natural del Barrac d'Algendar En las habitaciones: Cuarto de baño y TV
Alcaufar Vell Sant Lluís	42	125,-€- 304,-€	Finca del s. XIV Con más de 100ha para pasear En las habitaciones:TV & Wifi

Agroturismo Biniatram Ciutadella	18	55,-€- 180,-€	No suficiente info
Agroturismo San Tomas de Vilanova	8	55,-€- 80,-€	Algunas habitaciones con baño compartido Derecho a cocina
San Joan de Binissaida	30	117,-€- 192,-€	Antigua casa señorial Piscina Habitaciones: TV en habitación,

3.1. Competencia de nuestro establecimiento

La principal competencia de nuestro establecimiento se encontraría en la zona de Sant Lluís, donde he identificado como posibles competidores los establecimientos Alfcalfar Vell, Son Tretze y Biniarroca. Para la realización de mapas de posicionamiento he identificado, diversas variables en torno a estos establecimientos que pueden ser determinantes a la hora de la elección por parte del cliente, estas son: precio, el edificio, el ocio y el eco food (gastronomía eco).

3.2 Los intermediarios:

Gracias a éstos es posible llegar a un amplio público de forma multicanal.

Es preciso fomentar el uso de la propia página web, así como la distribución a través de OTAS y de distribuidores especializados en turismo rural y en la tour operación especializada.

4. PLAN DE MARKETING

La finca Binissafullet Vell es un predio menorquín situado en el sureste de la isla, en el término municipal de Sant Lluís. Su propiedad ha pertenecido a la misma familia, al menos, desde el siglo XVIII hasta la fecha. Su extensión- en origen unas 50 ha- ha ido disminuyendo con el tiempo, por causas de herencia y segregaciones varias. Esta finca hoy cuenta con una superficie de unas 22 ha.

La casa rural es de finales del siglo XVIII, situada en un emplazamiento único, frente al poblado taloyótico de Binissafullet, muy próximo a la playa de Binissafúller y en un entorno rural de una belleza incomparable. La edificación consta de dos plantas y una superficie construida de 500 m², aproximadamente, edificaciones anexas aparte.

El hotel tiene 9 habitaciones, todas ellas dotadas de baño en suite y que se dividen en: dormitorio, zona de estar y baño. Todas las habitaciones tienen capacidad de hasta 4 personas (2 adultos y 2 niños), por contar con planta baja y altillo donde está situado un sofá cama de dos plazas donde suelen dormir los niños.

Estas habitaciones tienen además terraza, amueblada con muebles de jardín, dos hamacas una mesa con su sombrilla y cuatro sillas de jardín en cada una de ellas. Además estas terrazas tienen su privacidad puesto que están convenientemente separadas de las terrazas vecinas por un muro de piedra típica y jardineras con geranios de diversos colores.

Todas las habitaciones cuentan con teléfono de marcación propia, wi fi, televisión, DVD, secador de pelo, espejo de aumento y báscula, perchas de diferentes tipos (pantalón, falda, lencería y corriente), caja fuerte gratuita, albornoz y zapatillas, amenities y prensa diaria.

A diario se sirve el desayuno en las habitaciones y es posible cenar en el hotel tres veces por semana en la barbacoa de carne, verduras a la brasa y ensaladas que se hacen con las verduras de la huerta, así como del pan de

diferentes tipos de fabricación casera. También se sirve a petición picnic para la playa.

En el exterior el agroturismo cuenta con una piscina, hamacas y una pérgola donde se sirven las cenas. Así como un horno tradicional que es usado también a modo de barbacoa para las carnes y embutidos de la isla que se sirven en las barbacoas.

Está a disposición del cliente un bar self service donde cada cliente abona el precio estipulado por las bebidas o anota su consumición y se sirve a sí mismo. En este bar están disponibles una selección de refrescos, así como agua, cervezas con o sin alcohol.

La meta del agroturismo de Binissafullet Vell, a medio plazo, es posicionarse como uno de los mejores establecimientos turísticos rurales en su área geográfica desde donde se ofrezcan rutas en bicicleta por el camí de cavalls, así como alquiler de bicicletas para aquellos huéspedes que quieran realizar sus propias excursiones o bien reparar sus bicicletas y limpiarlas.

También lo es la de realizar un enfoque de cara a la alimentación de tipo orgánica y ecológica al tiempo que realiza producción de viña propia. Utilizando su huerta propia y produciendo vid de varias variedades para la fabricación de vino en la bodega de BINIFADET cercana al agroturismo y que está situada en Sant Lluís.

Entendiendo que los nichos de mercado a los que se orienta son similares y hasta complementarios.

4.1 ANALISIS DAFO

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<p>Zonas comunes con poco espacio</p> <p>Limitado número de empleados por dado que el hotel cuenta con 9 habitaciones.</p> <p>Temporada turística muy reducida de 4 a 6 meses.</p>	<p>Poco tráfico aéreo en temporada baja (bajada drástica de la conectividad de Menorca)</p> <p>Competencia creciente en el ámbito de los agroturismos</p> <p>Crisis en el mercado turístico emisor español, por el contrario se mantienen otros mercados emisores como el alemán y el inglés.</p>	<p>Amplias habitaciones todas con terraza</p> <p>Ubicación tranquila</p> <p>Entorno interesante con poblado talayótico frente al agroturismo</p> <p>Cercanía de la playa de Binisafuller</p> <p>Acceso a caminos muy interesantes para bicicleta</p> <p>Trato amable y personalizado</p> <p>Calidad de los productos de cultivo orgánico en la propia huerta y del pan de fabricación casera.</p>	<p>Contar con un espacio con acceso directo a la carretera para situar el garaje de bicicletas</p> <p>Huerta ecológica</p> <p>Cultivo de la vid</p> <p>Nueva clientela interesada en realizar actividades durante sus vacaciones</p> <p>Interés creciente por el Camí de Cavalls</p> <p>Nuevas páginas web especializadas en la comercialización de agroturismo.</p> <p>Oportunidades que brinda el comercio online para crear y mantener una buena página web donde promocionar de una forma adecuada el hotel.</p> <p>Redes sociales como Facebook, twitter para promocionar las novedades del hotel.</p> <p>Facilidades para gestionar la reputación online.</p>

4.2 Estrategia de Segmentación

En cuanto a la formulación y razonamiento de la estrategia de segmentación escogida, es preciso comentar que Binisafullet trata de mantener su clientela habitual por un lado y por otro intenta captar una nueva clientela mas inquieta y con gusto por las vacaciones activas en especial la bicicleta. Por ello las mejoras en producto y nuevas inversiones que son objeto de este estudio en particular son aquellas que consigan generar un valor añadido al producto en este caso ser un hotel rural para el ciclismo activo en Menorca.

Así en la segmentación tendríamos dos tipos de clientela que tiene un gusto por el mismo tipo de vacaciones en zonas rurales, tranquilas que cuentan con comida de tipo ecológico y que además ofrecen el atractivo de poder optar por vacaciones activas.

Hasta la fecha, los clientes habituales (alemanes, ingleses o españoles) habían disfrutado de la tranquilidad de la isla pero ahora con la nueva formulación de producto se pretende captar además a un nicho de mercado con un interés creciente por disfrutar de todos los atributos que tiene el producto además de convertir sus vacaciones en algo activo.

(Kotler, 2003) indica “defiendo que se puede gestionar rentablemente una empresa siendo especialista en nichos. Los clientes se encuentran muy felices de que alguien preste atención a sus necesidades. Si su empresa las atiende bien se convierte en propietaria del nicho. Si bien el volumen del nicho es pequeño, el margen es alto. Normalmente la competencia no acudirá ya que el tamaño del nicho es demasiado pequeño para dos jugadores. ¿Qué tiene que hacer, en segundo lugar, la empresa que haya conquistado un nicho?. Nunca actuar como generalista y tratar de conquistar el mercado masivo. Existen tres estrategias inteligentes:

1. Vender más productos y servicios al mismo nicho. (...)
2. Vender a personas adyacentes al nicho (...)
3. Buscar otros nichos adicionales. Todos los nichos son vulnerables, en tanto pueden ser atacados o decaer. La mejor defensa contra la

vulnerabilidad de un nicho es poseer dos nichos o más. De esta forma, la empresa no sólo disfruta de un alto margen por su buen servicio al nicho, sino que también disfruta del efecto volumen, gracias a disponer de un *portfolio* de nichos.”

Dada la característica siempre dependiente de Menorca del tráfico aéreo y por tanto de los mercados emisores tradicionales en turismo, este nuevo nicho de cliente podría encontrarse en España (por los vínculos tradicionales y el número de vuelos disponibles me inclinaría a pensar que en su mayoría Cataluña), seguida de Inglaterra y/o Alemania como destinos emisores de esta tipología de turismo.

4.3 Estrategia de posicionamiento del producto y el benchmarking y el mapa de posicionamiento.

(Kotler, 2003) indica que “el producto debe ser diseñado con la intención de darle un posicionamiento en la mente del consumidor. Se debe decidir el posicionamiento antes de diseñar el producto”(…) “Fred Crowford y Ryan Mathews han sugerido recientemente cinco posibles posicionamientos: producto, precio, facilidad de acceso, valor del servicio añadido y experiencia con los consumidores. Basándose en su estudio sobre compañías exitosas llegaron a la conclusión de que una compañía líder dominaría uno de ellos , tendría unos resultados superiores a la media en un segundo (diferenciación), y estaría a la par de la industria con respecto a otros tres.”

Así nuestro agroturismo en Binisafullet debería posicionarse como el agroturismo mejor para la práctica de la bicicleta en Menorca.

Actualmente el agroturismo cuenta con un posicionamiento de hotel rural para el descanso que no hace que pueda distinguirse de los otros hoteles rurales del mismo entorno que además cuentan con servicios similares, como el confort, la producción agrícola o el cultivo de vid.

(Rodríguez Ardura, et. al., 2009) indicaba que “la capacidad mostrada por los productos en la satisfacción de las diferentes necesidades y deseos de los consumidores ha llevado a las empresas a mostrar un creciente interés por el análisis de los distintos componentes del producto. (...) Los ingredientes utilizados en la elaboración del producto son los determinantes del grado de eficacia y eficiencia con el que el producto satisface las necesidades para las que ha sido creado. (...) La gran importancia concedida por los consumidores a necesidades de orden estético y simbólico, así como la capacidad de la empresa para obtener ventajas competitivas en diferenciación sobre la base de una oferta de productos capaces de dar respuesta a estas necesidades así lo justifican. (..)

“La calidad es, sin lugar a dudas, uno de los atributos más valorados por los consumidores cuando se enfrentan a la compra de un producto. Con frecuencia, ésta es considerada como la superioridad del producto frente a otros”(...) “ cuando se trata de determinar el nivel de calidad de un producto, se puede hacer referencia a distintos aspectos: La calidad en los componentes o materias primas empleadas, la calidad en el acabado a la calidad real del producto como instrumento utilizado en la satisfacción de una necesidad.”

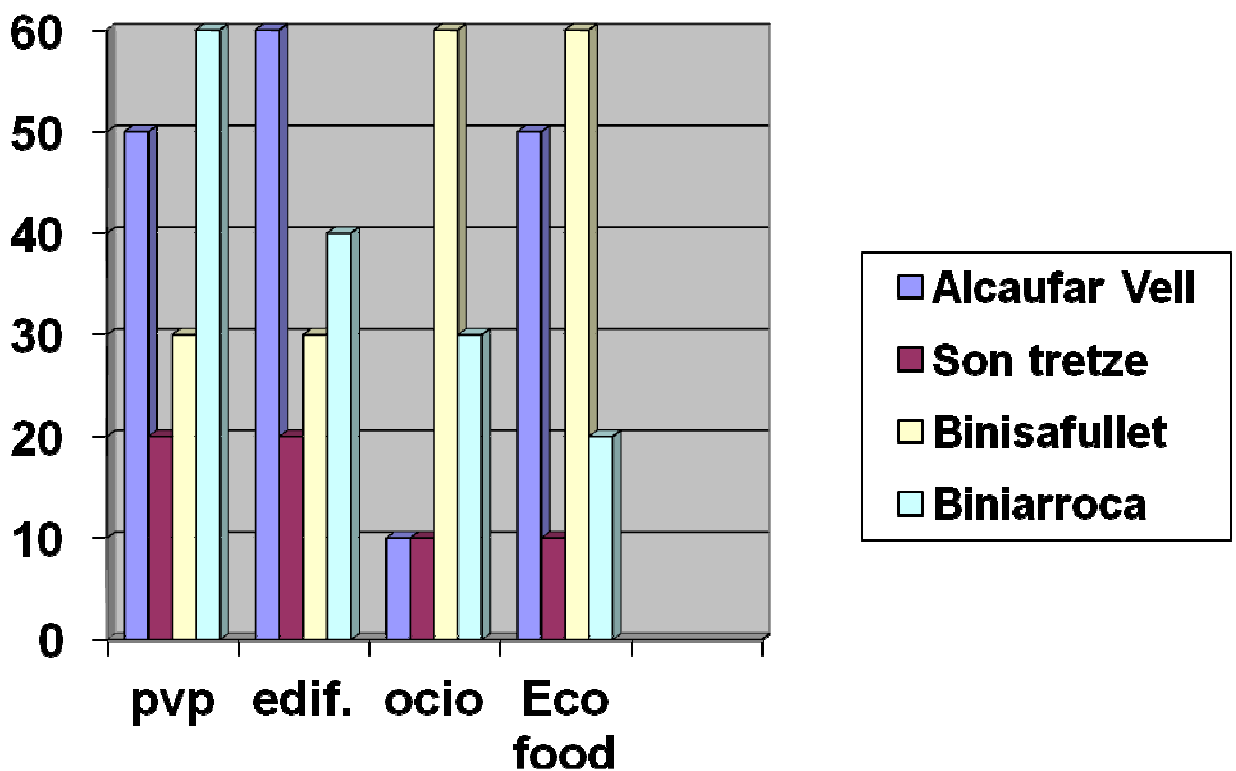
Aunque este texto sea sobre productos, es totalmente posible extrapolarlo a un servicio o a un hotel, dado que el concepto calidad puede percibirse perfectamente a través de la selección de aquellos materiales que transmitirán la calidad al cliente.

Así en el desarrollo del nuevo posicionamiento y producto (dado que también es una cuestión de rediseñar el producto que estamos ofreciendo, debemos de tener especial cuidado en seleccionar aquellos materiales, bicicletas y equipamientos que transmitan una calidad superior para la práctica de este deporte).

En los 80 conceptos fundamentales de Marketing añadía Kotler con respecto del posicionamiento “ Las empresas deben reevaluar el posicionamiento de sus marcas más importantes, conforme van ocurriendo cambios en el mercado, la

competencia, la tecnología y la economía. Las marcas que están perdiendo cuota de mercado necesitan reposicionarse. Esto debe hacerse con cuidado. Los cambios en el posicionamiento harán que pierdan algunos clientes a los que les gusta la marca tal y como es en el momento”.

Mapa de reposicionamiento atendiendo al desarrollo del nuevo producto: garaje para bicicletas con bicicletas para el alquiler, asistencia, reparaciones y guías para realización de rutas en bicicleta.



Este mapa de posicionamiento está realizado atendiendo a cuatro variables que he entendido transmiten la calidad del producto al tiempo que en el caso de los servicios por ser algo para experimentar debe añadirse las posibilidades de ocio activo.

El competitive set serían los hoteles rurales situados en la misma zona de Sant Lluís y con servicios similares. He identificado como posibles competidores Alfalfar Vell, Son Tretze y Biniarroca.

Como variables de producto he identificado: precio, el edificio, el ocio y el eco food.

Dentro del precio he valorado que hoteles tienen los precios más altos y más bajos en relación a nuestro precio.

En la característica edificio he valorado aquellos edificios que tienen más encanto y destacan entre estos Alcafar Vell y Biniarroca. El primero por ser una edificación imponente y de un gran encanto y el segundo por ser especialmente cuidadoso con los detalles y transmitir un encanto fuera de lo común. Nuestro agroturismo no podría destacar en esta categoría porque queda en tercer lugar.

En la categoría ocio con el nuevo posicionamiento nuestro establecimiento si podría destacar sobre el resto, dado que las posibilidades de ocio son muy escasas en los otros establecimientos, limitándose en muchos casos al restaurante. En este aspecto destacaríamos como hotel rural activo.

Finalmente el último punto que he encontrado interesante ha sido destacar el aspecto de producción de cultivos orgánicos, dado que tan sólo Alcaufar y Binisafullet disponen de esta categoría. En la que destaca especialmente Binisafullet.

4.4 Marketing Mix: product , price, place & promotion

“El marketing mix escribe una serie de herramientas que se pueden utilizar para influir en las ventas. La fórmula tradicional las llama las 4P: producto, precio, lugar y promoción (del inglés: product, price , place & promotion)” (Kotler,2003)

Marketing mix sería el siguiente:

Product

Mejora del producto:

Habilitación de la boyera como garaje para bicicletas.

La boyera se encuentra situada frente al agroturismo y cuenta con luz ,agua y buena calidad de los techos. Para habilitarla de forma adecuada, sería necesario arreglar suelos, las ventanas y las puertas.

También sería preciso ofrecer pies para bicicletas, diverso material de reparaciones y lugar para la limpieza de las bicicletas propias.

Material y muebles de oficina

Decoración diversa para las paredes interiores

Instalación de teléfono con línea exterior

Compra de 10 bicicletas de montaña y 4 bicicletas de carretera.

Instalación de alarma de seguridad.

Contratar un monitor habilitado para acompañar en las rutas de bicicleta.

En cuanto al cultivo ecológico se seguiría cultivando toda la variedad habitual de huerta como la patata, el tomate, las judías, berenjenas, calabacines, pimientos y la calabaza.

Se realizarían además los trámites y procesos para el cultivo de dos variedades de vino como son el Sirah y el Cabernet Sauvignon.

Price

Se mantendrían los precios habituales de la comercialización en habitaciones pero se ofrecerá el paquete de ciclismo como algo adicional a la estancia en dos modalidades ruta con acompañamiento o bien alquiler de material o simplemente garaje para bicicletas propias con un suplemento por el uso.

Promotion

Se comunicarían los nuevos paquetes de turismo activo a través de la página web del agroturismo que deberá renovarse totalmente.

Se realizará además una página en Facebook donde se expondrán las comunicaciones sobre las actividades realizadas en bicicleta.

Se acudirán a las principales salones de ciclismo activo y turismo Ispobike en Munich con mesa están dentro de la comunidad autónoma.

Se realizará una campaña en Google Adwords, especialmente diseñada para Cataluña.

Place

Este punto hace especial referencia a como conseguir una distribución comercial adecuada.

El hotel Binisafullet intentará comercializar un tercio de las plazas propias a través de su propia página web, ofertando los paquetes de alojamiento con bicicleta.

Dos unidades a través de tour operadores especializados en este tipo de vacaciones como (cycletours.com; www.cyclingcountry.com; www.skedaddle.co.uk).

Una unidad a través de páginas especializadas en turismo rural como Ruralka o Ruraljet.

Tres unidades a través de la gran distribución online como Booking.com.

De esta forma conseguirá una mejor exposición y mejor distribución.

También ofertará la posibilidad a otros clientes de los hoteles vecinos como actividad de ocio a través de un folleto promocional con los paquetes que ofrece.

4.5La estrategia digital 2.0

Tendrá vital importancia el desarrollo y actualización de la web y la exposición del nuevo producto orientado la ciclismo en la isla de Menorca.

Se utilizará Facebook para promocionar las novedades del hotel así como para promocionar los paquetes y las rutas que se ofertan.

En cuanto a la comercialización también se utilizarán otros canales como booking.com para ofertar las habitaciones del hotel.

Se contestarán las críticas en internet, siempre de forma positiva y agradeciendo cada comentario o sugerencia y se estudiará la realización de campañas en Google Adds en las zonas donde hemos segmentado el producto.

4.6La Marca

(Rodríguez Ardua et al., 2009) recoge una definición de marca de 1955 de la American Marketing Association, en la que se define la marca como un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos. (...)

“En una marca cabe distinguir dos elementos fundamentales el nombre y el logotipo. El nombre es la parte de la marca que se pronuncia y puede coincidir con la denominación de un producto concreto o de la empresa que lo fabrica, mientras que el logotipo es el símbolo gráfico que se utiliza para distinguir una marca. Por lo general el logotipo suele ser una combinación múltiple del nombre o parte del mismo con otros elementos gráficos, como símbolos o emblema, con un grafismo específico y unos colores distintivos”.

En cuanto a la estrategia seguida para la marca sería cambiar algo el nombre con el que cuenta actualmente. En vez de llamarse Binisafullet Rural Hotel, se

llamaría Binisafullet Rural, Eco & Cycling Hotel. Esta estrategia vincularía la categoría del producto para obtener un alto nivel de reconocimiento o recuerdo dentro de su categoría.

El logotipo estaría vinculado las bicicletas y también a la huerta así se crearía algún tipo de grafismo que recogiera estas dos características del producto. Este trabajo sería encargado a un especialista y poco a poco llevado a papelería, bordados en sábanas y toallas, polos de los empleados e incluso a los regalos del hotel.

5.PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

En cuanto a la producción de un nuevo servicio de alquiler y excursiones en bicicleta, he previsto la contratación a tiempo parcial de un monitor (6 horas diarias, cinco días semanales Ma- Sa).

La duración del contrato sería fija discontinua durante los meses de Abril-Mayo-Junio-Julio-Agosto-Septiembre- Octubre.

Las vacaciones se concentrarían en la primera y última semana de la temporada y la recuperación de festivos ej. 1. Mayo, 15 de Agosto, se realizará en días puntuales de nulas reservas de excursiones.

El servicio de excursiones con acompañamiento estaría a disposición desde las 08:30 de la mañana hasta las 12:30 de la mañana.

El monitor abriría el centro a las 8:00h y lo cerraría a las 14:00h Martes a Sábados. En este periodo de tiempo debe: mantener en orden el local, limpiar y preparar las bicicletas, comprobar y reparar material y las bicicletas, realizar las reservas en sistema de reservas de excursiones (libro de excel en entorno comoporatido) atender a los correos electrónicos y coordinar con el gerente del agroturismo las reservas de los clientes del hotel así como de otros clientes externos al agroturismo.

Las excursiones en grupo se realizarían de Martes a Sábados de duración variable entre 1 a 3 horas con recogida por solicitud en un punto intermedio del recorrido. La recogida se efectua con la furgoneta del hotel y se ofrece para aquellos ciclistas que no cuentan con el fondo físico suficiente para aguantar tres horas de bicicleta.

El servicio de alquiler de bicicletas por contra, estaría disponible durante todo el día desde las 8:00 hasta las 20:00h todos los días de la semana excepto el Domingo.

En este caso sería el mismo gerente del agroturismo quien atiende las solicitudes que se produzca en ausencia del monitor y atender por desvío las llamadas al centro de ciclismo rural.

Las bicicletas deben retornarse siempre a las 20:00 horas el mismo día que se alquilen y se solicitará DNI o pasaporte del interesado, así como dirección del establecimiento en el que reside y teléfono de contacto.

Se pretende que este servicio de alquiler de bicicletas y tours guiados en bicis sea un complemento para el hotel Rural de Binisafullet al tiempo que espera nutrirse del resto de los hoteles y clientes de la zona interesados en este deporte. Es decir, que se erija como un referente para el turismo activo de la zona.

La reserva del tour en bicicleta puede efectuarse a modo de paquete y tendrá un coste fijo de 30,-€ por día y persona incluyendo los impuestos.

Las posibilidades de realizar ciclismo rural se promocionará en la web del hotel, donde podrán seleccionarse para su reserva como complemento a la estancia en cualquier de sus modalidades (paquete excursión con bicicleta, sin bicicleta o bien alquiler de bicicleta).

El paquete de excursión en bicicleta incluye: Bicicleta de montaña, explicación del camino seleccionado, mapa del itinerario, ejercicios de calentamiento, bebidas energéticas y agua para el camino, seguro, monitor a disposición, recogida en punto medio seleccionado y foto de grupo.

Las salidas se efectuaran a las 8:30h de la mañana de Martes a Sábados.

Si se prescinde de la bicicleta entonces el coste del paquete ciclismo será de 20,-€ por persona y día incluyendo las tasas.

El alquiler de bicicleta podrá realizarse directamente en el hotel y tiene un coste de 20,-€ por día y bicicleta de montaña o carretera. El servicio de entrega y/o

recogida estará también disponible en un radio de 10km de distancia (en los términos municipales de Maó, Alaior, Sant Lluís y Es Castell) y tendrá un coste adicional por bicicleta de 10,-€ por trayecto.

El tour guiado tiene la posibilidad de acoger hasta 7 personas + el monitor.

El punto de recogida será fijo y estará determinado previamente para permitir el acceso a la furgoneta (debe tenerse en cuenta que se trata de caminos rurales).

5.1 Estrategia de recursos materiales: maquinaria, equipamiento, localización, recursos productivos i auxiliares.

La boyera de la finca, lugar donde se tiene previsto ubicar el centro para el ciclismo rural se encuentra situada frente al agroturismo y cuenta con luz ,agua y buena calidad de los techos. La superficie de esta construcción anexa es de 200m2.

Para habilitarla de forma adecuada, sería necesario arreglar suelos, las ventanas y las puertas.

El suelo se prevé arreglar con hormigón estampado con un acabado rústico que resulta una solución útil para estos efectos. El resto de la carpintería (ventanas y puertas) se realizará en aluminio.

Se prevé la adquisición de bicicletas 14 unidades (10 bicicletas de montaña y 4 bicicletas de carretera), para las que se estima una vida útil de tres años.

Adicionalmente se debe disponer de material para reparaciones (cámaras, parches, etc..)

Material y muebles de oficina (mesa de despacho, silla y estantería).

Decoración diversa para las paredes interiores (fotografía de la isla y mapas)

Instalación de teléfono con línea exterior

Instalación de alarma de seguridad, contrato anual con un proveedor.

Se estima que el total de gastos por partidas serán los siguientes:

Adecuación del local	
Hormigón estampado	2200,-€
carpintería aluminio	4400,-€
Alarma (contrato anual)	650,-€
Mobiliario y equipamiento oficina	
Mobiliario oficina	150,-€
Diverso material decoración (fotografía)	400,-€
Ordenador portátil	500,-€
Bicicletas y material de reparación	
Diverso material reparación	450,-€
Bicicletas	7000,-€
Total	15.750,-€
Recursos humanos	
Contratación tiempo parcial	
Contrato 7 meses tiempo parcial (coste empresa)9.800,-€

5.2 Planificación temporal para el inicio de actividades. Gestión de proyecto.

Inicio obras (adecuación boyera)	Octubre 2013
Previsión fin de Obras	Febrero 2014
Instalación de carpintería metálica	Enero 2014

Inicio entrevistas para puesto de monitor centro ciclismo rural	Octubre 2013
Publicación oferta para bicicletas en página web del hotel, creación y distribución de dipticos en hoteles en las inmediaciones	Enero 2014
Adquisición mobiliario y equipamiento oficina	Febrero 2014
Contratación servicio alarma	Febrero 2014
Adquisición Bicicletas y material reparación	Febrero 2014
Inicio monitor bicicletas	Abril 2014
Instalación de tpv	Abril 2014

5.3 Diseño organizativo: organigrama, descripción de los puestos de trabajo, descripción de funciones.

El único puesto que vamos a ofertar nuevo en la organización es el de monitor del centro de ciclismo rural. El monitor dependerá de la gerente del hotel rural y estará en constante comunicación con ella. Al ser un pequeño agroturismo el hotel cuenta con muy poco personal y muchos cumplen diversas funciones.

Tal es el caso del ayudante de gestión:

El ayudante de gestión reside en el hotel y se encarga de preparar el desayuno, realizar las reservas, la facturación de los clientes y de las solicitudes especiales. Tres días por semana realiza también la barbacoa del hotel. Dispone de dos días libres que Domingo y Lunes.

Durante los días libres del ayudante de gestión las tareas recaen sobre el director del hotel rural que realiza y conoce todas las tareas a realizar.

La empleada de la limpieza que limpia las terrazas, riega las plantas y macetas del exterior y se ocupa de realizar los retoques de pintura en paredes, así como

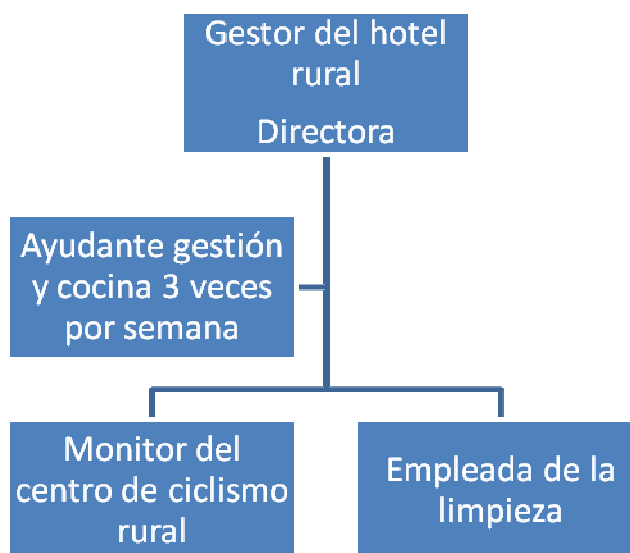
de los cambios de bombillas, chequeo de pilas en las cajas fuertes, mandos de televisión y puertas.

Además realiza la limpieza de las habitaciones por la mañana.

Su horario es de 09:00-15:00 h y cuenta con 1 día libre por semana, generalmente rotativo en función a las entradas del hotel. Además de preparar las habitaciones se encarga de la gestión de la lencería (incluyendo aquí la mantelería de desayuno y cenas) que se lava de forma externa al hotel y de la previsión de la misma.

El cambio de sábanas se realiza 1 vez cada cuatro días de estancia aunque por solicitud puede realizarse con anterioridad.

Las toallas se cambian a diario, excepto si el cliente decide conservarla y no las deposita dentro de la bañera.



Entre las funciones del monitor del centro de ciclismo rural se encuentran: mantenimiento del centro, realización de las reservas, realización y preparación de los tours en bicicleta, reparación de bicicletas, alquiler de las bicicletas a clientes del hotel o externos.

5.4 Estrategia de recursos humanos, con definición de las variables relevantes, si es preciso.

“La estrategia y las políticas de recursos humanos impactan en los resultados del negocio de la empresa. Si se quiere que esa influencia sea positiva, la estrategia de personal debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta las nueve variables fundamentales de la eficacia a saber: coherencia con el entorno externo, y con las características internas de la empresa y con la estrategia de negocio, consistencia de las políticas humanas entre sí, gestión adecuada de la implantación” (www.iese.edu)

En la estrategia de recursos humanos planteada está sobretodo basada en generar un buen ambiente de trabajo en el que se valora el trabajo y la iniciativa de los pocos empleados con los que cuenta el hotel rural. Así que las descripciones de trabajo serán un poco más amplias de forma que al ser atribuciones algo más amplias que en un hotel tradicional puedan ser modificadas en función de las necesidades del negocio.

Dado que se trata de una organización muy pequeña se pretende que pueda funcionar con pocos recursos por lo que se trata de una organización muy plana donde todos conocen los procedimientos y realizan diversas labores. Se incentivará por tanto el multitasking y que sea una organización muy plana donde la comunicación fluya de forma muy rápida y efectiva.

También me gustaria incentivar la formación en la empresa y la antigüedad.

En líneas generales será el propio hotel el que realice la captación de empleados, utilizando medios de comunicación de masas como el periódico o revistas locales u otros medios en internet.

La captación de empleados se realizará en forma de entrevista, serán criterios necesario el hablar al menos dos idiomas para cualquiera de los puestos disponibles. El puesto de monitor y de ayudante de gestión, el peso del idioma será mucho más importante.

Un tercer idioma será decisivo para la contratación del ayudante de gestión.

La retribución será acorde a lo establecido por el convenio colectivo de hostelería y la parte variable (que complementaría la establecida por convenio) estará vinculada a tres parámetros: la satisfacción de la clientela, según los cuestionarios, la consecución de los objetivos de ventas y la antigüedad en el puesto de trabajo.

En épocas de menos ocupación el hotel ofrecerá como beneficio social poder disponer de tiempo libre adicional a sus empleados para poder pasar con sus familias, especialmente a aquellos que tienen hijos.

Una vez al año realizará una cena de familia para todos los empleados con sus respectivas familias.

En navidad entregará una cesta de productos navideños a sus empleados.

El hotel ofrecerá la posibilidad de seleccionar un curso por año a los empleados en cualquier tema de interés para el desarrollo de sus puestos, dentro del catálogo de cursos bonificables en la fundación tripartita.

De forma trimestral se realizará una entrevista con la gerente del establecimiento para evaluar al empleado sobre las funciones y sobre sus intereses particulares

6.La estrategia financiera:

Establecimiento de objetivos financieros, obtención i captación de recursos, planificación de tesorería, política de financiación a largo y medio plazo termini, política de remuneración del capital.

El balance

Activo	Pasivo
Activo circulante : activos líquidos, clienets, otros circulantes, existencias,	Financiación a corto plazo sin coste explicito: proveedores, periodificaciones, otros pasivos sin coste, provisiones para riesgos y gastos.
Activo	Pasivo
Activos líquidos	Proveedores
Clientes	Periodificaciones Otros pasivos sin coste
Otros circulantes	Provisiones para riesgos y gastos
Existencias	Recursos ajenos a corto plazo
Inmovilizado bruto	Recursos ajenos a largo plazo
	Recursos propios
	Capital + reservas
	Amortizaciones

6.1 Objetivo financiero

El objetivo financiero el año 0 será el de tener unos ingresos un 5% superiores a los gastos a partir del año 1 se espera recoger un beneficio un 10% superior a los costes imputables a este periodo (Beneficio antes de impuestos) y el 3er año un beneficio del 15% de los costes imputables a este periodo (beneficio antes de impuestos).

6.2 Obtención y captación de recursos

Los gastos se han detallado de la siguiente manera.

Adecuación del local	
Hormigón estampado	2200,-€
Carpintería aluminio	4400,-€
Alarma (contrato anual)	650,-€
Mobiliario y equipamiento oficina	
Mobiliario oficina	150,-€
Diverso material decoración (fotografía)	400,-€
Ordenador portátil	500,-€
Bicicletas y material de reparación	
Diverso material reparación	450,-€
Bicicletas	7000,-€
Total	15.750,-€
Recursos humanos	
Contratación tiempo parcial	
Contrato 7 meses tiempo parcial (coste empresa)	9.800,-€

En cuanto a la posibilidad de financiarnos sin coste, intentaremos que los pagos a otros proveedores den se puedan realizar al inicio de la actividad del agroturismo y no antes a fin de poder disminuir la necesidad de flujos de caja en los periodos de menos actividad del establecimiento. Por lo que será necesario negociar los pagos. Es lo que aparecia en el balance como financiación a corto plazo sin coste explicito.

Para conseguir financiar esta mejora para el hotel solicitaría un crédito a través del ICO de la línea de empresa y emprendedores

La selección de la línea ICO iría dirigida a financiar los activos fijos como la adecuación del local y la adquisición de las bicicletas, en total se solicitará un crédito por importe de 15000,-€ cuya devolución será en cuatro años.

Así se estima que las cuotas a devolver mensualmente serán de 394,34,-€

Dado que existen gastos que pueden ser llevados a una amortización en 4 y 7 años. Por un lado las bicicletas, el mobiliario, el ordenador se amortizarán en 4 años y por otro lado la adecuación del local donde la amortización será de 7 años. Se imputará tan sólo en el primer año una cuarta parte del coste de estos activos en el caso de las bicicletas y una séptima parte de los activos en el caso de la adecuación del local, también añadir que se espera que el valor residual de las bicicletas sea de 100,-€ una vez transcurridos los tres años.

Mientras que la amortización anual sobre el Activo fijo será en el caso de las mejoras en el edificio sobre un importe de 6600,-€ a amortizar en un periodo de 7 años una dotación a la amortización de 78,57,-€ mensual. Anualmente 942,84,-€. Esto debe de tenerse en cuenta dado que es posible imputar una parte de estas dotaciones a la amortización en el impuesto de sociedades y por tanto según las tablas puede recuperarse antes de los impuestos parte de estas cantidades como ingresos.

Por lo que respecta al resto de los activos fijos cuya amortización es a 4 años (bicicletas, mobiliario de oficina, decoración y ordenadores) por un importe total de 8050,-€ e imputado el valor residual de 100,-€ por bicicleta que son 1000,-€. Esto nos da un importe total a amortizar en 4 años de 7050,-€. En este caso la dotación mensual a la amortización será de 146,87,-€ mensuales. Anualmente la dotación por este concepto es de: 1762,44,-€. Estos conceptos contables son parcialmente deducibles en el impuesto de sociedades según las tablas a aplicar de deducción fiscal por amortización de activos y en este caso pueden entenderse fiscalmente como ingresos.

Otro gasto importante es además el de el nuevo empleado del centro para el ciclismo rural.

6.3 Determinación de los flujos de caja: Tesorería

“La determinación de los flujos inherentes a un proyecto de inversión es, como mucho, la parte más importante del análisis. Pero no es sencillo dado determinar correctamente estos flujos. En primer lugar, porque muchos de los flujos futuros debemos contentarnos con estimaciones. Cuanto más acertadas sean estas estimaciones, es decir, cuanto más se acerque la realidad posterior a la previsión hecha, tanto mayores serán las probabilidades de que la decisión tomada sobre estas estimaciones resulte acertada. (...) Para determinar los flujos de caja esperables del proyecto habrá que apoyarse en las cuentas de resultados previsibles, pero en estas cuentas habrá que añadir algunas cosas y habrá que añadir algunas cosas y habrá que quitar otras. Por un lado las cuentas de resultados no toman en consideración las variaciones de activos y pasivos del balance. En cambio en la determinación de los flujos de caja hay que tener en cuenta tanto el aumento como la reducción de activos. (...) por otro lado las cuentas de resultados tienen en cuenta las amortizaciones del activo, que son un gasto sin desembolso. Por lo tanto las amortizaciones no deben tenerse en cuenta en la determinación de los flujos de caja, salvo en lo que se refiere al cálculo sobre el impuesto del beneficio, ya que las amortizaciones son un gasto deducible de la base fiscal. El ahorro de impuestos derivado del cargo de las amortizaciones equivale a un ingreso, una entrada que hay que tener en cuenta en la determinación de los flujos.

Los flujos deben siempre calcularse después de impuestos, ya que sólo así se tiene en cuenta el ahorro de impuestos derivado de la presencia de las amortizaciones. (Termes, 1998)

Cash flow = Cobros- Pagos

En el caso de nuestro hotel Rural tenemos que generar al menos un cash flow en la actividad del ciclismo rural que suponga cubrir los gastos del empleado, el exigible a largo plazo (en la partida de gasto se contabilizaría tan sólo la parte del interés del crédito).

Así teniendo en cuenta que la apertura del hotel es de 7 meses, debemos entender que los ingresos se van a generar durante la apertura del establecimiento y en los 5 meses del año restantes por no haber actividad tampoco habrá posibilidades de realizar ingresos adicionales.

Así en el caso de los gastos añadiendo el total que corresponde al crédito sería de aproximadamente un importe de 4.732,-€ anuales en concepto de capital + intereses y 9.800,-€ en concepto de sueldos y salarios así como otros gastos como son la alarma y el material de reparación que ascienden a 1.100,-€, Así el total de costes imputables a un solo ejercicio es de 15.632,-€. Este debería ser el importe total de los cash flows durante todo el año.

Si el beneficio contable esperado en este primer periodo es del 5% sobre esta actividad entonces deberían generarse unos ingresos por importe de 19.253,-€ antes de impuestos. En este caso si tomáramos en cuenta las dotaciones a la amortización.

Ingresos-Gastos -Amortizaciones-Impuestos = Beneficio neto

Ejemplo cuadro cash flows: Entradas y salidas de caja

	Costes	Total Gastos mes	Ingresos seg. Estmación previsible
Enero	Prestamos a largo plazo , exigible	394,34	
Febrero	Alarma	54,16	15.000
	Prestamos a largo plazo	394,34	
Marzo	Alarma	54,16	
	Prestamos a largo plazo	394,34	
Abril	Alarma	54,16	
	Prestamos a largo plazo	394,34	
Mayo	Sueldos y salarios	1400	2530
	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	2880
Junio	Pago todos los gastos	15750	
	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	3560
	Pago todos los gastos	15750	
Julio	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	4070
Agosto	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	4070
Septiembre	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	3560
Octubre	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	2530
Noviembre	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	0
Diciembre	Prestamos a largo plazo	394,34	
	Alarma	54,16	
	Sueldos y salarios	1400	0

6.4. Definición de tres escenarios de mercado (optimista, previsible i pesimista), y las modificaciones correspondientes de previsión para alcanzar el punto muerto, planificación de ventas i tesorería

Los ingresos previstos en los diferentes escenarios: En este caso los conceptos son los siguientes:

Alquiler de bicicletas: Alquiler diario de bicicleta

Excursiones: Excursiones rurales organizadas por el monitor

Otros ingresos: Recogida y entrega de las bicicletas en un radio de 10km.

Escenario pesimista	Alquiler de bicicletas	Excursiones	Otros ingresos	Total
Abril	240	1260	50	1550
Mayo	280	1800	100	2180
Junio	340	2400	140	2880
Julio	380	3000	160	3540
Agosto	400	3600	180	4180
Septiembre	340	2400	140	2880
Octubre	280	2160	100	2540
				19750

Escenario previsible	Alquiler de bicicletas	Excursiones	Otros ingresos	Total
Abril	300	2160	70	2530
Mayo	360	2400	120	2880
Junio	400	3000	160	3560
Julio	440	3450	180	4070
Agosto	440	3450	180	4070
Septiembre	400	3000	160	3560
Octubre	300	2160	70	2530
				23200

Escenario optimista	Alquiler de bicicletas	Excursiones	Otros ingresos	Total
Abril	360	3000	120	3480
Mayo	400	3450	160	4010
Junio	440	3300	180	3920
Julio	480	4140	200	4820
Agosto	480	4140	200	4820
Septiembre	440	3300	180	3920
Octubre	360	3000	120	3480
				28450

Punto muerto hablaríamos de Beneficio = 0, luego deberíamos tener unos ingresos iguales a los costes de la actividad del periodo en cada uno de los escenarios planteados

7. Bibliografía utilizada

- AENA, Estadísticas tráfico, informes mensuales
<http://www.aenaeropuertos.es/csee/Satellite?Language=ES_ES&c=Page&cid=1144247795704&pagename=Estadisticas%2FEstadisticas&periodoInforme=Mensua> [consultado 30 Abril 2013]
- Al Ries Y Jack Trout. Las 22 leyes inmutables del Marketing. Pedralba, R. y Gonzalez del Rio, R. Madrid: McGraw Hill 1997, p.129, ISBN:84-481-0135-9.
- Biosca, D. 200 ratios para dirigir con eficacia en la hostelería, Madrid: Ciencias de la Dirección S.A, 114 p. ISBN:8486743966
- CAIB, Consell Econòmic i Social. Memoria socioeconómica y laboral (online) , Palma de Mallorca, 2007, Disponible en web: <<http://www.caib.es/sacmicrofront/noticias.do?tipo=7&tanyo=2007&idsite=16&lang=CA>> [consulta 2 de Mayo 2013]
- Camisón Zornoza, C. La empresa turística: un análisis estratégico, en VV.AA, Madrid: Civitas, 1996
- Cerveró i Puig, J. Finanzas para no financieros en la hostelería. Madrid: Ciencias de la dirección , 92 p. ISBN:8486743966
- Colombram Mestre, M. El turismo en el medio rural en las Illes Balears, Palma de Mallorca: INESTUR-CITTIB, 2007.
- Comisión Europea. Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social y al comité de las regiones. Incrementar el potencial del turismo como generador de empleo (1999) Seguimiento de las conclusiones y recomendaciones del Grupo de Alto nivel sobre Turismo y Empleo (1999/C 178/03).
- Comite of The Regions. Opinión on Rural Turism in the Context of Agenda 21, CDR 254/2000, December 2000, Brussels, fin, p. 8, ISSN1027-2445.

- Consell Insular de Menorca, Agencia Menorca Reserva de la Biosfera (online) , Mahón , disponible en web: <<http://www.biosferamenorca.org>> [consulta 30 Mayo 2013]
- Deloitte & Touche 2001-2005 Minorca's Tourism Marketing Plan, Majorca, Spain.
- Garau Vadell, J.B. Agroturismo y turismo rural en Baleares. Palma de Mallorca: CAEB, 2002, 125 p.
- Garau Vadell y otros. Uso de Internet en la comercialización de la oferta de alojamiento turístico de Baleares. Palma de Mallorca: CAEB, CITIB, 2003, 74 p. ISBN:84-89838-25-9.
- Instituto Nacional de Estadística. Madrid. Encuestas de Ocupación en Alojamientos Turísticos ,Turismo Rural, 2008 y 2009 <<http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eotr0008.xls>> [consulta 15 de Mayo 2013]
- Kotler,P. Los 80 conceptos fundamentales del Marketing. Madrid: Edit. Prentice Hall, 2003, 179 p., ISBN: 84-205-4011-0
- Lanquar, R. Marketing turístico, 1ª edición, Barcelona: Ariel Turismo, 2001.
- Lesley France, The Earthscan Reader in Sustainable Tourism, London: Earthscann Publications Ltd, 1997, p.259. ISBN 1 853-8340-8
- Lodder, T. Quitarle la sábana al fantasma, Madrid: Vivipress, 2.002 , 136p., ISBN: 846075751X
- Biosca, D. 200 ratios para dirigir con eficacia en la hostelería, Madrid: Ciencias de la Dirección S.A, 114 p. ISBN:848-67-4396-6
- Pedreño Muñoz, A. Introducción a la Teoría del Turismo en España, Montfort Mir V., Aguiló Perez, E, (et al.) Madrid: Civitas, 1996, 438p. ISBN: 844-70-0787-1

- Riera Font, A. El Llibre Blanc del Turisme de les Illes Balears. Palma de Mallorca: Càmera de Comerç, Indústria y Navegació de Palma de Mallorca, 2009, 448 p. , ISBN:978-84-613-0923-8
- Rodríguez Ardura, I. Dirección de Marketing, et. al. Barcelona: FUOC, 2009, 116p. ISBN: 978-84-692-410-5
- Ruiz Vega, A. y Díaz Martín A.M. Calidad del servicio y segmentación del mercado de turismo rural. I Congreso Nacional de Turismo Rural y Turismo Activo. Avila,31 de marzo 2 de abril.1995 ISBN:8489482039
- Sancho Pérez, A. Introducción al Turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo, 1998, 394p.
- Santesmases Mestre, M. Términos de Marketing: Diccionario – Base de Datos. Madrid: Pirámide, 1996, 1072 p., ISBN: 9788436809473
- Termes, R. Inversión y coste de Capital, Madrid: McGraw-Hill/interamericana de España S.A.U., 1998, 472 p., ISBN: 84-481-1204-0.
- Vázquez Casielles, R. Estrategias de Marketing para empresas de Turismo Rural en Turismo y promoción destinos turísticos, implicaciones empresariales. Valdés Peláez y Ruiz Vega Coordinadores. Oviedo: Universidad de Oviedo Servicio de Publicaciones, 1996, pp. 79-97. ISBN: 84-7468-941-4
- Zimmerer, T.W. & Scarborough, N.M. Effective Small Business Management. USA: Prentice Hall, 2008, 928 p. ISBN:9780136152705.
- Wikipedia, Camí de Cavalls,
<http://es.wikipedia.org/wiki/Cam%C3%AD_de_Cavalls>