



# Trabajo de Fin de Grado Plan de Empresa

## Hotel Rural de lujo con Restauración

*Plan de Empresa de un Hotel Rural de lujo con servicio de restauración, situado en la localidad de Grazalema (Cádiz).  
Singularidad: Turismo Rural y Enológico*

**María Ángeles Camacho Fernández**

**Junio de 2013**

# ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Situación Geográfica .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Entorno climático e Hidrográfico.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Orografía, flora y fauna .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Demografía y Población .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Recursos Humanos y Mercado de trabajo .....</b>	<b>11</b>
<b>2.6. Uso del suelo .....</b>	<b>12</b>
<b>2.7. Industria y Comercio .....</b>	<b>12</b>
2.7.1. Establecimientos empresariales y actividad industrial .....	12
2.7.2. Actividades profesionales y comercio .....	13
<b>2.8. Vivienda y Urbanismo.....</b>	<b>13</b>
<b>2.9. Infraestructuras y equipamientos básicos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.10. Turismo, equipamientos de uso público y patrimonio cultural .....</b>	<b>16</b>
2.10.1. Oferta de alojamiento turístico .....	16
2.10.2. Actividades de turismo activo .....	17
2.10.3. Equipamientos de uso público .....	17
2.10.4. Demanda turística en el Parque Natural .....	19
2.10.5. Vías Pecuarias.....	21
2.10.6. Patrimonio cultural.....	21
<b>2.11. Riesgos Ambientales.....</b>	<b>22</b>
<b>2.12. Entorno Normativo.....</b>	<b>22</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Análisis del Mercado .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Análisis de la Situación (Análisis DAFO).....</b>	<b>39</b>
<b>4. ANALISIS INTERNO .....</b>	<b>43</b>
<b>5. ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>46</b>
<b>6. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1. Localización de la empresa .....</b>	<b>49</b>

6.1.1.	Asentamiento y criterios de elección .....	49
6.1.2.	Terrenos, edificios e instalaciones .....	49
6.1.3.	Infraestructuras y comunicaciones .....	51
<b>6.2.</b>	<b><i>Recursos Humanos</i></b> .....	<b>52</b>
6.2.1.	Relación de puestos de trabajo .....	52
6.2.2.	Organización de recursos y medios técnicos humanos .....	53
6.2.3.	Organigrama. Estructura de dirección y gestión .....	53
6.2.4.	Selección de personal y formas de contratación .....	54
<b>6.3.</b>	<b><i>Planificación de la puesta en marcha del proyecto</i></b> .....	<b>55</b>
<b>6.4.</b>	<b><i>El proceso de prestación del servicio</i></b> .....	<b>57</b>
6.4.1.	Determinación del proceso .....	57
6.4.2.	Subcontrataciones.....	58
6.4.3.	Aprovisionamientos .....	58
6.4.4.	Gestión de Stocks .....	59
6.4.5.	Procedimientos y controles de calidad .....	59
6.4.6.	Niveles de tecnología aplicados en los procesos .....	60
<b>6.5.</b>	<b><i>Creación de la empresa</i></b> .....	<b>61</b>
6.5.1.	Aspectos formales .....	61
6.5.2.	Aspectos jurídicos.....	62
6.5.3.	Autorizaciones, permisos, licencias, etc.....	62
6.5.4.	Medidas de prevención de riesgos laborales.....	63
<b>7.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</b> .....	<b>64</b>
<b>7.1.</b>	<b><i>Inversión y fondo de maniobra del proyecto</i></b> .....	<b>64</b>
<b>7.2.</b>	<b><i>Financiación y fondo de maniobra</i></b> .....	<b>66</b>
<b>7.3.</b>	<b><i>Política de amortizaciones</i></b> .....	<b>67</b>
<b>7.4.</b>	<b><i>Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales</i></b> .....	<b>68</b>
<b>7.5.</b>	<b><i>Evaluación de los costes variables</i></b> .....	<b>72</b>
<b>7.6.</b>	<b><i>Evaluación de los costes fijos</i></b> .....	<b>73</b>
<b>7.7.</b>	<b><i>Política de circulante</i></b> .....	<b>74</b>
<b>7.8.</b>	<b><i>Previsión de la Cuenta de resultados</i></b> .....	<b>74</b>
<b>7.9.</b>	<b><i>Balances de situación. Previsiones</i></b> .....	<b>76</b>
<b>7.10.</b>	<b><i>Previsiones de tesorería</i></b> .....	<b>78</b>
<b>7.11.</b>	<b><i>Punto de equilibrio</i></b> .....	<b>79</b>

<b>7.12.</b>	<b><i>Ratios del Proyecto</i></b> .....	<b>80</b>
<b>7.13.</b>	<b><i>Flujo de Caja</i></b> .....	<b>81</b>
<b>7.14.</b>	<b><i>Rentabilidad del proyecto</i></b> .....	<b>82</b>
<b>8.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>82</b>

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Se plantea en este documento el estudio para la puesta en marcha de un establecimiento hotelero en la villa gaditana de Grazalema, que desarrollará su actividad como hotel gastronómico, especializado en el mundo de los vinos, en conformidad con lo establecido en la normativa autonómica en materia de turismo.

Las oportunidades de negocio en el ámbito turístico parecen estar encontrando su techo en aquellas tipologías más tradicionales en el ámbito español. Así, el turismo de playa muestra signos de estancamiento, motivado por el agotamiento de un modelo que lleva varias décadas funcionando.

Durante las dos últimas décadas el turismo rural parecía erigirse como la alternativa de crecimiento para el sector. Sin embargo, empiezan a observarse síntomas de debilitamiento, no en las cifras conjuntas de oferta y demanda, que siguen creciendo, pero sí en cuanto a niveles de ocupación y de rentabilidad.

En este contexto están empezando a tomar fuerza modalidades de alojamiento turístico que, ubicadas en núcleos históricos de interés patrimonial, buscan diferenciarse por un especial cuidado en la arquitectura y decoración de sus instalaciones. Responden al concepto del “hotel con encanto” o a los “alojamientos singulares”.

Nuestro hotel que se denominará **La Esencia de Grazalema**, constará de 7 habitaciones, 6 dobles (una de las cuales estará habilitada para su uso por discapacitados) y una individual, sala de reuniones y una biblioteca con servicio de Internet. Contará además con servicio de restaurante complementario al de alojamiento, al que tendrán también acceso clientes ajenos al hotel. El restaurante dispondrá de dos salones, uno de ellos de uso diario, con capacidad para 30 personas, y otro para banquetes o reuniones, con capacidad para 80 personas.

Se ubicará en pleno casco histórico de la localidad de Grazalema, donde los emprendedores disponen de una edificación de aproximadamente 650 m<sup>2</sup> que se rehabilitará convenientemente, atendiendo tanto a lo exigido por las normas de planeamiento municipal como a los requerimientos de la comunidad autónoma en materia de turismo. Las características arquitectónicas del inmueble lo dotan de un especial atractivo para el desarrollo de la actividad proyectada. La finca dispone además de 550 metros adicionales que se acondicionarán como jardín, piscina y parking del establecimiento.

Por un lado, a través de acuerdos con empresas de turismo activo y otras organizaciones que operan en la comarca, se pondrá a disposición de los clientes una selección de actividades a desarrollar en la naturaleza, tales como: rutas turísticas, como la ruta de los pueblos blancos, rutas en quad y caballo, rutas de senderismo.

Por otro lado, el hotel quiere ser un referente para el turismo enológico por lo que se desarrollarán acciones para fomentarlo, como rutas de enología, ferias, convenciones, etc.

Empresas y particulares, tanto locales como visitantes, serán los clientes objetivos del establecimiento, que pretende evitar la estacionalidad que caracteriza al sector a través de esta diversificación tanto de público como de actividades.

Los emprendedores cuentan con 15 años de experiencia en el sector de la hostelería y pretenden con este proyecto dar su salto al mundo empresarial, en el que esperan a medio plazo alcanzar un posicionamiento como referentes de calidad en el ámbito gastronómico, enológico y hotelero.

Uno de los emprendedores cuenta con experiencia en hostelería, ya que durante siete años trabajó como jefe de cocina en un conocido restaurante gaditano y el otro de los emprendedores tiene una amplia formación turística, además de ser un gran aficionado a la enología; su pretensión es utilizar sus conocimientos del mundo del vino para que, junto con una cuidada gastronomía, constituyan los principales elementos diferenciadores de su negocio.

A pesar de no tener experiencia como empresarios de hostelería, los emprendedores aportan conjuntamente experiencias, aficiones, formación y aptitudes adecuadas para garantizar en la medida de lo posible el éxito de su iniciativa. Ambos entienden que este éxito exige una alta dedicación, por lo que ésta será su única actividad profesional.

El enclave donde se ubicará el hotel cuenta con importantes atractivos, es un municipio con un rico patrimonio cultural, natural y es un lugar de referencia gastronómica y enológica; además la Comarca donde se ubica destaca como principal receptora de visitantes.

Todos estos factores, disponibilidad de edificación con interés patrimonial en núcleo histórico, ubicación en una comarca tradicionalmente receptora de turismo, experiencia en hostelería, apoyos institucionales a la actividad, etc., definen la oportunidad de negocio que los emprendedores han detectado y pretenden explotar con la puesta en marcha de esta iniciativa.

Los factores de éxito que se intentarán plasmar para la puesta en marcha del proyecto serán:

- ✚ Idoneidad de las instalaciones
- ✚ Relación calidad - precio
- ✚ Posibilidad de vivir como cliente una experiencia diferente
- ✚ Profesionalidad y seriedad en el trato con el cliente
- ✚ Gestión anticipada y rapidez en el tiempo de respuesta
- ✚ El uso de las nuevas tecnologías en la gestión empresarial, la comercialización del servicio y como medio para ahorrar costes energéticos
- ✚ Ser un referente en el mundo de la enología

## 2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

### 2.1. Situación Geográfica

El Parque Natural de la Sierra de Grazalema se encuentra ubicado al noreste de la provincia de Cádiz y al noroeste de la de Málaga, perteneciendo al gran complejo montañoso de las cordilleras béticas que al sur de la depresión del mismo nombre, cierra con distintas unidades uno de los sistemas meridionales de la Península Ibérica.

El Parque Natural ocupa una superficie de 53.400 hectáreas y hay 14 municipios que tienen superficie en el espacio natural protegido ocupando 139.702 hectáreas, siendo su área de influencia socioeconómica.

Los municipios gaditanos del Parque Natural son nueve: **Algodonales, Benacoaz, Grazalema, El Bosque, El Gastor, Prado del Rey, Ubrique, Villaluenga del Rosario y Zahara de la Sierra**. De estos tres tienen la totalidad de su término municipal dentro del Parque Natural: Benacoaz, Grazalema y Villaluenga del Rosario. Los municipios malagueños del Parque Natural son cinco: **Benaoján, Montejaque, Cortes de la Frontera, Jimena del Líbar y Ronda**. De ellos tan sólo el municipio de Montejaque tiene la totalidad de su superficie municipal dentro del espacio protegido.



Situación Geográfica del Parque Natural de la Sierra de Grazalema

### 2.2. Entorno climático e Hidrográfico

La Serranía de Grazalema es el área de mayor índice de lluvias de la Península Ibérica. Éstas, provenientes del Atlántico se sitúan en las Sierras cercanas a la gran muralla de la Sierra del Pinar y la depresión del Boyar. Teniendo en cuenta la situación geográfica de la provincia de Cádiz, podríamos extrañarnos en un principio del alto nivel de pluviosidad existente.

Grazalema recoge un registro anual de 2.200 litros m<sup>2</sup> de media. Sin embargo estas lluvias no se distribuyen de forma homogénea a lo largo del año sino que son estacionales.

El estadio más lluvioso es el invierno, al que le sigue un verano seco con registros entre los meses de julio y agosto de 5/6 litros por m<sup>2</sup>. Las máximas cantidades se recogen entre diciembre y enero con más de 400 litros por m<sup>2</sup>. Las cantidades caídas han fluctuado durante los últimos 80 años entre los 4.372 litros por m<sup>2</sup> de 1963 y los 1.179 de 1.974, con una media de 2.000 litros por m<sup>2</sup> aproximadamente.

Las aguas superficiales y subterráneas constituyen la principal fuente de abastecimiento de la Bahía de Cádiz y gran parte de la provincia gaditana.

En el área de influencia del Parque Natural existen dos embalses de regulación, El de los **Hurones** (1964) formado por la confluencia de los ríos de Ubrique, Tavizma y Majaceite, el cual hace de límite oeste del Parque Natural y el de El de **Zahara**. El de **Gastor**, construido sobre el río Guadalete, es de más reciente construcción.

### **2.3. Orografía, flora y fauna**

Atendiendo a sus características naturales, el macizo de Grazalema está considerado una de las zonas de mayor importancia ecológica de la Comunidad Andaluza. Su singular riqueza de fauna y flora, ha hecho que fuera dotado de la calificación de Reserva de la Biosfera, título que ostenta desde el año 1977.

La evolución geológica del terreno dio lugar a la aparición de especies endémicas como el pinsapo, que forma un bosque de más de trescientas hectáreas, único en el mundo, y situado en la ladera norte de la Sierra del Pinar. Otras especies que conforman estos bosques son la encina, el quejigo, el alcornoque y el algarrobo; todas típicas del bosque mediterráneo. En cuanto a su fauna, sobresalen especies como el buitre leonado, que tiene en este enclave una de las mayores colonias de toda Europa, o la cabra hispánica.

El Parque Natural de Grazalema en Cádiz guarda también un interesante legado histórico, albergando un gran número de yacimientos arqueológicos y restos históricos.



**Pinsapo de Grazalema**



La coexistencia en un área relativamente reducida de tal número de biotopos es una de las causas que explican la existencia de un variado número de especies animales que pueblan el Parque Natural de Grazalema.

## **2.4. Demografía y Población**

La población residente en los municipios del Parque Natural asciende a 80.637 personas en el año 2012 (Fuente Instituto Nacional de Estadística - INE). La distribución por municipios permite apreciar su elevada concentración en las ciudades de Ronda y Ubrique, como se puede observar el **Cuadro 1**.

En general, se asiste a una evolución demográfica positiva a largo plazo, ya que contrariamente de lo que ha ocurrido en otras zonas rurales de Andalucía la población creció prácticamente a lo largo de todo el siglo XX, a excepción de la década de los años treinta.

<b>Evolución de la Población</b>										
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Algodonales</b>	5.621	5.650	5.630	5.706	5.726	5.734	5.732	5.743	5.800	5.768
<b>Benaocaz</b>	672	702	729	720	701	745	731	754	751	740
<b>El Bosque</b>	1.977	1.978	2.004	2.024	2.035	2.058	2.102	2.098	2.117	2.070
<b>El Gastor</b>	1.957	1.948	1.948	1.900	1.901	1.879	1.859	1.851	1.839	1.858
<b>Grazalema</b>	2.200	2.178	2.225	2.243	2.218	2.227	2.205	2.203	2.206	2.181
<b>Prado del Rey</b>	5.873	5.858	5.968	5.994	6.002	5.995	5.956	5.948	5.941	5.918
<b>Ubrique</b>	17.478	17.404	17.362	17.205	17.162	17.071	16.979	16.915	16.873	16.859
<b>Villaluenga del Rosario</b>	449	473	481	481	476	475	479	479	485	471
<b>Zahara</b>	1.506	1.543	1.556	1.552	1.529	1.523	1.513	1.519	1.522	1.511
<b>Benaoján</b>	1.584	1.628	1.627	1.612	1.632	1.629	1.604	1.602	1.572	1.543
<b>Cortes de la Frontera</b>	3.523	3.558	3.686	3.758	3.738	3.762	3.714	3.642	3.586	3.540
<b>Jímera de Líbar</b>	386	410	435	421	470	453	457	473	471	463
<b>Montejaque</b>	1.005	994	1.018	1.013	995	1.004	1.009	1.017	1.048	1.017
<b>Ronda</b>	35.137	34.948	35.512	35.836	36.122	36.532	36.827	36.909	36.793	36.698
<b>Total</b>	<b>79.368</b>	<b>79.272</b>	<b>80.181</b>	<b>80.465</b>	<b>80.707</b>	<b>81.087</b>	<b>81.167</b>	<b>81.153</b>	<b>81.004</b>	<b>80.637</b>

**Cuadro 1:** Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Elaboración Propia

A continuación se puede ver en el Cuadro 2 y 3 la evolución de la población por sexos.

	Hombres									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Algodonales</b>	2.874	2.884	2.882	2.933	2.933	2.925	2.916	2.925	2.935	2.925
<b>Benaocaz</b>	350	363	373	367	361	377	373	392	391	387
<b>El Bosque</b>	1.014	1.008	1.031	1.043	1.051	1.075	1.090	1.080	1.089	1.053
<b>El Gastor</b>	1.024	1.017	1.025	1.005	1.005	996	975	965	961	967
<b>Grazalema</b>	1.157	1.147	1.161	1.172	1.157	1.159	1.141	1.123	1.120	1.102
<b>Prado del Rey</b>	2.939	2.922	2.980	2.985	2.986	2.987	2.971	2.953	2.960	2.941
<b>Ubrique</b>	8.649	8.603	8.585	8.511	8.479	8.458	8.362	8.312	8.319	8.295
<b>Villaluenga del Rosario</b>	230	245	250	251	246	247	251	252	255	251
<b>Zahara</b>	782	804	809	804	783	789	769	771	775	770
<b>Benaoján</b>	791	812	816	808	823	822	819	827	806	795
<b>Cortes de la Frontera</b>	1.782	1.811	1.872	1.906	1.888	1.904	1.883	1.846	1.824	1.808
<b>Jimera de Líbar</b>	186	201	221	210	241	231	235	244	241	242
<b>Montejaque</b>	498	495	504	506	496	503	493	492	514	502
<b>Ronda</b>	17.471	17.399	17.725	17.868	17.998	18.152	18.124	18.082	18.007	17.924
<b>Total</b>	<b>39.747</b>	<b>39.711</b>	<b>40.234</b>	<b>40.369</b>	<b>40.447</b>	<b>40.625</b>	<b>40.402</b>	<b>40.264</b>	<b>40.197</b>	<b>39.962</b>

Cuadro 2 Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Elaboración Propia

	Mujeres									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Algodonales</b>	2.747	2.766	2.748	2.773	2.793	2.809	2.816	2.818	2.865	2.843
<b>Benaocaz</b>	322	339	356	353	340	368	358	362	360	353
<b>El Bosque</b>	963	970	973	981	984	983	1.012	1.018	1.028	1.017
<b>El Gastor</b>	933	931	923	895	896	883	884	886	878	891
<b>Grazalema</b>	1.043	1.031	1.064	1.071	1.061	1.068	1.064	1.080	1.086	1.079
<b>Prado del Rey</b>	2.934	2.936	2.988	3.009	3.016	3.008	2.985	2.995	2.981	2.977
<b>Ubrique</b>	8.829	8.801	8.777	8.694	8.683	8.613	8.617	8.603	8.554	8.564
<b>Villaluenga del Rosario</b>	219	228	231	230	230	228	228	227	230	220
<b>Zahara</b>	724	739	747	748	746	734	744	748	747	741
<b>Benaoján</b>	793	816	811	804	809	807	785	775	766	748
<b>Cortes de la Frontera</b>	1.741	1.747	1.814	1.852	1.850	1.858	1.831	1.796	1.762	1.732
<b>Jimera de Líbar</b>	200	209	214	211	229	222	222	229	230	221
<b>Montejaque</b>	507	499	514	507	499	501	516	525	534	515
<b>Ronda</b>	17.666	17.549	17.787	17.968	18.124	18.380	18.703	18.827	18.786	18.774
<b>Total</b>	<b>39.621</b>	<b>39.561</b>	<b>39.947</b>	<b>40.096</b>	<b>40.260</b>	<b>40.462</b>	<b>40.765</b>	<b>40.889</b>	<b>40.807</b>	<b>40.675</b>

Cuadro 3: Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Elaboración Propia

La densidad de población de los municipios del Parque Natural presente un panorama muy desigual y se concentra de manera muy significativa en los núcleos de población y en Prado del Rey (Cuadro 4).

Densidad de Población	Población	Superficie	Densidad %
Algodonales	5768	134,16	42,99
Benaocaz	740	69,39	10,66
El Bosque	2070	30,75	67,33
El Gastor	1858	27,55	67,45
Grazalema	2181	122,41	17,82
Prado del Rey	5918	48,58	121,83
Ubrique	16859	69,73	241,7
Villaluenga del Rosario	471	59,46	7,92
Zahara	1511	72,48	20,85
Benaoján	1543	32	48,23
Cortes de la Frontera	3540	175,87	20,13
Jímera de Líbar	463	27,17	17,04
Montejaque	1017	45,46	22,37
Ronda	36698	481,31	76,25

Cuadro 4: Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2012. Elaboración Propia

A continuación se muestra la densidad de población por edades y por nacionalidades (Cuadro 5)

	Densidad de Población por edades				Españoles				Extranjeros			
	Menores de 16 años	De 16 a 64 años	De 65 y más años	Total	Menores de 16 años	De 16 a 64 años	De 65 y más años	Total	Menores de 16 años	De 16 a 64 años	De 65 y más años	Total
Algodonales	931	3.732	1.093	5.756	923	3.644	1.078	5.644	8	89	15	112
Benaocaz	88	537	113	737	88	531	107	726		6	6	11
El Bosque	353	1.445	295	2.094	350	1.419	291	2.060	3	26	4	33
El Gastor	265	1.228	356	1.849	254	1.188	352	1.794	11	40	4	55
Grazalema	316	1.459	422	2.197	316	1.446	420	2.183		12	2	14
Prado del Rey	997	4.012	926	5.935	990	3.962	922	5.874	8	50	4	62
Ubrique	2.657	11.457	2.761	16.875	2.634	11.338	2.759	16.731	23	119	2	144
Villaluenga del Rosario	64	311	95	470	62	307	95	465	2	3		5
Zahara	236	952	311	1.499	235	930	309	1.474	1	22	2	25
Benaoján	226	1.022	285	1.533	224	994	274	1.492	2	28	11	41
Cortes de la Frontera	529	2.318	668	3.515	505	2.176	647	3.327	24	142	21	187
Jímera de Líbar	42	277	139	458	40	243	127	410	2	34	12	48
Montejaque	136	622	258	1.016	130	571	244	945	5	51	14	71
Ronda	6.075	24.365	6.033	36.473	5.876	23.122	5.950	34.948	199	1.243	83	1.525

Cuadro 5: Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2012. Elaboración Propia

En las últimas décadas se han producido fenómenos de desarrollo endógeno con un relativo auge de sectores como el turismo rural y de naturaleza, que han ido extendiendo algunas de las nuevas oportunidades de generación de rentas y empleo por diversos municipios, como es el caso de Grazalema, el pueblo donde queremos implantar nuestro proyecto.

## 2.5. Recursos Humanos y Mercado de trabajo

Las tasas de actividad (Cuadro 6) de los municipios del Parque Natural, en términos generales, son similares a las medias de las provincias de Cádiz y Málaga. Por género se aprecia que las tasas de actividad femenina son en promedio muy inferiores a las masculinas.

	CONTRATOS DE TRABAJO REGISTRADOS SEGÚN SEXO Y SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA										
	Hombres				Mujeres			Sectores			
	Total	INIC.INDEF.	INIC.TEMP.	CONVERT.INDEF.	INIC.INDEF.	INIC.TEMP.	CONVERT.INDEF.	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
ALGODONALES	307		175		2	130		178	1	17	111
BENAOCAZ	35		17			18		1	3	1	30
EL BOSQUE	78		44			34		4	4	11	59
EL GASTOR	82		41			41		37		4	41
GRAZALEMA	65		41	1		22	1	12	1	3	49
PRADO DEL REY	157		77	1		78	1	55	28	9	65
UBRIQUE	525	6	291	6	4	212	6	11	377	21	116
VILLALUENGA DEL ROSARIO	38		19			19			6	10	22
ZAHARA	109		61			48		55		14	40
BENAOJAN	47		31			15	1	16	7	2	22
CORTES DE LA FRONTERA	109		72		1	36		28	2	4	75
JIMERA DE LIBAR	30	2	18			10				9	21
MONTEJAQUE	22		17			5		15		3	4
RONDA	1046	8	616	5	8	403	6	480	30	98	438
MALAGA	42734	694	22800	646	682	17362	550	11698	1756	4586	24694
CADIZ	30127	430	17085	296	361	11673	282	5374	2501	3441	18811

Cuadro 6. Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (2013). Elaboración Propia

Por otra parte la tasa de promedio de desempleo (Cuadro 7) en los municipios del Parque Natural en el año 2013, es superior a las tasas de desempleo de la provincia de Cádiz y Málaga. Los municipios que se encuentran en peor situación son: Algodonales, El Gastor, Prado del Rey y Montejaque.

La distribución según género muestra tasas de paro de las mujeres superiores a las de los hombres y superiores también a las tasas de paro femeninas de las provincias de Málaga y Cádiz. Esto significa que las mujeres constituyen pues, uno de los segmentos de población más perjudicados por el desempleo y siguen encontrando cortapisas para su incorporación al mercado de trabajo, lo cual hace necesario que dentro de las medidas de fomento para el empleo se realice una discriminación positiva que ayude a superar estos obstáculos.

	PARO REGISTRADO SEGÚN SEXO, EDAD Y SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA											
	Hombres				Mujeres			Sectores				Sin empleo anterior
	Total	<25	25-44	>=45	<25	25-44	>=45	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	
ALGODONALES	755	53	225	161	60	163	93	196	19	133	361	46
BENAOCAZ	108	8	19	19	6	30	26	2	16	5	75	10
EL BOSQUE	315	23	75	59	17	87	54	7	36	30	203	39
EL GASTOR	260	20	99	62	18	42	19	55	7	61	126	11
GRAZALEMA	342	21	61	66	25	94	75	11	19	34	243	35
PRADO DEL REY	1247	71	286	252	69	331	238	79	260	163	583	162
UBRIQUE	3577	137	721	672	114	896	1037	58	1600	331	1254	334
VILLALUENGA DEL ROSARIO	46	2	7	15	4	11	7	1	4	14	24	3
ZAHARA	164	9	50	37	10	42	16	30	8	56	63	7
BENAOJAN	256	19	49	67	16	58	47	7	41	33	147	28
CORTES DE LA FRONTERA	600	49	112	133	41	125	140	54	53	87	309	97
JIMERA DE LIBAR	42	3	6	14	1	10	8	1	2	6	32	1
MONTEJAQUE	115	5	20	22	9	28	31	10	7	11	78	9
RONDA	5154	279	1186	1008	274	1324	1083	163	453	1033	2852	653
MALAGA	214444	10631	53803	41148	10242	56673	41947	4887	12841	39862	134690	23064
CADIZ	206633	10944	50662	36499	10671	54891	42966	7781	16496	35339	114712	32305

Cuadro 7. Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (2013). Elaboración Propia

## **2.6. Uso del suelo**

Las características físicas del Parque Natural, al limitar históricamente las posibilidades agrícolas, han hecho que el sector ganadero sea uno de los pilares básicos de la economía de la zona. La rentabilidad económica de la ganadería local viene marcada por el pequeño tamaño de las explotaciones, el tipo de aprovechamiento extensivo, la deficiencia de infraestructuras, así como el reducido grado de transformación del producto, todo lo cual limita las posibilidades económicas de este aprovechamiento. Sin embargo el desarrollo de la industria láctea local suple en parte las deficiencias del pequeño tamaño de las explotaciones.

El terreno dedicado a uso forestal del Parque Natural, supera claramente la superficie dedicada a cultivos. Pese a este alto grado de ocupación forestal de las tierras, el aprovechamiento directo de las mismas es escaso. Si en el pasado el desarrollo de ciertas actividades (como el carboneo o la extracción de madera y leña) tuvieron cierta importancia, hoy en día el bosque es, sobre todo, una zona de acogida de otras actividades como la ganadería y el turismo.

En lo que respecta a los aprovechamientos cinegéticos en la actualidad, la mayor parte de los terrenos con posibilidades cinegéticas en el Parque Natural son cotos privados de caza.

Los períodos hábiles de caza para las distintas especies, así como las limitaciones específicas, se establecen mediante órdenes generales de veda. Asimismo el número de capturas es autorizado por la Consejería de Medio Ambiente en función de los Planes Técnicos de caza de cada coto.

## **2.7. Industria y Comercio**

### **2.7.1. Establecimientos empresariales y actividad industrial**

Según datos oficiales recientes, el número de licencias de establecimientos empresariales en el área de influencia socioeconómica del Parque Natural es aproximadamente superior a las 5.000. Destaca la concentración del número de empresas en las ciudades de Ronda y Ubrique, ya que entre ambas tienen casi el 70% de los establecimientos empresariales.

**Ubrique es la cabecera comarcal de la parte gaditana** en la Sierra de Grazalema y, como tal, concentra las principales industrias de esta subárea, estando especializada en la industria de la piel y marroquinería así como en industrias auxiliares de la misma. Otros municipios como Prado del Rey y, en menor medida, Benaocaz y El Bosque, son centros secundarios vinculados al complejo productivo de la piel.

**Ronda es cabecera comarcal de la subárea malagueña** del Parque Natural, con una estructura industrial más compleja y variada, de acuerdo a su condición de ciudad media y centro administrativo y de mercado de la zona. Combina sectores manufactureros tradicionales con otros emergentes o de futuro. Entre los primeros hay que citar las fábricas de harinas y hornos de confitería industrial, las

chacinerías artesanales, las fábricas de aceite y, en el sector no agroalimentario, los talleres de mueble artesanal estilo “rondeño” y de forma artística. No obstante, han ido desapareciendo antiguas especializaciones productivas como las industrias de paños de lana, artículos de cuero y fábricas de mosaicos y azulejos.

### **2.7.2. Actividades profesionales y comercio**

Las licencias relacionadas con las actividades profesionales en el área de influencia del Parque Natural muestran un crecimiento importante. La distribución municipal de estas licencias es muy desigual, ya que más de las dos terceras partes de las mismas se concentran en Ronda, y si a ellas se añaden las de Ubrique, se alcanza el 80% del total.

Según el Anuario Económico de España publicado por La Caixa, el Parque Natural incluye dos áreas de mercado, correspondientes a la ciudad de Ronda (que ejerce su influencia sobre los municipios de la provincia de Málaga y los más cercanos de la provincia de Cádiz), y la de Ubrique (cuyo ámbito de influencia se extiende a los municipios de la Sierra de Grazalema, en la provincia de Cádiz). No obstante, la cuota de mercado de Ronda es más del doble que la de Ubrique.

En conclusión se podría decir que existe un gran potencial para la puesta en valor de determinadas cadenas productivas que cuentan con productos de calidad, pero que son llevados a los mercados sin el máximo aprovechamiento comercial de los mismos. Para ello, la creación e marcos locales de productos que insistan en la imagen de calidad aspecto esencial. Sería muy interesante incrementar la integración de las cadenas productivas locales con actividades industriales en desarrollo (entre la ganadería y la industria del cuero; ganadería e industria cárnica; ganadería e industria láctea; agricultura y producción de alimentos envasados, artesanía y turismo). Finalmente, una debilidad importante es la excesiva dependencia en ciertos municipios de pocas actividades industriales con un número escaso de clientes (aunque de gran volumen de negocio) como es el caso de Ubrique y Prado del Rey y su sector del cuero y la marroquinería; o el de Benaoján y sus industrias cárnicas.

## **2.8. Vivienda y Urbanismo**

A lo largo de los últimos años, la mayoría de los municipios han aprobado sus normas de planeamiento urbanístico, en unos casos mediante textos de nueva creación y en otros mediante la renovación de la normativa existente con anterioridad. Esto permite contar con una situación favorable, desde la perspectiva de la planificación urbanística y de la conservación del suelo no urbanizable, en gran parte del área de influencia socioeconómica del Parque Natural.

El incremento de la accesibilidad de los municipios gaditanos del Parque Natural durante la última década, gracias a la mejora de las principales redes viarias de acceso, ha reducido notablemente el tiempo de desplazamiento desde las áreas metropolitanas de la Bahía de Cádiz y Jerez por un lado, y desde el área metropolitana de Sevilla capital, por otro. Esta aproximación temporal a las grandes áreas urbanas próximas supone un incremento de las visitas al Parque Natural.

En los municipios del Parque Natural más atractivos por su belleza arquitectónica que forman parte de la denominada “Ruta de los Pueblos Blancos”, se ha disparado en los últimos años las expectativas de desarrollo de nuevo suelo urbano y urbanizable.



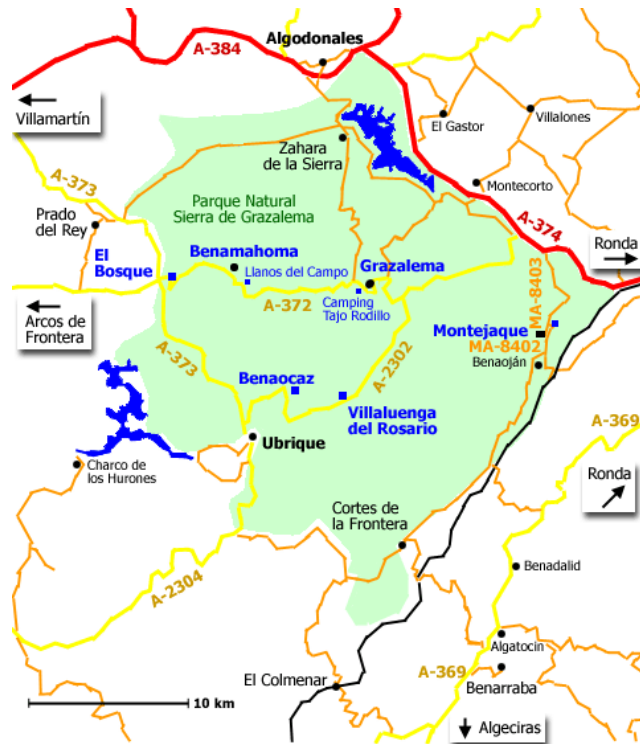
En conclusión, la existencia de planes de ordenación urbana actualizados en la mayoría de los municipios es positivo, sin embargo, existen determinados problemas relacionados con los núcleos de construcciones para uso residencial construidas en suelo no urbanizable, las cuales, por su dimensión y tiempo, requieren de un proceso de regulación que sea respetuoso con la conservación del medio natural.

## **2.9. Infraestructuras y equipamientos básicos**

El área de influencia del Parque Natural se encuentra en una posición intermedia para las comunicaciones directas entre varias aglomeraciones urbanas andaluzas entre sí, como las de Sevilla y la Costa del Sol; la Bahía de Cádiz y Jerez con Granada; y la Bahía de Algeciras con el interior de Andalucía. Este posicionamiento estratégico ha influido en que algunas de las principales infraestructuras de transportes y comunicaciones discurran a través de este territorio o por las proximidades del mismo.

Las carreteras que sirven de entrada al Parque Natural han sido mejoradas y acondicionadas durante los últimos años, mejorando la accesibilidad global desde las áreas metropolitanas de Sevilla, Jerez y la Bahía de Cádiz, y reduciendo de forma sustantiva los tiempos medios de desplazamiento desde las mismas al Parque Natural.

Según el Mapa de Carreteras de Andalucía y el Catálogo de Carreteras de Andalucía, los municipios del Parque Natural se encuentran aceptablemente comunicados a través de servicios de transporte, no sólo entre sí sino también con los grandes municipios de Cádiz, Málaga, Sevilla y Jerez.



En lo que respecta a las infraestructuras energéticas, en los municipios del Parque Natural la evolución del consumo eléctrico ha sido dispar, existiendo algunos municipios en los que se ha incrementado el consumo, por encima del 400% (Benacoaz), y otros en los que se han producido descensos en dicho consumo, como en Zahara de la Sierra, Jímera de Líbar, El Gastor y Montejaque.

La distribución del consumo eléctrico por sectores muestra la importancia del consumo de Ubrique y, sobre todo, de Ronda, así como el consumo principal en los sectores residencial y de servicios, que representan el 43% y el 29% respectivamente, del consumo eléctrico total en los municipios del área de influencia

En cuanto a las telecomunicaciones, la evolución del número de líneas telefónicas instaladas en el Parque Natural ha experimentado un crecimiento importante; asimismo ha experimentado un aumento importante las líneas RDSI y la mayoría de los municipios disponen de acceso a Internet a través de ADSL.

En lo que se refiere a las infraestructuras hidráulicas y medioambientales las sierras con una composición predominantemente caliza, como la Sierra de Grazalema, son grandes aljibes de agua, debido a la permeabilidad de sus rocas. De este modo, el agua almacenada en el interior de la sierra es vertida al exterior, como una esponja, de forma progresiva y paulatina, a través de los numerosos manantiales y surgencias situados en el piedemonte, en contacto con materiales impermeables.

En lo que se refiere a los equipamientos sanitarios se puede decir que en general es aceptable en los municipios del área de influencia del Parque Natural.



## **2.10. Turismo, equipamientos de uso público y patrimonio cultural**

### **2.10.1. Oferta de alojamiento turístico**

Por sus elevados valores ambientales, paisajísticos y culturales (que le merecieron en 1977 la calificación de Reserva de la Biosfera por parte de la UNESCO), el Parque Natural de la Sierra de Grazalema ha supuesto tradicionalmente un área de fuerte atractivo para la práctica de actividades de turismo rural y de ocio.

Durante las dos últimas décadas, la afluencia de visitantes se ha visto incrementada de forma notable como consecuencia de su declaración como Parque Natural; su consolidación como itinerario de interés turístico bajo la denominación de “Ruta de los Pueblos Blancos”, impulsada por la Consejería de Turismo, Comercio y Deportes y la Diputación de Cádiz; y la mejora de las comunicaciones viarias con las áreas metropolitanas de Sevilla, Jerez y Bahía de Cádiz. Por todo ello, en la actualidad el Parque Natural se ha convertido en uno de los espacios protegidos más visitados en Andalucía, aunque a gran distancia de otros Parques Naturales como los de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas y Sierra Nevada.

En un primer momento, la escasa oferta turística y de alojamientos preexistente fue insuficiente para absorber la creciente demanda, quedando pronto saturada. Ante esta situación, se ha producido en los últimos años una importante mejora y ampliación del equipamiento turístico, aunque esta infraestructura aún resulta escasa y queda desbordada en los períodos de máxima afluencia.

A pesar de que El Bosque fue un núcleo turístico pionero por su situación estratégica como entrada tradicional a la sierra, las recientes actuaciones realizadas en Grazalema y la creciente proyección turística de este municipio a partir de la declaración del Parque Natural, le han convertido en el núcleo más importante desde el punto de vista de la oferta hotelera destacando, además, por ser el que ostenta la oferta de mayor calidad.

En la distribución espacial de los alojamientos turísticos destaca su elevada concentración en Ronda, le siguen Grazalema y Algodonales, El Bosque y Prado del Rey.

El turismo de acampada representa una modalidad de alojamiento muy importante en este Parque Natural, al ser muy acorde con las características de los visitantes, mayoritariamente grupos de edad joven, que utilizan esta forma barata de alojamiento.

A partir de la declaración de Parque Natural el incipiente mercado de turismo residencial (fundamentalmente de alquiler de viviendas) que ya existía durante los periodos vacacionales en algunos municipios, principalmente Grazalema, se ha ido incrementando de forma importante. La estimación de esta oferta de alojamiento en viviendas y casas particulares de alquiler resulta, sin embargo, difícil de precisar, ya que se trata de una oferta no declarada oficialmente, que funciona

fundamentalmente durante los períodos de mayor demanda, coincidentes con los períodos vacacionales.

### 2.10.2. Actividades de turismo activo

La actividad más practicada en el Parque Natural es el senderismo, que cuenta con una amplia oferta de senderos, visitados por un elevado número de personas. Por otra parte, el turismo cultural constituye una actividad a potenciar, siendo algunas de las principales líneas para ello, la dotación de ecomuseos y el aprovechamiento de otros puntos de interés relacionados con el patrimonio etnográfico. Asimismo, el turismo ecuestre es otra actividad potencial. El parque Natural también ofrece varias posibilidades para realizar la escalada, una actividad practicada por un sector reducido de visitantes, aunque cada vez más numeroso, siendo necesario establecer una zonificación para su práctica.

### 2.10.3. Equipamientos de uso público

La oferta de equipamientos de uso público es muy amplia. El Parque Natural cuenta en la actualidad con dos centros de visitantes, tres ecomuseos, dos puntos de información, un jardín botánico, un aula de la naturaleza, un camping, cuatro miradores, cuatro áreas recreativas y senderos señalizados, con una longitud de más de 104 km. A continuación se exponen la situación y medios de contacto de los mismos.

- **Centro de Visitantes de El Bosque.** C/ Francisco García Lorca s/n. 11670, El Bosque. Tfno.: 956709733. Este centro realiza las funciones de central para la obtención de autorización de acceso a la Zona de Reserva.



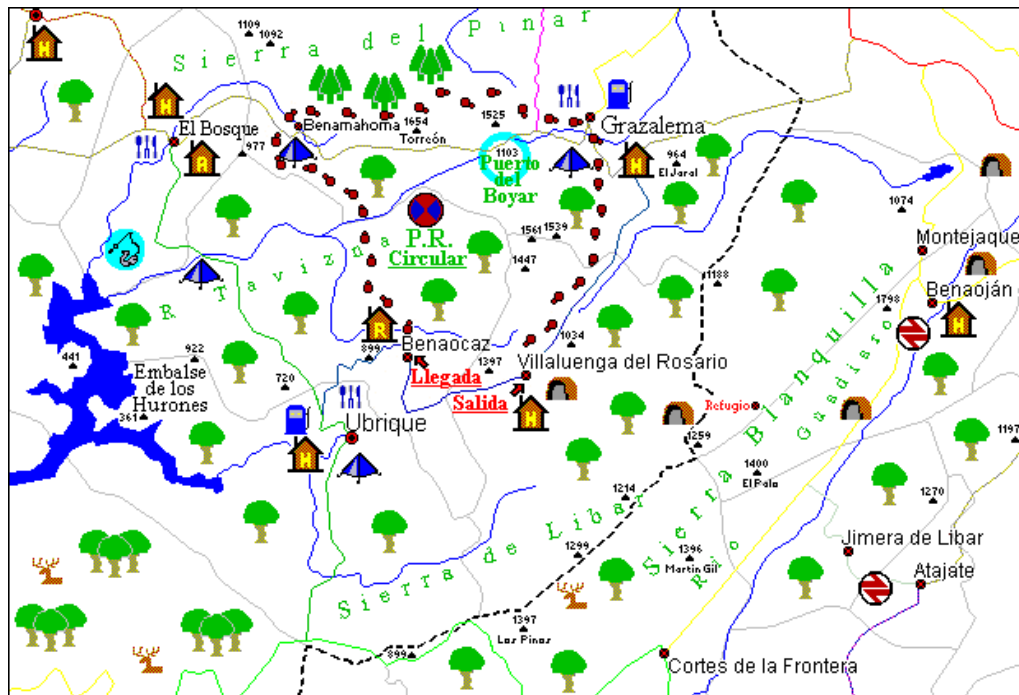
- **Centro de Visitantes de Cortes de la Frontera.** Avda. de la Democracia, s/n, 29380 - Cortes de la Frontera (Málaga). Tfno.: 952154599.



- **Ecomuseo del Agua de Benamahoma.** Camino del Nacimiento, s/n, 11679 - Benamahoma(Cádiz). Tlfno.:956727105.
- **Ecomuseo Histórico de Benaocaz.** C/ Jabonería, 7. 11612 - Benaocaz (Cádiz). Tlfno.: 956125500.
- **Ecomuseo y Centro de Interpretación de la Espeleología.** Avda. de Andalucía, 50. 29360 - Montejaque (Málaga). Tlfno.:952167196.
- **Punto de Información de Zahara de la Sierra.** Plaza del Rey, 3. 11688 - Zahara de la Sierra (Cádiz). Tlfno.:956123114.
- **Punto de Información Palacio de Mondragón.** Plaza de Mondragón, s/n Ronda (Málaga). Tlfno.: 952870818.
- **Jardín Botánico El Castillejo.** Avenida El Castillejo s/n., 11670 - El Bosque (Cádiz). Tlfno.: 956716134.
- **Aula de la Naturaleza "Higuerón de Tavizna".** Carretera de El Bosque a Ubrique.
- **Camping Tajo-Rodillo,** en Grazalema
- **Áreas recreativas:** **Los Cañitos** (El Bosque), **Los Llanos del Campo** (Benamahoma), **El Cintillo** (Benaocaz) y **Las Covezuelas** (Villaluenga del Rosario).
- **Miradores:** **El Cintillo** (Benaocaz), **Puerto de los Acebuches** (Zahara de la Sierra), **Puerto de las Palomas** (Grazalema) y **Puerto del Boyar** (Grazalema).
- **Senderos señalizados de la Zona de Reserva** (Solicitar autorización llamando al teléfono 956727029):
  - Torreón
  - Pinsapar

- Llanos del Rabel
- Garganta Verde
- **Senderos señalizados de libre acceso:**
  - Río Majaceite
  - Salto del Cabrero
  - Calzada Romana
  - Llanos del Republicano
  - Río Guadiaro
  - Hundidero

El **sendero de Gran Recorrido GR-7**, que une Andorra con el estrecho de Gibraltar, transcurre también a través del Parque Natural, comunicando Ronda, Montejaque, Villaluenga del Rosario, Benaocaz y Ubrique.



Algunos de los senderos en el Parque Natural de Grazalema

En conclusión el Parque Natural de Sierra de la Grazalema, con numerosos equipamientos de uso público, es uno de los mejores dotados de Andalucía.

#### 2.10.4. Demanda turística en el Parque Natural

La demanda turística está experimentando en los últimos años cambios importantes, debidos a la aparición de nuevos segmentos de turistas y la presencia de determinados tipos de turismo (turismo rural, turismo de la naturaleza, turismo de aventura, etc.). En general, el número de visitantes ha

aumentado en los últimos años y los meses de mayor afluencia son los de primavera y otoño, en los que la temperatura es más suave y resulta más agradable la visita al espacio natural.

El grupo más importante de visitantes es el formado por familias y amigos; en segundo lugar y a bastante distancia, se encuentran los grupos escolares, un segmento entre el que podría fomentarse en mayor medida su visita al espacio natural como parte de los programas educativos, un argumento que podría hacerse extensivo, igualmente, entre los visitantes de las personas mayores.

Las actividades más practicadas por los visitantes son el senderismo, la observación de la flora y la fauna y las visitas a los pueblos del Parque Natural. La mayoría de los visitantes usa vehículo propio para llegar hasta el espacio natural. El visitante medio realiza un gasto diario aproximado de 75€ durante su visita, el 45% de los visitantes lo hacen por primera vez, mientras que el 55% restante ya lo ha visitado con anterioridad, lo que indica un alto porcentaje de reincidencia, sin duda, motivado por el elevado grado de satisfacción obtenida durante las visitas anteriores. De estos últimos, los visitantes más asiduos del Parque Natural son los que viven próximos al mismo y acuden a él a pasar un día de campo durante algunos fines de semana, con una media aproximada de diez visitas al año.

Un 69% de los visitantes permanece al menos una noche en el Parque Natural, mientras que el 31% restante realiza sólo una visita corta, tratándose de personas asiduas al Parque Natural, procedentes de áreas colindantes y que realizan un gasto reducido en su visita. El Parque Natural posee, sin embargo, atractivos suficientes para retener al visitante durante un período mayor de días, circunstancia que puede ser aprovechada para potenciar el desarrollo turístico sostenible de la zona.

Más de la mitad de los visitantes posee estudios universitarios, lo que constituye un dato revelador en cuanto al perfil del visitante, cuyo origen es mayoritariamente urbano. Asimismo, el grueso de los visitantes son jóvenes con edades comprendidas entre los 20 y 39 años, aunque también son importantes los visitantes entre 40 y 59 años. De hecho, los visitantes de 30 a 59 años representan más del 60% del total, y engloban a parejas con dos hijos, normalmente.

Los lugares más concurridos son los pueblos de El Bosque y Grazalema, así como el Área de Reserva del Parque Natural, en especial, los senderos de El Pinsapar y Garganta Verde. Las principales motivaciones de las visitas son el contacto con la naturaleza y el conocimiento de los pueblos y sus gentes. De hecho, la belleza de la “Ruta de los Pueblos Blancos” representa un aliciente importante para la visita al Parque Natural. Otros motivos son la práctica del deporte y la visita al Pinsapar. La riqueza cultural que aportan estos pintorescos pueblos contribuye, pues, a diversificar la oferta turística de la zona y a aumentar la satisfacción del visitante, interesado no sólo en los recursos naturales.

A modo de conclusión cabe señalar que el Parque Natural presenta una amplia oferta de equipamientos de uso público como resultado del esfuerzo desarrollado en los últimos años por la Consejería de Medio Ambiente y los respectivos Ayuntamientos. Sin embargo, pese a la variedad y cantidad de equipamientos, éstos presentan algunas deficiencias, como son el mal estado y ausencia de limitaciones de acceso, la mala señalización y deficiencias en paneles interpretativos.

### **2.10.5. Vías Pecuarias**

La extensa red de vías pecuarias existente en el Parque Natural de la Sierra de Grazalema, de más de 600 kilómetros de longitud, constituye un recurso importante para complementar las prestaciones de las carreteras secundarias y la accesibilidad interna del Parque Natural, y para completar la red de senderos de uso público destinados al ocio y recreo de los visitantes.

### **2.10.6. Patrimonio cultural**

El Parque Natural de la Sierra de Grazalema ha sido un lugar de gran importancia estratégica, como frontera entre el reino musulmán de Granada y el reino de Castilla-León, entre los siglos XIII y XIV, por lo que fue un territorio de continuas contiendas. Como consecuencia de ello, han quedado numerosos vestigios históricos y artísticos como son castillos, torres defensivas o murallas. Por otro lado, hay una inmensa riqueza del Patrimonio Histórico Artístico en casi todos los pueblos del área de influencia del Parque Natural, tanto de bienes muebles como inmuebles, así como de patrimonio documental y bibliográfico. Este tipo de patrimonio es el más considerado en cuanto a conservación y protección por parte de las diferentes administraciones, lo que puede comprobarse si se atiende a los elementos declarados o protegidos hasta el momento.

En el Parque Natural y su área de influencia se encuentran declarados Bien de Interés Cultural (BIC) con la categoría de Conjunto Histórico Benaocaz, Grazalema, Zahara de la Sierra, Ubrique, Algodonales y Ronda.

El patrimonio arqueológico asciende a más de noventa localizaciones arqueológicas dentro del área de influencia del Parque Natural.

El Patrimonio Intangible o Inmaterial es quizás el más rico, el más dinámico y el más vivo del legado existente, estando compuesto por todos aquellos fenómenos que se transmiten a través de tradiciones orales, hábitos o técnicas ancestrales, que discurren de padres a hijos, de una generación a otra. Por otra parte, este patrimonio atañe a todo individuo, ya que cada uno de ellos es portador del patrimonio de su comunidad. Se trata de un patrimonio bastante vulnerable y, por ello, es imprescindible su protección, contando con la iniciativa individual y recibiendo el apoyo de las instituciones públicas y entidades privadas, asociaciones y especialistas.

La gastronomía es también parte importante del patrimonio cultural del Parque Natural, ya que es producto de la herencia cultural legada por los pueblos andalusíes, árabe, judío y castellano. Así pues, la extensa influencia culinaria, unida a los recursos alimenticios propios de la zona, hace que esta zona ofrezca una amplia oferta gastronómica propia

## 2.11. Riesgos Ambientales

Los principales riesgos que afectan al Parque Natural son el riesgo de incendio forestal, el riesgo de erosión y remoción acelerada del suelo, el riesgo de movimientos gravitacionales y el riesgo de avenidas e inundaciones. Otros procesos de degradación o impacto están vinculados a la expansión incontrolada de urbanizaciones y la contaminación por vertidos, residuos y venenos.

El riesgo de incendios forestales constituye una de las principales amenazas potenciales para el Parque Natural. Entre los principales factores determinantes del mismo, cabe citar la densidad de la masa forestal y las altas pendientes. Los factores activadores del peligro en el interior del espacio protegido están asociados, principalmente, al excursionismo, el senderismo y el uso de la red viaria.

Como factores de protección hay que señalar que el Parque Natural posee un desarrollado sistema de prevención de incendios forestales, basado tanto en las tareas preventivas como en la vigilancia y puesta en marcha de los dispositivos de alerta.

## 2.12. Entorno Normativo

- **LEY DE TURISMO DE ANDALUCÍA**

- **Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía** (entrada en vigor al mes de su publicación en el BOJA)

- **COMPETENCIAS**

- **Decreto 137/2010**, de 13 de abril aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte
- **Decreto 333/2011**, de 2 de noviembre, por el que se modifica el Decreto 137/2010, de 13 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte

- **ÓRGANOS**

- **Decreto 21/2002**, de 29 de enero regula la organización y funcionamiento del Consejo Andaluz del Turismo
- **Decreto 6/2000**, de 17 de enero por el que se crea el Consejo Asesor en materia de Turismo para el estudio y elaboración de normas legales y disposiciones de carácter general
- Decreto 1/1998, de 7 de enero por el que se crea el Consejo de Coordinación Interdepartamental en materia de Turismo.

- **ENTES INSTRUMENTALES**

- **Empresa Pública para la Gestión del Turismo y el Deporte.**
- **Fundación Centro de Innovación Turística de Andalucía (CINNTA)**
- **Fundación Real Escuela Andaluza de Arte Ecuestre.**

- **ORDENACIÓN TURÍSTICA**

- Decreto 43/2008 que regula las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía
- Decreto 158/2002 que regula la declaración de municipio turístico
- Decreto 261/2007, de 16 de octubre que aprueba el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2008-2011
- Decreto 78/2007 por el que se aprueba el Programa de Recualificación de Destinos de la Costa del Sol Occidental de Andalucía «Plan Qualifica».
- Orden de 18 de mayo 2011, desarrolla la Estrategia de Turismo Sostenible y regula el procedimiento de selección de los Programas de Turismo Sostenible
- Resolución de 24 de mayo 2011, aprueba el formato para el diseño y presentación de los Programas de Turismo Sostenible elaborados en el marco de la Orden que se cita.

- **INSPECCIÓN TURÍSTICA**

- Decreto 144-2003 que regula la inspección de turismo

- **OFERTA TURÍSTICA: ESTABLECIMIENTOS Y SERVICIOS**

- **Agencias de viajes** (Decreto 301/2002, de 17 de diciembre por el que se regulan las agencias de viajes y centrales de reservas, Orden de 21 de mayo 1993 Determina el Código Identificativo de las agencias de viajes)
- **Alojamientos turísticos** (Orden de 19 de septiembre 2003 aprueba los distintivos de los alojamientos turísticos en el medio rural y de los mesones rurales)
- **Apartamentos Turísticos** (Decreto 194/2010, de 20 de abril que regula los establecimientos de apartamentos turísticos, Orden de 27 de septiembre de 2011, por la que se aprueban los distintivos de los apartamentos turísticos, Corrección de errata de la Orden de 27 de septiembre de 2011, por la que se aprueban los distintivos de los apartamentos turísticos)
- **Campamentos de turismo** (Decreto 164/2003, de 17 de junio de ordenación de los campamentos de turismo, Orden de 24 de abril 2006 aprueba el modelo normalizado de solicitud de inscripción de campamentos de turismo en el Registro de Turismo de Andalucía)



- **Enseñanzas técnico de empresas y actividades turísticas** (Decreto 229/2001 crea Registro de Títulos de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas, Orden de 23 de julio 2002 regula el calendario para impartir las enseñanzas de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas)
  - **Establecimientos hoteleros** (Decreto 47/2004, de 10 de febrero de establecimientos hoteleros, Orden de 27 de febrero 2004 por la que se delegan competencias en materia de establecimientos hoteleros, Orden de 25 de abril 2005 aprueba las características y dimensiones de los distintivos de los establecimientos hoteleros, Orden de 25 de abril 2005 por la que se aprueba el modelo normalizado de solicitud de inscripción de establecimientos hoteleros en el Registro de Turismo de Andalucía)
  - **Guías de Turismo** (Decreto 214/2002, de 30 de julio que regula los guías de turismo de Andalucía)
  - **Oficinas de turismo de Andalucía** (Decreto 202/2002, de 16 de julio que regula Oficinas de Turismo y Red de Oficinas de Turismo de Andalucía, Orden de 30 de junio 2003 por el que se aprueba los distintivos de las oficinas de turismo y de los puntos de información turística)
  - **Registro de Turismo de Andalucía** (Decreto 35/2008, de 5 de febrero que regula la organización y funcionamiento del Registro de Turismo de Andalucía)
  - **Turismo activo** (Decreto 20/2002, de 29 de enero de turismo en el medio rural y turismo activo, Orden de 20 de marzo 2003 Establece obligaciones y condiciones medioambientales para la práctica de las actividades integrantes del turismo activo)
- **PROMOCIÓN TURÍSTICA**
    - **Declaraciones de Interés Turístico** (Decreto 251/2005, de 22 de noviembre que regula las declaraciones de interés turístico de Andalucía, Orden de 13 de julio 2007 regula el procedimiento para resolver las Declaraciones de Interés Turístico de Andalucía)
    - **Premios:** Orden de 9 de abril 2010 que regula los Premios Andalucía del Turismo

### **3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Grazalema ofrece al visitante una variada oferta turística, con alojamientos en casas rurales, campings y hoteles de dos, tres y cuatro estrellas, con empresas dedicadas al turismo de aventura que ofrecen servicios de guías, para realizar las diferentes rutas del parque natural, o los deportes de senderismo, barranquismo, puenting o escalada entre otros.

Todo ello complementado con doce restaurantes donde degustar la exquisita gastronomía grazalemeña, como las sopas de Grazalema, los revueltos de espárragos, las carnes de caza o los quesos de la zona, la repostería típica local con postres artesanos únicos como los amarguillos y cubiletes, el bollo de almendra o las tortitas de manteca. En lo que se refiere al tapeo, Grazalema cuenta con pequeños bares del centro donde encontrarán una amplia carta de tapas para disfrutar en terrazas y plazas.

El ámbito competitivo específico del establecimiento, en cualquiera de sus líneas, es meramente comarcal, incluso podría restringirse a un área de unos 20-30 km. del centro del municipio. Una vez analizados todos estos competidores, únicamente se considera que forman parte de la competencia directa los que se indican a continuación.

En lo que respecta a Hoteles se considera que el principal competidor es el Hotel Fuerte de Grazalema de 4\* y en el ámbito de la restauración podemos señalar a los restaurantes El Torreón y Cádiz El Chico.

**La Esencia de Grazalema** establecerá diferencias con respecto a los productos y/o servicios de la competencia; su ventaja competitiva respecto a sus competidores es una ambientación adecuada de los diferentes espacios que se oferten al público, así como en una cuidada gastronomía, y una bodega en la que se tendrá especial atención en la carta de vinos.

La atención al cliente será esmerada y se tratará de sorprenderlo periódicamente con novedades en la carta, además de poner especial interés en la selección y formación del personal.

La capacidad imitativa de la competencia es limitada. Aunque en el mundo de la hostelería todo es fácilmente reproducible, hay determinados elementos, unos más tangibles que otros, que hacen que un establecimiento se perciba como diferente. En este caso, el ofertar un edificio cuidadosamente rehabilitado en pleno centro de la villa, con más de 400 metros de jardín, zona de aparcamiento, piscina y comedor privado, no es fácilmente reproducible.

Los conocimientos enológicos de uno de los emprendedores, junto con el buen hacer en la cocina de su socio, son los otros dos elementos a potenciar y que no son fáciles de conseguir para cualquier competidor.

En relación a los productos sustitutivos, evidentemente son muchas las posibilidades de ocio, bien iguales o alternativas a las ofrecidas por esta empresa, lo cual unido a la relativa falta de barreras de entrada en el sector, hacen que la competencia sea elevada.

Por esta razón, los emprendedores son conscientes de la necesidad de diferenciar su establecimiento al menos de la competencia de su entorno más próximo. Por sus aficiones, conocimientos y capacidades han decidido orientar esa diferenciación hacia el turismo enológico, en estrecha combinación con el turismo gastronómico y activo, de manera que consideran estar en condiciones de ofrecer un producto diferente y atractivo, con una serie de atributos distintos y complementarios entre sí.

Al original diseño de la oferta se unen unas instalaciones coherentes con el planteamiento: tradicionales pero modernas, que tratan de sorprender y agradar en todo momento al huésped, de manera que lo hagan sentir cómodo y con deseos de disfrutarlas.

Tenemos, por tanto, un planteamiento de oferta original junto con unas instalaciones de calidad, a lo que debemos añadir un trato cuidado, próximo y profesional por parte de todo el personal del establecimiento. Una combinación que permite diferenciar claramente a **La Esencia de Grazalema** de sus competidores más directos.

Los aprovisionamientos van a ser un punto clave en el funcionamiento de la empresa, puesto que el servicio de restauración demanda la compra de productos alimenticios, muchos de ellos con rápido proceso de deterioro. En consecuencia, se ha analizado la proximidad de mercados que puedan abastecer al hotel y restaurante o proveedores que satisfagan sus necesidades. En este sentido, los emprendedores cuentan con gran número de contactos con empresas proveedoras de la zona, que les garantizarán el suministro de producto en buenas condiciones y a precios razonables.

Para otros productos como pueden ser detergentes, productos de limpieza y productos de cuidado personal se recurrirá a proveedores mayoristas, puesto que el aprovisionamiento se realizará en periodos de tiempo más espaciados.

En consonancia con su rápida caducidad, la provisión de alimentos será diaria para los productos principales, pudiendo soportar periodos semanales o incluso mensuales para aquellas materias primas cuya caducidad sea mayor (cereales, legumbres, aceites, ...). Sin embargo, dada la naturaleza de la actividad y la calidad buscada en la oferta, se tratará de reducir la cantidad de producto almacenada al mínimo.

El tratamiento será lógicamente diferente en el caso de los vinos, en los que los periodos de almacenamiento podrán ser de meses, en función de la rotación de las diferentes marcas y variedades. Conscientes de no disponer de un lugar adecuado para un correcto almacenamiento de grandes cantidades de vino, y al contar con proveedores de confianza, se mantendrá un stock para

hacer frente, aproximadamente, a periodos de tres meses para marcas de rotación media y de dos semanas para marcas de gran rotación.

Se establecerá un sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y mejorar su nivel de satisfacción. Este modelo de gestión deberá ser flexible para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. El objetivo final es incrementar el volumen de clientes, motivar su fidelización, motivar al personal para optimizar los recursos, prevenir riesgos, disminuir los costes y hacer promoción del establecimiento.

Si antes de la prestación de los servicios solicitados por parte del cliente fuera necesario su variación o anulación, ésta se reflejará por parte del personal de recepción editando una nueva orden de servicio que modifique o anule la anterior.

Este hecho se comunicará, con la mayor brevedad posible, a los responsables de las áreas implicadas y será distribuida la nueva edición de la orden de servicio con el fin de que procedan a adoptar las medidas oportunas, rectificando o, en su caso, anulando los recursos reflejados en la planificación semanal.

Respecto a la limpieza de las habitaciones, aspecto fundamental de la calidad de un hotel, se seguirá un procedimiento acordado con la empresa que preste este servicio.

El objetivo a medio-largo plazo es el de lograr el distintivo de calidad otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), situación que se descarta para los primeros años de actividad de la empresa, en los que se centrarán los esfuerzos personales y financieros en la correcta puesta en marcha del negocio.

Además de cumplir con la exigencia legal de poner hojas de reclamación a disposición de los clientes, se estimulará la participación de los clientes en la cumplimentación de formularios de encuesta de calidad de servicios.

El hotel La Esencia de Grazalema hará uso de las nuevas tecnologías en los siguientes ámbitos:

- ✚ gestión: contará con los equipos y programas necesarios para una eficiente gestión de las reservas y control económico-financiero.
- ✚ procesos de producción y servicio
- ✚ está prevista la utilización de sistemas mixtos de calefacción y calentamiento de agua basados en la utilización de placas fotovoltaicas.

Se instalarán sistemas de eliminación de humos en cocina compatibles con la seguridad de los trabajadores y el cuidado del medioambiente.

Todo el establecimiento dispondrá de conexión wifi para facilitar el uso de Internet a los clientes.

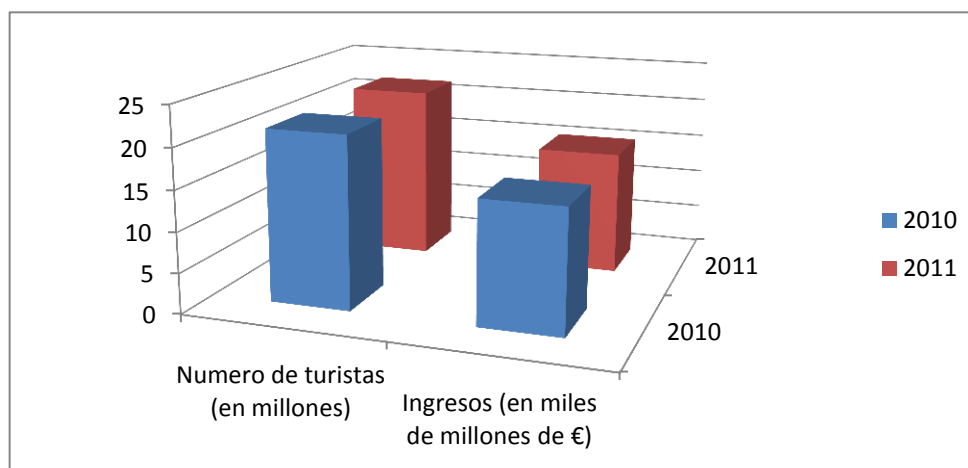
Se dispondrá de una web en la que los clientes, además de informarse sobre los diferentes servicios, podrán proceder a la realización de reservas.

### 3.1. Análisis del Mercado

El turismo de Andalucía en 2011 obtiene resultados positivos por primera vez desde que comenzara la crisis. La Comunidad recibió a lo largo de 2011 un 2,3% más de turistas que en 2010, influyendo en ello tanto las llegadas de españoles como de extranjeros, ya que en ambos casos se registraron crecimientos (+0,2% y +5,7% respectivamente). En cuanto a los ingresos por turismo se han estimado en 15.488 millones de euros, lo que suponen un crecimiento real del +1,1% con respecto a 2010. Si a ellos se les añaden los ingresos obtenidos en concepto de excursionismo esta cifra se incrementa hasta los 17.325 millones de euros representando el 11,5% del PIB de Andalucía, participación similar a la registrada en 2010.

Teniendo en cuenta las variables principales que toman el pulso al sector, número de turistas, ingresos y empleo, se observa que todas ellas en el año 2011 han presentado tasas de variación positivas aunque moderadas. Concretamente el año 2011 se cierra con 21,8 millones de turistas, lo que supone un incremento del +2,3% respecto al año anterior, estos turistas han generado unos ingresos por valor de 15,5 miles de millones de euros (+1,1% en términos reales) lo que ha supuesto un 11,5% del PIB andaluz, como se ha señalado anteriormente.

#### Número de turistas e ingresos turísticos en Andalucía. Año 2010 y 2011



Fuente: Consejería de Turismo y Comercio e Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA)

En el año 2011 los turistas permanecen como media en Andalucía 9 días, realizando un gasto medio diario de 60,35 euros. Los mayores desembolsos de este gasto en destino han sido dedicados a la restauración y al alojamiento, conceptos que suponen respectivamente el 40,4% y el 26,7% del presupuesto, seguido por las compras, que acaparan otro 18,0%.

En cuanto al empleo, se ha registrado una media de 341 mil personas ocupadas en el sector turístico (+1,7%), lo relevante no solo es que crezca, sino que ha sido único sector económico que registra un crecimiento de empleo.

El consumo turístico de los españoles se ha contraído en 2011, ha estado y seguirá estando muy condicionado por la disminución de la renta disponible, la elevada tasa de desempleo y los bajos niveles de confianza de las familias, lo que lógicamente ha debilitado la demanda de productos y servicios turísticos.

Aproximadamente 6 de cada 10 turistas que llegan a Andalucía son españoles, situándose la cifra para 2011 en 13,3 millones de turistas, que supone mantener los datos registrados en 2010. Andalucía muestra un alto grado de dependencia de un emisor: el andaluz, casi la mitad de la demanda nacional son los propios andaluces, que junto a madrileños y catalanes llegan a suponer el 71%.

El mercado catalán es el que ha mostrado un mejor comportamiento hacia Andalucía frente a otros destinos nacionales, ya que prácticamente se mantiene el número de viajeros mientras que en el resto se produce una descenso del -1,5%. Situación contraria tiene lugar para los madrileños, que aunque en general han descendido, lo han hecho en mayor proporción en Andalucía. Finalmente el mercado andaluz, principal emisor, mantiene sus cifras en Andalucía pero ha mostrado un leve crecimiento fuera del territorio andaluz.

En cuanto al mercado extranjero, Andalucía ha cerrado el año 2011 con un total de 8,5 millones de turistas extranjeros, lo que ha supuesto un crecimiento de un +5,7% respecto año anterior. Esto se ha debido a un escenario más propicio para viajar en gran parte de los países europeos. Aunque es destacable la disparidad de resultados económicos entre los distintos países, las dos primeras potencias de la zona euro, Alemania y Francia, han logrado mantener el crecimiento económico en 2011, pese a la difícil coyuntura global. Otros países del Norte de Europa como Suecia, Finlandia, Países Bálticos y Dinamarca crecen en torno al +2,2%. Por otro lado, países como Italia, España, Grecia y Bélgica han mostrado resultados negativos.

También se ha visto favorecido, en parte, por la inestabilidad política de países como Egipto y Túnez (que en 2010 recibieron 14,7 millones y 6,9 millones de turistas extranjeros, respectivamente,

Los meses de abril a septiembre son los preferidos para visitar Andalucía, y continúa siendo el tercer trimestre el que concentra el mayor porcentaje de turistas del año (36,3%). Esta predilección por el periodo estival se observa en todas las procedencias, si bien es menos intensa en el turista extranjero.

Para alojarse durante su estancia en la Comunidad, el 69,8% de los turistas recibidos en 2011 prefirieron los establecimientos hoteleros (hoteles, apartahoteles, hostales y pensiones). Del resto de tipologías de alojamiento, destacan las viviendas de amigos y familiares (10,7%), a éstas le siguen las

viviendas alquiladas (7,3%) y en régimen de propiedad (7,0%). Se viene observando en los últimos años un incremento en la utilización de los establecimientos hoteleros andaluces en detrimento del resto de formas de alojarse.

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística, los hoteles y pensiones de Andalucía registraron en 2011 un total de 42,2 millones de pernoctaciones, lo que en términos relativos supone un incremento del +3,1% respecto a las noches registradas durante el año anterior. Este crecimiento se ha producido por la buena evolución del mercado extranjero que ha compensado el descenso de las noches de españoles.

El turista que visitó Andalucía en 2011 presenta un perfil sociodemográfico en el que destaca la mayor presencia de mujeres (52,0%), siendo los grupos de edad más representativos los intervalos entre 30 y 44 años (30,5%) o entre 45 y 64 años (32,3%). La mayoría de los turistas disponía de un trabajo remunerado (61,7%), seguidos a distancia por los jubilados y los estudiantes, que representan el 19,1% y el 11,2%, respectivamente. De aquellos que disponen de un trabajo, el 27,5% son “trabajadores de los servicios”, tras ellos se sitúan los “técnicos y profesionales científicos e intelectuales” (24,3%), y a cierta distancia los empleados de tipo administrativo (16,6%).

A continuación se expone el **Perfil sociodemográfico del turista en Andalucía. Año 2011.**

Sexo	%	Edad	%	Situación Laboral	%	Profesión	%
Varones	48,0	Menos de 18	7,3	Trabajo remunerado	61,7	Directores y gerentes	10,5
Mujeres	52,0	18-29	15,2	En paro	3,1	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	24,3
Total	100,0	30-44	30,5	Estudiante	11,2	Técnicos; profesionales de apoyo	15,6
		45-65	32,3	Jubilado	19,1	Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	16,6
		Más de 65	14,7	Labores hogar	4,5	Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	27,5
		Total	100,0	Otros	0,3	Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	0,8
		Total	100,0	Total	100,0	Artisanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción	1,5
						Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores	0,8
						Ocupaciones elementales	2,0
						Ocupaciones militares	0,4
						Total	100,0

Fuente: Consejería de Turismo y Comercio, a partir de datos ECTA. IECA

El uso de Internet adquiere cada año una mayor importancia: en 2010 ya eran mayoría los turistas que visitaron Andalucía y utilizaron la red para consultar, reservar o comprar algún servicio turístico de su viaje, y en 2011 esa proporción asciende al 57,2%, 6 puntos porcentuales más que el año anterior. También, hay que destacar que el emisor extranjero utiliza esta herramienta con más intensidad que el turista nacional (67,6% frente a 52,0%).

Disfrutar de las vacaciones y del tiempo de ocio continúa siendo el principal motivo para escoger Andalucía como destino, así lo han manifestado prácticamente el 90% de los turistas que han visitado la región en 2011. Y las tres principales razones por las que se ha elegido la Comunidad para disfrutar de las vacaciones han sido el clima, las visitas a monumentos y la playa, que en conjunto suponen el 75% del total.



En cuanto a los principales canales de información sobre el destino, el 47,6% de los turistas que visitaron Andalucía en el año 2011 se basaron en su propia experiencia, y otro 36,3% en las recomendaciones de amigos y familiares. Ambos canales son los más utilizados tanto por los turistas españoles como extranjeros.

Que el turista sea uno de los principales divulgadores de información sobre el destino andaluz, hace que la valoración que estos realicen del destino adquiera una relevancia especial. En 2011, los turistas que visitaron Andalucía han otorgado al destino una puntuación de notable, concretamente 7,6 puntos en una escala de 1 a 10, una valoración superior a la registrada en 2010 (7,2 puntos). Todos los conceptos han recibido puntuaciones más altas en 2011, tal y como puede apreciarse en el siguiente gráfico. La atención y trato recibido, los paisajes y parques naturales de Andalucía, así como el alojamiento y el patrimonio cultural han sido los conceptos mejor valorados, todos ellos con puntuaciones que alcanzan o superan los 8 puntos.

Otro indicador que ofrece información sobre el nivel de satisfacción de los turistas es el grado de fidelidad. En 2011, el 48,7% de los turistas que visitaron la región, la habían visitado también el año anterior, un grado de fidelidad que supera ligeramente al del año anterior.

Es habitual que los turistas nacionales sean fieles al destino mientras que los turistas extranjeros no (57,5% frente al 30,8%), ya que se trata de un indicador muy influenciado por la distancia entre el emisor y destino.

Para acotar más el mercado potencial, tomaremos en consideración la provincia de Cádiz y Málaga, y más concretamente el turismo natural y cultural del Parque Natural de Sierra de Grazalema, ya que tendremos una gran demanda de este tipo de turismo por parte de turistas andaluces, siendo sus principales conclusiones en el año 2011 las siguientes:

En el año 2011, los andaluces han realizado un total de 75 millones de excursiones que han generado unos ingresos de 1.837 millones de euros, lo que supone un 10,6% de lo generado en el total de sus viajes turísticos, 0,6 puntos por encima del registrado en el año 2010.

La propensión a viajar del excursionista es 10,5 veces superior a la del residente andaluz en materia de turismo, y ha registrado un ascenso de 0,4 puntos respecto a la computada en 2010.

Andalucía es el principal destino excursionista de sus propios residentes y tiene un escaso componente estacional. Los meses estivales del año se caracterizan por una mayor participación excursionista con un menor coste por excursión (no sólo en origen sino también en destino)

La climatología es un factor determinante en los desplazamientos de los andaluces. Así, las excursiones del tercer trimestre del año son las que registran distancias más largas en los desplazamientos y el invierno se caracteriza por recorridos más cortos. El ajuste simultáneo del gasto

en origen y en destino, y su relación con la distancia recorrida, indica que en 2011 las excursiones se han caracterizado por tener un presupuesto cerrado.

Al igual que en 2010, Sevilla es la provincia que ha realizado y ha recibido el mayor número de excursiones. Almería es la provincia que ha incrementado más su participación excursionista frente al total de Andalucía (+2,1 puntos). Como **destino** de las excursiones, **ha sido Cádiz quien ha registrado el ascenso más acusado del total de Andalucía** (+2 puntos).

El indicador de atracción excursionista sitúa a Sevilla como destino líder de Andalucía. No obstante, en 2011 la provincia gaditana ha sido altamente llamativa como destino para la totalidad de residentes andaluces.

El perfil del excursionista andaluz se corresponde con el de una persona cuya edad está comprendida entre los 30 y los 44 años que en el 41,7% de los casos posee una situación laboral remunerada. La situación laboral no está vinculada a la renuncia total de la práctica excursionista. En 2011, se incrementa la participación excursionista de los remunerados, de los parados y de los estudiantes.

Las principales motivaciones del excursionista continúan siendo el ocio (40,7%), la realización de compras (20,5%) y la visita a amigos y familiares (19,7%).

El gasto medio en origen del total de excursiones de los andaluces es de 7,08 euros, 0,44 euros superior al registrado en 2010. El 92,7% de este presupuesto se destina al consumo de combustible. El gasto medio en destino andaluz es de 17,35 euros y el 50,1% de esta partida se desembolsa en restaurantes y cafeterías de la Comunidad y el 42% se destina a las compras.

En lo que respecta a la demanda de alojamientos, durante el año 2011, la oferta reglada de Andalucía ha alojado a un total de 16,9 millones de viajeros, de los que 10,2 millones fueron españoles (60%). Esta cuota es 3 puntos inferior a la registrada el año anterior, aunque sigue siendo muy superior a la que presenta el conjunto de alojamientos en España (53,7%), mostrando la importancia del turismo nacional en la Comunidad andaluza.

A continuación se muestra una tabla de los viajeros alojados en alojamientos reglados en Andalucía, distribuidos por tipología durante los años 2010 y 2011.

Tipología	2010	2011	Variación	Cuota
Hoteles	14.343.888	14.838.711	3,4	88,0
Acampamentos	812.914	786.902	-3,2	4,7
Apartamentos	1.006.371	1.086.160	7,9	6,4
Turismo Rural	146.514	146.969	0,3	0,9
<b>Total</b>	<b>16.309.687</b>	<b>16.858.742</b>	<b>3,4</b>	<b>100,0</b>

Viajeros alojados en alojamientos reglados en Andalucía. Fuente: Encuestas de Ocupación: INE

Estos datos positivos que presentan los alojamientos turísticos reglados en Andalucía se registran también a nivel nacional (+3,9%), así como en las principales Comunidades Autónomas turísticas, las cuales registran sin excepción un mayor número de viajeros alojados en sus establecimientos reglados respecto al año 2010.

El número de pernoctaciones registradas en los alojamientos reglados de Andalucía se ha situado en 2011 en 51,9 millones de noches, lo que supone el 13,3% del total de las registradas en España, situándose como la cuarta Comunidad en importancia, tras Canarias, Cataluña y Baleares.

El 53% de estas pernoctaciones han sido realizadas por turistas nacionales, captando así el 18,4% de las pernoctaciones nacionales en España, liderando la clasificación en este mercado por delante de Cataluña (16,8%) y Comunidad Valenciana (14%).

En pernoctaciones, la comparación con el año 2010 presenta resultados positivos en las tipologías de establecimientos hoteleros, apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural, arrojando un balance total positivo para esta variable (+2,6%).

Tipología	2010	2011	&var.	Cuota
Hoteles	40.956.970	42.230.707	3,1	81,3
Acampamentos	3.549.640	3.390.990	-4,5	6,5
Apartamentos	5.618.400	5.811.047	3,4	11,2
Turismo Rural	495.612	506.272	2,2	1,0
<b>Total</b>	<b>50.620.622</b>	<b>51.939.016</b>	<b>2,6</b>	<b>100,0</b>

Pernoctaciones registradas en alojamientos reglados de Andalucía. Distribución por tipología. Año 2011/Año 2010. Fuente: Encuesta de ocupación. INE

La estancia media registrada en los alojamientos reglados de Andalucía se ha situado en torno a los 3 días en 2011, lo que supone un mantenimiento respecto al año anterior. Este resultado es fruto del comportamiento estable en las estancias en hoteles, tipología con mayor peso sobre el total. La estancia media en los apartamentos es la mayor entre las tipologías de alojamiento reglado, siendo los hoteles los que presentan el menor número de días de permanencia.

En 2011 Andalucía continúa manteniendo el liderazgo en lo que a turismo nacional se refiere, (captando el 20,6% del total) y la cuarta posición en el ranking de turismo extranjero. A nivel nacional, las Islas Canarias mantienen el primer puesto en pernoctaciones hoteleras totales, además de arrebatarse a Baleares el liderazgo en turismo hotelero extranjero.

Todas las categorías de alojamiento hotelero presentan en 2011 un resultado positivo en el grado de ocupación, derivado de un crecimiento de pernoctaciones superior al de plazas ofertadas.

Los viajeros procedentes de España, Reino Unido y Alemania realizaron conjuntamente el 73,5% del total de pernoctaciones hoteleras registradas en Andalucía en 2011, clara muestra de la importancia de estos mercados para el movimiento hotelero de la Comunidad. Por separado, el turismo hotelero nacional representa el 54,1% del total, mientras que británicos y alemanes concentran el 19,2% y el 16,6% respectivamente.

Si nos centramos en el área de influencia del Parque Natural, en los establecimientos hoteleros de la provincia de Cádiz se han registrado un total de 6,4 millones de pernoctaciones, 132 mil más que en 2010, lo que supone un incremento del +2,1% en términos relativos. Esta cifra es consecuencia del excelente resultado que presenta el turismo extranjero, que con un crecimiento del +10,2% ha compensado el descenso mostrado por el turismo nacional (-3,1%) en esta provincia.

Pese a ello, este resultado no ha evitado una nueva disminución de la cuota de participación del movimiento hotelero gaditano en el total andaluz, situándose en el 15,2%, -0,2 puntos por debajo de la registrada en 2010.

La estancia media en los hoteles y pensiones de Cádiz crece en 2011 hasta situarse en 3 días, siendo superior la estancia del turista extranjero en 1,3 días.

En cuanto al empleo hotelero, es destacable que el registrado en 2011 ha sido inferior al del año anterior, mostrando un descenso anual del -2,2%, con una media de 5.233 personas empleadas.

Un mantenimiento en el número de plazas ofertadas en los establecimientos hoteleros gaditanos (+0,5%), acompañado por el citado crecimiento de las pernoctaciones registradas durante el año 2011, da como resultado un grado de ocupación del 43,69%, casi un punto superior al registrado en 2010.

<b>CÁDIZ</b>	<b>Año 2011</b>	<b>% variación</b>	<b>Diferencias</b>
<b>Viajeros alojados</b>			
Españoles	1.442.965	-4,6	-69.799
Extranjeros	706.986	6,8	44.744
Total	2.149.951	-1,2	-25.055
<b>Pernoctaciones</b>			
Españoles	3.718.504	-3,1	-119.044
Extranjeros	2.704.139	10,2	251.040
Total	6.422.643	2,1	131.996
<b>Estancia Media</b>			
Españoles	2,58	--	0,04
Extranjeros	3,82	--	0,12
Total	2,99	--	0,10
<b>Cuota (Pernoctaciones Andalucía – 100%)</b>			
Españoles	16,27	--	0,12
Extranjeros	13,95	--	-0,31
Total	15,21	--	-0,15
Empleo	5.233	-2,2	-118,8
Grado de ocupación	4.369	--	0,8

**Principales cifras del movimiento hotelero en Cádiz. 2011. Fuente: Encuesta de ocupación Hotelera. INE**

Por otro lado el movimiento hotelero de la provincia de Málaga ha cerrado el año 2011 con un total de 15,9 millones de pernoctaciones, 652 mil noches más que en 2010, o lo que es lo mismo, un crecimiento en términos relativos de +4,3%. Esta situación es fruto del incremento a dos dígitos del mercado extranjero (+13,6%), que ha compensado el descenso (-8,5%) que ha presentado el turismo hotelero nacional en esta provincia.

Este resultado se refleja en la cuota de participación de las pernoctaciones en hoteles malagueños dentro del total andaluz. En 2011 la provincia de Málaga capta el 37,6% de las pernoctaciones en Andalucía, lo que supone un incremento de 0,4 puntos en esta cuota. En el caso del mercado nacional, el descenso es de casi -1,3 puntos, mientras que la de extranjeros crece en 0,4 puntos.

La estancia media se mantiene en torno a los 3,7 días, pese al descenso que muestra la estancia de los viajeros nacionales. El empleo también presenta resultados positivos en relación al año anterior. De hecho, los hoteles y pensiones malagueñas han empleado a una media de 11.318 personas, un incremento en términos relativos del +1,7%.

El grado de ocupación alcanzado en la provincia malagueña se sitúa en un 54%, presentando un crecimiento de 3,1 puntos respecto a 2010 y vuelve a ser el más elevado de todas las provincias andaluzas, superando ampliamente la media andaluza (46,5%), fruto en gran medida del ajuste a la baja de las plazas ofertadas (-1,7%).

<b>MÁLAGA</b>	<b>Año 2011</b>	<b>% variación</b>	<b>Diferencias</b>
<b>Viajeros alojados</b>			
Españoles	2.058.154	-0,7	-14.500
Extranjeros	2.524.414	11,4	230.499
Total	4.312.568	5,3	215.999
<b>Pernoctaciones</b>			
Españoles	5.875.136	-8,5	-548.239
Extranjeros	10.000.102	13,6	1.200.024
Total	15.875.238	4,3	651.785
<b>Estancia Media</b>			
Españoles	2,85		-0,24
Extranjeros	4,44		0,09
Total	3,68		-0,03
<b>Cuota (Pernoctaciones Andalucía – 100%)</b>			
Españoles	25,71		-1,33
Extranjeros	51,60		0,44
Total	37,59		0,42
Empleo	11,318	1,7	187,0
Grado de ocupación	5.404		3,1

**Principales cifras del movimiento hotelero en Málaga. 2011. Fuente: Encuesta de ocupación Hotelera. INE**

Todas las tipologías hoteleras ofrecen en 2011 mayor número de plazas que en 2010, destacando el incremento en casas rurales que alcanza el +12,2%, seguido por las plazas en apartamentos que crece un +4,7%. Las plazas hoteleras se mantienen prácticamente respecto al año anterior (+0,9%), mientras que los camping incrementan sus plazas en un +2,8%. Los hostales-pensiones de Andalucía registran un incremento en esta variable del +3%.

La distribución provincial muestra una preeminencia de la provincia de Málaga, tanto en número de plazas (32%), como en establecimientos (24%). En segundo lugar se sitúa Cádiz con un 16% de la oferta reglada de alojamiento en ambas variables.

En los apartamentos, al igual que en los hoteles, se aprecia una diferencia de capacidad de los establecimientos en función de su localización, así, presentan una capacidad media mucho más elevada en las provincias de Almería, Huelva y Málaga, dónde se superan las 100 plazas por

apartamento. En el otro extremo se sitúan Córdoba y Jaén, provincias en las que el número de plazas medio por establecimiento se sitúa en torno a 30.

Un total de 31.084 plazas están registradas en Andalucía bajo la tipología de Hostal o Pensión, lo que ha supuesto un ligero incremento respecto a la cifra del año anterior (+3%). Las pensiones y los hostales se encuentran distribuidos a lo largo del territorio andaluz de forma bastante más equilibrada que otras tipologías, siendo la provincia de Cádiz la que más número de plazas oferta, con un 21% del total de Andalucía, seguida de Granada y Málaga con un 18% y un 17% respectivamente.

En Andalucía existen 169 campings registrados en el año 2011, que ofertan un total de 84.368 plazas. Esta cifra supone un ligero incremento (+2,8%) respecto a las cifras del año anterior. La oferta de acampamentos se encuentra muy concentrada en dos provincias representando entre las dos casi el 50% de las plazas de esta tipología: Huelva con 21.813 plazas y Cádiz con 19.529.

Las plazas en casas rurales durante el año 2011 superan en un 12,2% a las correspondientes en el 2010, siendo esta tasa del 10,4% para el número de establecimientos. Los 1.066 establecimientos de alojamiento rural ofrecen casi 10.000 plazas, sin existir una concentración excesiva en ninguna de las provincias andaluzas.

En lo que respecta al uso y manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), La oferta alojativa en general presenta un uso más intensivo de todas estas herramientas que la media de las empresas, excepto en el caso de la telefonía móvil y el uso de Internet para interactuar con la Administraciones Públicas. En este contexto, cabe subrayar el elevado porcentaje medio de empresas de alojamiento turístico tanto europeas, como españolas y andaluzas que disponen de Web propia en comparación con estas mismas cifras para el total de empresas.

Cabe destacar también el mayor peso que presentan las variables de comercio electrónico en este tipo de empresas respecto a la media. De hecho, el 87% de las empresas de alojamiento andaluzas ofrecen en su página web la posibilidad de realizar pedidos o reservas online (frente al 13% de la media de empresas andaluzas), así como la posibilidad de realizar el pago online (25% frente al 6% de la media andaluza), lo que da clara muestra de la importancia de Internet en este sector.

El 40% del personal utiliza el ordenador conectado a Internet una vez por semana en los establecimientos de alojamiento turístico (hoteles y camping) de Andalucía, porcentaje ligeramente superior al alcanzado por la media española (37%).

El 28% de las empresas que conforman la oferta de alojamiento (hoteles y camping) andaluza dispone de personal que realiza funciones TIC específicas, porcentaje similar al que registra la media alojativa española.

Disponer de un sitio o página Web es la mejor carta de presentación, esto ratifica el hecho de que el 85% de la oferta de alojamiento turístico andaluza se encuentra dotada de esta vía de comunicación.

Un análisis más detallado permite concluir que el crecimiento en 2011 en las reservas online ha mostrado una mayor intensidad en los intermediarios (agencias y tour operadores online) que en las realizadas directamente a través de la Web del hotel, y de hecho, en todas las provincias la contratación realizada mediante intermediarios supera a la directa.

En el año 2011, el 57,2% de los turistas que llegaron a la Comunidad Andaluza utilizaron Internet para hacer alguna consulta, reserva o compra de alguno de los servicios contratados, lo que supone un incremento de seis puntos en este porcentaje respecto al 2010. De ellos, el 65,3% realizaron la reserva de alguno de los servicios contratados y el 36,8% llegó a culminar el proceso con la compra. En el caso de los extranjeros, la utilización de la Red es más frecuente (67,6%) que en el caso de los españoles, para los que buscar información, reservar o incluso comprar algún servicio se reduce al 52%, aunque ambas cuotas han crecido en más de cinco puntos respecto al año anterior.

En lo que respecta a la ocupación en la industria turística andaluza, en Andalucía, las provincias de Málaga y Sevilla son las que concentran conjuntamente cerca de la mitad de los ocupados en actividades características del turismo de la región. Concretamente a la provincia de Málaga le corresponde una cuota del 28,0%, y le sigue Sevilla, que acapara el 20,8% del total de ocupados de la Industria Turística de Andalucía.

Cuando se tiene en cuenta la importancia de este sector en la estructura de ocupación por sectores productivos de cada provincia, se aprecia que en Málaga el peso del empleo turístico es mayor, pues el 17,6% de todos los ocupados de esta provincia lo son en actividades turísticas. Le sigue Cádiz con el 14,3%. Estas dos provincias son las únicas que sobresalen de la media andaluza (que alcanzó el 12,3% para el año 2011).

### **3.2. Análisis de la Situación (Análisis DAFO)**

Como resumen del diagnóstico presentado se recoge a continuación una matriz DAFO que muestra las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Parque Natural de Sierra de Grazalema y su área de influencia.

De esta forma, se ordenan en diferentes campos las fortalezas y debilidades internas existentes, así como las amenazas y oportunidades derivadas del contexto externo. El cruce de información así ordenada permite la valoración de las fortalezas existentes así como el aprovechamiento de las oportunidades exógenas, para así enfrentar las debilidades internas existentes, así como las posibles amenazas que pudieran afectar desfavorablemente al desarrollo local y a la implantación del producto turístico, objeto de este plan de empresa, siempre de manera sostenible.



<b>Matriz DAFO</b>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Circunstancias internas desfavorables que constituyen algunos de los principales problemas para nuestro proyecto.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Circunstancias externas que pueden llegar a constituir un hecho desfavorable para nuestro proyecto</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Circunstancias internas favorables para nuestro proyecto.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Circunstancias externas que pueden ser aprovechadas para impulsar o fortalecer nuestro proyecto.</p>

Se detallan las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto.

## MATRIZ DAFO

### FORTALEZAS

- El Parque Natural fue declarado por la UNESCO en 1977 Reserva de la Biosfera
- Gran riqueza de formaciones boscosas
- Gran diversidad de riqueza de paisajes naturales
- Abundancia de fuentes y manantiales y presencia de cursos de aguas permanentes con bosques de ribera bien conservadas
- Rico patrimonio cultural en el área de influencia e interior del Parque Natural
- Potencialidad para el desarrollo de numerosas modalidades de turismo activo
- Creciente presencia de actividades de educación ambiental
- Variedad y riqueza cultural, histórica y gastronómica
- Proximidad al importante mercado de consumo de las áreas metropolitanas de Jerez, Bahía de Cádiz, Sevilla y Costa del Sol
- Buenas conexiones por carretera para el acceso al Parque Natural
- Proximidad al mercado turístico de la Costa del Sol
- Existencia de una importante capacidad de alojamientos rurales dentro del Parque Natural
- Funcionamiento de una línea ferroviaria dentro del Parque Natural
- Sensibles avances de integración y precisión en los instrumentos de planificación ambiental
- Creciente coordinación entre la planificación territorial y ambiental
- Apuesta de las entidades de desarrollo territorial presentes en el Parque Natural y su área de influencia socioeconómica por la valoración del espacio natural protegido.
- Entorno económico internacional favorable aunque con síntomas de debilidad
- Posicionamiento de la marca turística de España como destino de interés gastronómico y enológico
- La aplicación de nuevas tecnologías tanto a la gestión como a la comercialización
- Málaga y Cádiz cuentan con el peso del empleo en el sector turístico en Andalucía

### OPORTUNIDADES

- Incremento del interés ciudadano por el espacios naturales protegidos y el medio ambiente
- Oportunidad de un aprovechamiento integrado del patrimonio cultural y natural
- Posibilidades de aprovechamiento del rico patrimonio arqueológico existente
- Importancia potencial de la incorporación de sellos de calidad ambiental en actividades productivas o extractivas locales
- Importancia potencial para el despliegue de actividades recreativas y turísticas
- Carta Europea de Turismo Sostenible en espacios naturales protegidos
- Posible implantación de una Escuela de Hostelería comarcal
- Recuperación de las vías pecuarias para usos turísticos y recreativos
- Acondicionamiento de las principales carreteras como vías paisajísticas
- Creación de equipamientos deportivos de potencial uso turístico (rocódromos, rutas de equitación, etc.)
- Creación de una Escuela de Espeleología
- Creación de nuevos equipamientos culturales y de ocio
- Escasos alojamientos rurales de lujo
- Oferta hotelera escasa en periodos vacacionales
- Fomento del turismo ecuestre
- Fomento del turismo enológico
- Escasos hoteles rurales en el ámbito del Parque Natural de 4 y 5\*

## MATRIZ DAFO

### DEBILIDADES

- Deficiencias en la comercialización de productos locales
- Escaso nivel de asociacionismo entre empresarios locales para trabajar en común
- Fuerte estacionalidad de la demanda turística y predominio de las visitas de un solo día al Parque
- Escasa calidad de la oferta turística, principalmente de la oferta no reglada de casas rurales en alquiler
- Insuficiente acondicionamiento de la red viaria y de la señalización dentro del Parque Natural
- Insuficiencia de las zonas de aparcamientos en los accesos al Parque Natural
- Concentración de los equipamientos de uso público en el sector gaditano del Parque Natural
  - Dificultades para la obtención de licencias urbanísticas tanto para la construcción como para la rehabilitación
  - Cambios de los circuitos turísticos internacionales hacia destinos emergentes, más económicos.

### AMENAZAS

- Estructura demográfica relativamente envejecida
- Mercado laboral muy dependiente de determinados sectores productivos (marroquinería e industrias cárnicas) en algunos municipios
- Impacto de las visitas masivas, concentradas entre el Bosque y Grazalema y en el Área de Reserva del Parque Natural
- Amenazas derivadas de la intensificación en el uso e infraestructura de transporte de equipamientos básicos
- Saturación de las áreas de acampada en momentos punta del año
- Desequilibrio en la distribución territorial de los equipamientos de uso público, relativamente escasos en el sector malagueño del Parque Natural
- Importante desarrollo de la oferta hotelera
- Gran competencia
- Inversión inicial muy elevada
- Aprovisionamiento just in time
- Fuerte estacionalidad

## 4. ANÁLISIS INTERNO

La configuración inicial de las previsiones de facturación de la empresa resultará de la siguiente manera:

Líneas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Hotel</b>	14,40%	13,11%	12,56%	11,57%	10,63%
<b>Ingresos restaurante</b>	78,41%	79,86%	80,08%	80,38%	80,57%
<b>Congresos y reuniones</b>	6,85%	6,70%	7,01%	7,67%	8,39%
<b>Actividades</b>	0,34%	0,33%	0,35%	0,38%	0,42%
<b>Total de ventas</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La oferta se ha diseñado de manera que las estacionalidades de las distintas líneas se compensen entre sí. En el hotel se esperan ocupaciones no muy elevadas durante la mayor parte del año, excepto en verano y Semana Santa, donde casi todos los establecimientos de la zona están ocupados al 80% ó 90%. Sin embargo, se espera que el servicio de restauración y los eventos relacionados con la enología reporten los ingresos suficientes para compensar los meses de menor actividad en hospedaje.

Con el objeto de mantener la rentabilidad del negocio en épocas de poca afluencia de turismo, se adoptarán las siguientes medidas:

- ✚ Potenciar la actividad de restauración con la organización de jornadas gastronómicas y enológicas
- ✚ Publicitar el salón privado del restaurante para la celebración de eventos privados como bautizos, comuniones, comidas de empresa, congresos vinícolas, etc.
- ✚ Aunque las actividades complementarias se ofrecerán durante todo el año, se potenciarán durante las épocas de baja actividad para ocupar el hotel.

El siguiente cuadro presenta de forma resumida las principales características del proyecto.

<b>Definición de la empresa</b>	<b>Alojamiento con restauración</b>
<b>Clasificación de Actividades Económicas</b>	55111.- Hoteles y moteles con restaurante
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Localización</b>	Localidad gaditana de GRAZALEMA (Parque Natural de la Sierra de Grazalema)
<b>Instalaciones</b>	El hotel tendrá siete habitaciones con baño e hidromasaje, seis dobles y una individual. El restaurante tendrá capacidad para 110 personas distribuidas en dos salas, una para 30 y otra para 80. Constará de un pequeño parking, además de una piscina y una sala de reuniones con capacidad para 50 personas
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Dos promotores, que ocuparán los puestos de gerencia del hotel y del restaurante.  Cocina: un/a cocinero/a y un/a ayudante/a de cocina  Sala: un/a camarero/a y un/a ayudante/a de camarero
<b>Cartera de Servicios</b>	Alojamiento, restaurante a la carta, bodega, deporte en la naturaleza
<b>Clientes</b>	Personas físicas y jurídicas (comidas de empresa, jornadas gastronómicas, enológicas, ...) con alto poder adquisitivo
<b>Herramientas de promoción</b>	Acto de inauguración del establecimiento convocando el Primer concurso enológico del Hotel La Esencia de Grazalema.  Díptico y tarjetas de visita  Mailing  Promoción en emisoras de radio, prensa, etc.  Realización de página web.

Los datos de inversión y los resultados económicos básicos se detallan en la siguiente tabla:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión total</b>	716.991,98	0,00	34.800,00	0,00	2.320,00
<b>Fondo de maniobra inicial</b>	161.217,62	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos Propios</b>	250.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos Ajenos</b>	530.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Previsión de Ventas</b>	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
<b>Resultados estimados después de impuestos</b>	56.468,46	106.442,60	120.303,20	146.755,34	186.742,06
<b>Tesorería acumulada</b>	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97

## 5. ESTRATEGIA DE MARKETING

Nuestro máximo objetivo es llegar hasta un público de entre 35 y 55 años, de clase media-alta, selecto, exclusivo, que le guste la naturaleza, la buena comida y que se quiera imbuir en el mundo de los vinos.

Se pretende penetrar en el mercado ofreciendo un esmerado servicio, tanto en la elaboración del producto como en el trato al cliente.

Dada la naturaleza de las actividades a desarrollar y considerando la dimensión de la iniciativa empresarial, no procede la contratación de comerciales, asumiendo ambos emprendedores las tareas y funciones de relaciones públicas y promoción. Se apoyarán además, en la página web del hotel y en centrales de reserva para la captación de los clientes:

No se descarta en un futuro el optar por la comercialización del establecimiento a través de portales de Internet que cuenten con prestigio en los ámbitos de competencia.

En cuanto a la fijación de precios en la actividad de alojamiento se deberán tener en cuenta diferencias en función de las temporadas. En este sentido, se ha establecido la siguiente división:

- ✚ Temporada alta: Semana Santa, segunda quincena de Junio, Julio, Agosto y primera quincena de Septiembre y Navidad. Se incluye aquí todos los puentes que pueda haber motivados por festivos nacionales o autonómicos (Puente del Pilar, Puente de la Constitución, etc.). Esto supone aproximadamente un total de 125 días.
- ✚ Temporada baja: el resto del año (240 días).

Los precios se han establecido tomando en consideración la competencia y los costes, sin perder de vista que el cliente lo considerará como un indicador de la calidad.

PRECIOS DEL HOTEL	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
<b>DOBLE</b>	85,00	95,00
<b>SENCILLA</b>	75,00	85,00
<b>CAMA SUPLETORIA</b>	12,00	12,00

Los precios indicados incluyen el desayuno y todos los servicios de la habitación (televisión, calefacción, limpieza, wifi, etc.). Los cobros de los servicios prestados a los clientes se harán al contado, mediante efectivo o tarjeta de crédito.

En el caso de las reservas hoteleras realizadas telefónicamente se va a solicitar a los clientes un adelanto del 10% del importe de la reserva como señal de compromiso con la misma, que se descontará del precio final del servicio prestado.

En cuanto al restaurante, se establece un precio medio por persona de 40 euros pero, evidentemente, éste puede variar substancialmente en función del tipo de comida y bebida elegidos por los comensales. No habrá menú del día.

Para el caso de celebración de banquetes (bodas, comuniones, bautizos y otras celebraciones diversas) se establece un precio medio de menú de 95,00 €, que incluirá aperitivos, mariscos, pescado, carne, postres, café y bebidas. El servicio de bebidas de alta graduación se negociará aparte del menú.

En lo que respecta a las reuniones de empresa, el precio que se cobrará es de 65,00 € y en él se incluyen la comida o cena, ágapes, bebidas y utilización de la sala, así como la utilización de ordenador y conexión a Internet.

Las actividades complementarias supondrán un ingreso por persona de 2,5 €, ya que se trata de un servicio pensado para hacer más atractiva la oferta conjunta, no primando en este caso la obtención de altas rentabilidades.

Se estiman incrementos de precios interanuales de un 3% para todos los servicios.

En lo que respecto a la promoción se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Acciones de promoción del lanzamiento	Presupuesto (€)
Acto de inauguración del establecimiento	520,00
Convocatoria del primer concurso enológico en el Hotel	Gastos sufragados por patrocinadores
Diseño de rótulo, díptico y tarjetas de visita	1.200,00
Gastos de correo promocional	300,00
Promoción en emisoras de radio	2.250,00
Anuncios en prensa local	2.150,00
Realización de página web	2.500,00
<b>Total</b>	<b>8.400,00</b>

Además se haría promoción de nuestro producto incluyéndolo en el Mapa de Enoturismo de la provincia de Cádiz en el que se reseña un gran número de puntos de interés enológico, como



bodegas, viñas visitables, museos, enotecas, tabernas, restaurantes, etc., ofreciendo al turista una amplia y completa información de todo lo referente al mundo del turismo enológico, de manera muy práctica de la provincia gaditana, así como publicarlo en su página web ([www.enomap.com](http://www.enomap.com)).

En lo que se refiere a la promoción de la apertura, se hará un acto de inauguración en el que se invitará a agentes sociales destacados en el mundo del turismo, autoridades locales y regionales y gente del sector para que nos conozcan (asociaciones de restauradores, de hotelería, etc.). El evento tendrá carácter público, de manera que la población local conozca, utilice y recomiende el establecimiento.

Se aprovechará la inauguración del establecimiento para convocar la primera feria enológica del hotel La Esencia de Grazalema en el que se podrá presentar vinos de la zona de Andalucía con denominación de origen. En la feria se realizarán talleres, catas y un concurso para elegir el mejor vino de la zona; de esta manera se combinará la enología y la gastronomía y en él asistirán chef y sumiller de renombre.

Los gastos de este concurso se sufragarán con patrocinadores buscados por los emprendedores por lo que no tendrán ningún coste para ellos.

Los dípticos serán entregados en ferias de turismo, en eventos gastronómicos y enológicos, oficinas de información turística y cualquier otro establecimiento donde puedan acudir turistas a solicitar información.

Se llevará a cabo un importante esfuerzo de comunicación por parte de los emprendedores en el ámbito comarcal de influencia, apoyándose en las ediciones locales de prensa y en las emisoras de mayor audiencia en la comarca así como en agencias de viajes, etc.

De cara a años posteriores, se han realizado las siguientes estimaciones económicas para la promoción de nuestro producto turístico:

Acciones de promoción de mantenimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de página web	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Promoción en emisoras de radio	0,00	450,00	500,00	500,00	600,00
Edición de díptico y tarjetas de visita	0,00	800,00	0,00	800,00	0,00
Feria enológica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>1.550,00</b>	<b>800,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>900,00</b>

## **6. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES**

### **6.1. Localización de la empresa**

#### **6.1.1. Asentamiento y criterios de elección**

El establecimiento se ubicará en pleno casco histórico de una villa gaditana. Esta villa es una de las poblaciones de referencia del turismo activo y gastronómico en el entorno del Parque Natural de la Sierra de Grazalema, ya que cuenta con numerosos atractivos: patrimonio, gastronomía, enología, paisajes, etc., además cuenta con buenas comunicaciones, tanto aéreas como terrestres.

La población de la localidad está en torno a los 2.200 habitantes, sin embargo la población de la comarca de Cádiz y Málaga que gira en torno al Parque Natural equivale a unos 40.000 habitantes, sin contar con la que puede resultar influyente en la Costa del Sol, Jerez de la Frontera, Sevilla, etc.

La localización dentro del casco histórico es inmejorable para el desarrollo de la actividad proyectada, al encontrarse en pleno circuito turístico y estar rodeada de establecimientos similares que atraen a la clientela.

Ha sido determinante en su elección el disponer de la propiedad, fruto de una herencia familiar de los emprendedores; se considera, sin embargo, que la idoneidad ubicación-actividad es realmente notable.

#### **6.1.2. Terrenos, edificios e instalaciones**

Tanto el hotel como el restaurante se encuentran ubicados dentro de la misma finca, en un mismo edificio de tres plantas, de construcción tradicional, como las que se pueden ver en la siguiente fotografía.



El inmueble, así como el terreno adyacente a éstos son propiedad de los dos emprendedores, como consecuencia de una herencia familiar, Dicho edificio necesita una reforma tanto interior (acondicionar las habitaciones, habilitar una de ellas para discapacitados, arreglar la cocina y sus anexos, etc.) como exterior (pintura, cambio de carpintería, arreglo del tejado, etc.)

La propiedad se encuentra valorada en 150.000€ y el presupuesto de rehabilitación está cifrado en 253.341,38€, según el siguiente detalle:

CONCEPTO	TOTAL
Albañilería	17.000,00 €
Soleras / solados y alicatados	29.455,00 €
Carpintería y cerrajería	36.627,00 €
Saneamiento	14.536,00 €
Fontanería	15.609,00 €
Electricidad calefacción	32.722,00 €
Pintura varios	36.920,00 €
Construcción pozo	10.000,00 €
Acondicionamiento exterior	25.000,00 €
Insonorización	11.000,00 €
Sistema de vigilancia / alarma	1.500,00 €
Dirección de obra	18.000,00 €
Licencia de obras	4.972,38 €
<b>Total</b>	<b>253.341,38 €</b>

El mantenimiento de las instalaciones se considera importante, ya que la particularidad del establecimiento hace que el diseño y la calidad sea muy determinante para el éxito del producto turístico, por lo que se considera que el coste por reparaciones y mantenimiento se puede estimar en unos 4.000€ al año.

El hotel constará de siete habitaciones con baño y jacuzzi (una de ellas acondicionada para ser utilizada por personas con discapacidad), televisión, caja de seguridad, acceso a Internet y mini bar. Todas las habitaciones son dobles, a excepción de una que es individual. Además, contará con una sala de reuniones con una capacidad de 40 personas, una sala de televisión-biblioteca, aseos, restaurante (capacidad para 110 personas distribuidas en dos salas, una para 30 y otra para 80 personas). También contará con un pequeño parking, con capacidad para unos 12-16 coches.

La finca consta de unos 1.200 m<sup>2</sup>, 650 de los cuales se corresponden con la edificación a rehabilitar, estando previsto destinar el resto del solar a parking, piscina y jardines. Se muestra en el siguiente cuadro el detalle de las superficies de los distintos espacios:

USO	Superficie
Habitaciones del hotel	182
Aseos, sala tv y recepción	90
Sala de reuniones	50
Almacén del hotel	30
Restaurante	180
Cocina	70
Almacén de cocina	30
Aseos restaurante	10
Vestuarios personal	10
Parking	150
Jardín, piscina y terreno	400

Se han estimado los gastos de mantenimiento anuales de las instalaciones. Los cálculos se han realizado teniendo en cuenta que hay que mantener las instalaciones en unas condiciones óptimas de higiene, salubridad y comodidad. Además el jardín, la piscina y el terreno hay que tenerlos preparados, sobre todo en el periodo estival para la celebración de eventos en el exterior.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4.800 €	5.000 €	5.200 €	5.400 €	5.800 €

### 6.1.3. Infraestructuras y comunicaciones

La villa de Grazalema se encuentra perfectamente comunicada por infraestructuras terrestres y aéreas.

Para llegar hasta Grazalema se tiene que llegar por carretera desde Cádiz o desde Sevilla o Jerez de la Frontera, hasta dónde puede llegar en coche, en tren o en avión. Desde ahí hasta Grazalema sólo en vehículo.

Desde Cádiz se puede ir por la carretera de Arcos de la Frontera, la Nacional 342 o la Comarcal 344. Desde Sevilla por la de Villamartín, primero por la Nacional IV y después por la C-344.

Desde Málaga deberá ir primero a Marbella por la N 340, de ahí enlazar con la Comarcal 339, y por la c-344 hasta Grazalema.

Las distancias de Grazalema con algunas ciudades de su entorno son: Cádiz 120 kilómetros, Ronda 32 kilómetros, Sevilla 130 kilómetros, Jerez de la Frontera 87 kilómetros, Algodonales 25 kilómetros.

Concretamente las infraestructuras urbanas a las que tendrá acceso el local, se consideran suficientes: red de saneamiento, comunicaciones, traídas de luz y agua y recogida de basura.

## **6.2. Recursos Humanos**

### **6.2.1. Relación de puestos de trabajo**

La empresa se constituye con dos socios trabajadores y cada uno de ellos se responsabilizará de un área determinada: uno será el encargado de la gestión del hotel (el emprendedor con formación en turismo) mientras que el otro (el emprendedor especializado en el ámbito de la restauración) llevará todo lo relacionado con el restaurante, eventos, etc.

Durante el primer año de funcionamiento se contratará a 4 personas, todas ellas para el restaurante: dos personas para la cocina (cocinero/a y pinche) y otras dos personas para atención del comedor (camarero/ y ayudante), ya que los servicios de lavandería y limpieza serán contratados a una empresa de limpieza de Cádiz.

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Categoría Profesional</b>	<b>Fecha incorporación</b>
<b>Responsable del Hotel</b>	Gerente del Hotel	Año 1
<b>Responsable del Restaurante</b>	Gerente Restauración	Año 1
<b>Cocinero</b>	Cocinero	Año 1
<b>Ayudante de cocina</b>	Ayudante de cocinero	Año 1
<b>Camarero</b>	Camarero	Año 1
<b>Ayudante de camarero</b>	Ayudante de camarero	Año 1
<b>Ayudante de camarero</b>	Ayudante de camarero	Año 3
<b>Ayudante de camarero</b>	Ayudante de camarero	Año 4

**Cuadro. Relación de puestos de trabajo**

El Gerente de restauración será el que gestione el restaurante siendo el responsable de la actividad del bar (suministros, pedidos, producción, control de inventarios y de gastos, gestión del personal,

etc.) y además estará de apoyo para la atención de los clientes en los momentos en los que sea necesario.

El camarero y el ayudante de camarero, serán los que se encarguen de atender, preparar las tapas y servir a los clientes, así como de la limpieza y mantenimiento básico del equipamiento y del local.

Las cuatro personas que se van a contratar durante el primer año tendrán un contrato indefinido a tiempo completo. En un estudio a cinco años vista y a modo de previsión se podrá contratar a dos personas más, ayudantes de camareros durante el tercer y cuarto año a tiempo parcial o para los fines de semana, puentes, etc., que es cuando se prevé que haya mayor afluencia de público.

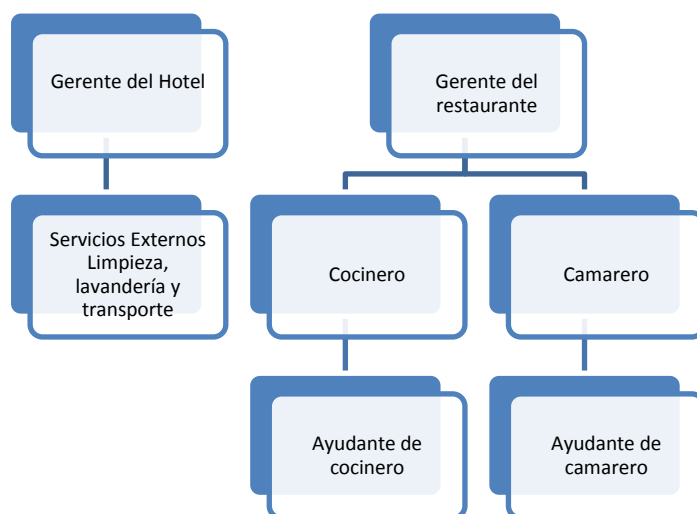
### 6.2.2. Organización de recursos y medios técnicos humanos

La toma de decisiones en la empresa estará dividida en dos secciones diferenciadas, por un lado la de hostelería, que es dirigida por la emprendedora experta en turismo y, por otro lado, la de restauración, regida por el otro emprendedor, que a su vez, proporcionará a los empleados las pautas y patrones a seguir.

La emprendedora experta en turismo colaborará también en el servicio de restauración, atendiendo en sala a los clientes y asesorando, principalmente, la elección de vinos, donde ella es una experta en este sector.

En esta empresa, difícilmente se les puede ofrecer la posibilidad a los trabajadores de un plan de carrera, sin embargo sí se les posibilita el que puedan asistir a cursos de formación y especialización de sus oficios.

### 6.2.3. Organigrama. Estructura de dirección y gestión



La empresa contratará a un asesor externo (asesoría ubicada en Cádiz), que le llevará todo el tema laboral (contrataciones, seguros sociales, nóminas), fiscal (declaraciones trimestrales y resúmenes anuales de IVA e IRPF), contabilidad y tramitación de ayudas y subvenciones varias para la empresa (por constitución, contratación o innovación).

Los servicios de lavandería, limpieza y transporte serán también subcontratados a través de una empresa del entorno.

Para la lavandería, tanto del hotel como del restaurante, se contratará a una empresa de la zona que venga a recoger cada dos días o cada día (dependiendo de si es temporada alta o baja) la ropa del hotel y del restaurante (excepto los domingos).

El servicio de limpieza de las habitaciones y del restaurante será realizado por una empresa local, que vendrá todos los días de la semana por la mañana en horario de 8:00 a 13:00h y por la tarde para la limpieza del restaurante de 17,00h a 20,00h.

El sistema de vigilancia también será una subcontratación. Se contratará un sistema de vigilancia con cámaras y detectores de personas (éstas últimas estarán en los espacios más alejados o que a ciertas horas del día no se utilizan, como sala de reuniones, biblioteca o comedores) conectadas a una central de alarma para que, en caso de robo, intrusión o rotura de algún vidrio a altas horas de la noche acuda la policía local.

#### **6.2.4. Selección de personal y formas de contratación**

Tanto la selección de personal de cocina (cocinero y ayudante) como la de los camareros (jefe/ayudante) se hará a través de una oferta de empleo a través del Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, así como por medio de portales de Internet especialistas en este ámbito como infojobs.com.

Por medio de ellos, se recibirán los CV de unos 20 demandantes de empleo o en situación de mejora de empleo para cada uno de los puestos. Una vez estudiados los CV, se preseleccionaran entre 6 ó 7 candidatos/as para cada puesto a los que se les realizará, además de una entrevista personal, unas pruebas prácticas del puesto a desarrollar.

En el servicio de restaurante, para fines de semana puntuales, puentes, etc., o bien días en los que se celebre alguna comida de empresa o convección, se contratará personal a través de una empresa de trabajo temporal (ETT).

A partir del tercer año, si las previsiones del restaurante son satisfactorias, se podría contratar a una tercera persona con jornada reducida como ayudante de camarero para los fines de semana y tener menos personal contratado por la ETT. Esta persona será una de las contrataciones que puedan facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.

Los salarios de los trabajadores serán superiores a los mínimos establecidos por la legislación vigente (convenio colectivo del sector de hostelería de la provincia de Cádiz) y no se descarta la posibilidad de aumentar el salario con algún complemento retributivo cotizante, o bien, un porcentaje de beneficios al final de cada ejercicio económico.

CATEGORÍA	Tipo	Horas	Coste salarial
PROFESIONAL	contrato	año	bruto anual
Responsable del Hotel	Autónomo	---	21.065,44€
Responsable del Restaurante	Autónomo	---	21.065,44€
Cocinero	Indefinido	1.760	21.683,50
Ayudante de Cocinero	Indefinido	1.760	18.516,77
Camarero	Indefinido	1.760	20.516,68
Ayudante de Camarero	Indefinido	1.760	16.516,68

Cuadro: Formas de contratación

### **6.3. Planificación de la puesta en marcha del proyecto**

Como se ha comentado con anterioridad, los aspectos diferenciadores del proyecto van a estar encaminados a:

- Instalaciones cuidadosamente rehabilitadas, combinando lo tradicional con lo actual y contando con la aplicación de nuevas tecnologías. Aplicación de criterios medioambientales en la selección de equipamientos para que sea un producto sostenible.
- Cuidada selección de la carta, con especial cuidado en los vinos.
- Oferta de instalaciones y servicios para la celebración de reuniones de empresa.
- Oferta de actividades de ocio en la naturaleza, de enología, ecuestres, etc., conjuntamente con el alojamiento o el resto de servicios.

A la hora de abrir un hotel con restaurante hay una serie de trámites que hay que realizar como los que se señalan a continuación:

- Declaración previa al inicio de actividad
- Constitución de la sociedad mercantil
- Solicitud del préstamo a largo plazo en una entidad bancaria
- Solicitud de la licencia de obras en el ayuntamiento de la localidad
- Acondicionamiento del local



- Solicitud de la licencia de apertura de apertura e inscribir la empresa en el registro de Empresas y Actividades Turísticas de la Comunidad Autónoma de Andalucía. A menudo pueden realizarse estos trámites de forma conjunta. Para conseguir la autorización, debe adjuntarse un proyecto técnico del bar o restaurante, con los planos correspondientes y la licencia ambiental.
- Obtener la placa identificativa de bar o restaurante y colocarla fuera del establecimiento en lugar visible. Se trata de una placa con fondo azul, con la letra R blanca para los restaurantes, o las letras R y B blancas para los bares-restaurante.
- Adquisición de los equipamientos
- Disponer de las hojas de reclamación para que estén disponibles para los clientes del bar o restaurante, comunicando debidamente su disponibilidad.
- Inicio de la campaña promocional de lanzamiento
- Trámites laborales
- Inicio de la actividad.

AÑO	1												2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Declaración previa al inicio de actividad																								
Constitución de la sociedad																								
Solicitud de préstamo a largo plazo																								
Solicitud de licencia de obras																								
Acondicionamiento del local																								
Solicitud de licencia de apertura																								
Inscripción en registro de empresas y actividades turísticas																								
Obtener la placa identificativa																								
Adquisición de equipamientos																								
Inicio de campaña promocional de lanzamiento																								
Trámites laborales																								
Inicio de la actividad																								

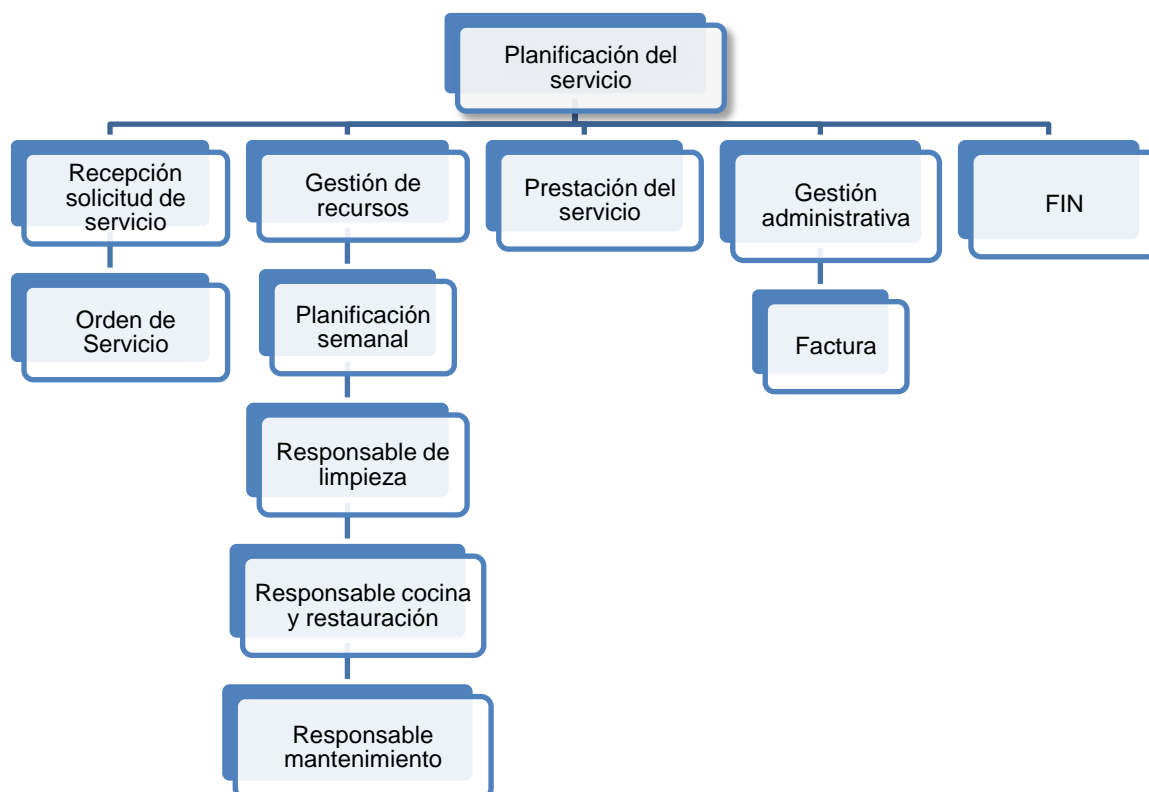
Cuadro: Cronograma

## 6.4. El proceso de prestación del servicio

### 6.4.1. Determinación del proceso

El proceso de prestación del servicio, a grandes rasgos, es común para las cuatro líneas de servicio contempladas: comienza con la solicitud de reservas por parte del cliente, continúa con la determinación, por parte del responsable, de los recursos materiales y humanos necesarios y finaliza con la facturación del servicio prestado.

Se describe a continuación el flujo del proceso de prestación del servicio.



Fuente: Procedimiento de Calidad para Turismo, Hostelería y Restauración. Planificación del Servicio. BIC GALICIA.

El personal de recepción recibe a través de distintas vías (aunque habitualmente por vía telefónica) las peticiones de prestación de servicio por parte de los clientes.

A continuación contacta con los responsables de las reservas de habitaciones y eventos (como banquetes y reserva de instalaciones para reuniones de empresa), quienes confirman la disponibilidad. La reserva se registra en el formato Solicitud de reserva o bien en el programa informático de gestión.

Durante la conversación, el personal de recepción se interesará por aquellas características personales del cliente que influyan a la hora de prestar el servicio, como cuestiones médicas o familiares (si viene con niños y de qué edad/es, etc.).

La semana previa a la prestación del servicio, una vez confirmada dicha reserva, el personal de recepción imprime el formato Orden de Servicio, en donde se detallarán:

- ✚ Fecha de entrada
- ✚ Número de personas
- ✚ Especificación del servicio de que se trate (alojamiento, comida, alquiler de instalaciones, etc.)
- ✚ Número de habitaciones o de comensales o de asistentes, según el caso.
- ✚ Observaciones a tener en cuenta
- ✚ Fecha prevista de salida
- ✚ La comunicación interna del servicio se realiza distribuyendo una Orden de Servicio, ya cubierta por parte del personal de recepción, entre las distintas áreas del establecimiento afectadas por dicha orden.

#### **6.4.2. Subcontrataciones**

Se subcontratarán las siguientes actividades:

- ✚ Asesoramiento fiscal y laboral (coste mensual: 180 €)
- ✚ Servicio de prevención de riesgos laborales (coste anual: 513 €)
- ✚ Actividades de turismo activo, enología, actividades ecuestres, etc. Estas Actividades sólo genera ingresos a la empresa, pues los promotores lo único que hacen es ser intermediarios entre las empresas de la zona y sus clientes. Las empresas organizadoras dan una cuantía fija a la empresa por cada cliente que acuda a sus actividades (2,5 €/persona durante el primer año).
- ✚ Servicio de limpieza (coste mensual: 700,00 €)
- ✚ Servicio de lavandería (coste mensual: 525,00 €)
- ✚ Sistema de vigilancia (coste anual: 125,00 €)

#### **6.4.3. Aprovisionamientos**

Los aprovisionamientos van a ser un punto clave en el funcionamiento de la empresa, ya que al tener un servicio de restauración que demanda la compra de productos alimenticios, muchos de ellos tienen un rápido proceso de deterioro. En consecuencia, se ha analizado la proximidad de mercados que puedan abastecer al restaurante o proveedores que satisfagan las necesidades "just in time". En este sentido, los emprendedores cuentan con gran número de contactos con empresas proveedoras de la zona, que les garantizarán el suministro de producto en buenas condiciones y a precios razonables.

Para otros productos como pueden ser detergentes, productos de limpieza y productos de cuidado personal recurriremos a proveedores mayoristas, puesto que el aprovisionamiento se realizará en periodos de tiempo más distanciados.

#### **6.4.4. Gestión de Stocks**

En consonancia con su rápida caducidad, la provisión de alimentos será diaria para los productos principales, pudiendo soportar periodos semanales o incluso mensuales para aquellas materias primas cuya caducidad sea mayor (cereales, legumbres, aceites,...). Sin embargo, dada la naturaleza de la actividad y la calidad buscada en la oferta, se tratará de reducir la cantidad de producto almacenada al mínimo.

El tratamiento será lógicamente diferente en el caso de los vinos, en los que los periodos de almacenamiento podrán ser de meses, en función de la rotación de las diferentes marcas y variedades.

Conscientes de no disponer de un lugar adecuado para un correcto almacenamiento de grandes cantidades de vino, y al contar con proveedores de confianza, se mantendrá un stock para hacer frente, aproximadamente, a periodos de tres meses para marcas de rotación media y de dos semanas para marcas de gran rotación.

#### **6.4.5. Procedimientos y controles de calidad**

Se establecerá un sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y mejorar su nivel de satisfacción. Este modelo de gestión deberá ser flexible para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. El objetivo final es incrementar el volumen de clientes, motivar su fidelización, motivar al personal para optimizar los recursos, prevenir riesgos, disminuir los costes y hacer promoción del establecimiento.

Si antes de la prestación de los servicios solicitados por parte del cliente fuera necesario su variación o anulación, ésta se reflejará por parte del personal de recepción editando una nueva orden de servicio que modifique o anule la anterior.

Este hecho se comunicará, con la mayor brevedad posible, a los responsables de las áreas implicadas y será distribuida la nueva edición de la orden de servicio con el fin de que procedan a adoptar las medidas oportunas, rectificando o, en su caso, anulando los recursos reflejados en la planificación semanal.

Respecto a la limpieza de las habitaciones, aspecto fundamental de la calidad de un hotel, se seguirá un procedimiento acordado con la empresa que preste este servicio. Los elementos centrales de este procedimiento serán:

- ✚ Limpieza e higiene de las habitaciones y el baño
- ✚ Reposición de accesorios del cuarto de baño
- ✚ Limpieza e higiene de las zonas comunes
- ✚ Gestión de productos de limpieza
- ✚ Un procedimiento similar se aplicará con el servicio de lavandería, que supervisará antes de la entrega de la prenda que:
  - No haya manchas en la prenda.
  - No haya roturas y el nivel de desgaste de la prenda sea aceptable.
  - La textura de la prenda sea agradable al tacto.
  - Huela a limpio.
  - No esté arrugada y esté convenientemente planchada y/o doblada.

El objetivo a medio-largo plazo es el de lograr el distintivo de calidad otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), situación que se descarta para los primeros años de actividad de la empresa, en los que se centrarán los esfuerzos personales y financieros en la correcta puesta en marcha del negocio.

Además de cumplir con la exigencia legal de poner hojas de reclamación a disposición de los clientes, se estimulará la participación de los clientes en la cumplimentación de formularios de encuesta de calidad de servicios.

#### **6.4.6. Niveles de tecnología aplicados en los procesos**

El hotel La Esencia de Grazalema hará uso de las nuevas tecnologías en los siguientes ámbitos:

- ✚ gestión: contará con los equipos y programas necesarios para una eficiente gestión de las reservas y control económico-financiero.
- ✚ procesos de producción y servicio:
  - está prevista la utilización de sistemas mixtos de calefacción y calentamiento de agua basados en la utilización de placas fotovoltaicas.

Se instalarán sistemas de eliminación de humos en cocina compatibles con la seguridad de los trabajadores y el cuidado del medioambiente.

Se dotará al restaurante de aparatos inalámbricos para llamar al mozo desde la mesa, aligerando el proceso de pedir la cuenta, solicitar una nueva bebida, o cualquier otra cosa que deseen.



Foto: Aparatos inalámbricos para llamar al camarero

Todo el establecimiento dispondrá de conexión wifi para facilitar el uso de Internet a los clientes.

Se dispondrá de una web en la que los clientes, además de informarse sobre los diferentes servicios, podrán proceder a la realización de reservas.

## 6.5. Creación de la empresa

### 6.5.1. Aspectos formales

Los emprendedores han optado por constituir una sociedad de responsabilidad limitada, más conocida como sociedad limitada, para el desarrollo de la actividad que se caracteriza, en términos generales por:

Número de socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.000 €	Impuesto sobre Sociedades

Las ventajas que conlleva la constitución de esta empresa serían:

- ✚ Posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos, evitando desplazamientos al emprendedor y un ahorro sustancial de tiempos y costes, mediante el Documento Único Electrónico (DUE).
- ✚ Posibilidad de constitución por el procedimiento presencial, con los mismos tiempos de respuesta de notarios y registradores (48 horas), siempre que se opte por la utilización de unos estatutos sociales orientativos.

- ✚ El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad, si bien se da opción a los socios de establecer, además, una actividad singular.
- ✚ Utilización de una denominación social especial que incorpora un código alfa-numérico (ID-CIRCE) lo que permite su obtención en 24 horas.
- ✚ No es obligatoria la llevanza del libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario.
- ✚ Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.
- ✚ Importantes facilidades para continuar su actividad como sociedad de responsabilidad limitada.
- ✚ Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- ✚ Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- ✚ El nº de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal.
- ✚ Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social.
- ✚ A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 50.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas.
- ✚ Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto.
- ✚ Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

### **6.5.2. Aspectos jurídicos**

Se suscribirá una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones junto con un seguro de responsabilidad civil, que cubra ante posibles daños a clientes o terceros. Se han solicitado presupuestos a diferentes compañías de seguros, además de realizar una comparativa en internet, siendo el presupuesto que más se ajusta a las necesidades del proyecto el que tiene como coste de la prima anual unos 2.700,00 euros.

### **6.5.3. Autorizaciones, permisos, licencias, etc.**

La puesta en marcha del proyecto tan sólo supondrá la solicitud de las correspondientes licencias de carácter municipal:

- ✚ Licencia de obras
- ✚ La licencia de apertura de actividades

Para la obtención de la licencia de apertura, el establecimiento deberá disponer de todas las autorizaciones precisas para el desarrollo de la actividad que, básicamente, se corresponden con los servicios autonómicos de Patrimonio, Medio Ambiente, Sanidad e Industria.

#### **6.5.4. Medidas de prevención de riesgos laborales**

Las instalaciones y edificios contarán con las medidas de seguridad e higiene contempladas en el proyecto, referidas principalmente a:

- ✚ Sistema contra incendios
- ✚ Aparatos a presión: calderas
- ✚ Aparatos a gas
- ✚ Instalaciones eléctricas
- ✚ Evacuación del edificio
- ✚ Calefacción y aire acondicionado
- ✚ Equipos mecánicos

Por su parte, el personal recibirá la formación necesaria en seguridad y salud, y la empresa respetará en todo momento las restantes disposiciones en materia de prevención de riesgos.

Se han solicitado presupuestos a diferentes empresas acreditadas como servicio ajeno de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con la página Web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, siendo el coste anual del servicio de prevención para un hotel con entre 1 y 4 trabajadores (hay que tener en cuenta que entre los trabajadores no se incluye a los autónomos) es de 309 € (358,44 € IVA incluido). El coste anual del servicio de vigilancia de la salud es de 51 € por empleado, este servicio está exento de IVA.

La normativa genérica a aplicar es la siguiente:

- ✚ Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- ✚ Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- ✚ Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- ✚ Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.



- ✚ Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- ✚ Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad.

Además serán de aplicación las siguientes normas específicas:

- ✚ Decreto 2413/1973 del 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrónico de baja tensión.
- ✚ Real decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación “NBE – CPI/96: Condiciones de Protección contra Incendios de los Edificios”.
- ✚ Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.

## **7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

### **7.1. Inversión y fondo de maniobra del proyecto**

El punto de partida de este proyecto empresarial es la ubicación del inmueble, situado en una pequeña localidad de la comarca gaditana, sitio de referencia en el Parque Natural de la Sierra de Grazalema, que tiene por nombre Grazalema. Al ser el inmueble y el terreno adyacente propiedad de los dos promotores, son bienes que se aportan a la empresa como capital inicial y ello permite responder a los compromisos económicos y financieros que ésta pueda contraer. Su valoración asciende a 150.000 €.

En el capítulo de inversiones habría que destacar la adquisición del inmovilizado material, entre lo que destaca, además de la obra civil, todo el equipamiento para la cocina del restaurante, que será un gran desembolso para los promotores, o el mobiliario de las habitaciones del hotel.

A continuación se incluye una tabla en la que se pueden ver las inversiones a realizar para la creación de la empresa:

Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de Constitución</b>					
Gastos de inscripción en registro mercantil	440,09	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de notaría y constitución del préstamo	6.739,91	0,00	0,00	0,00	0,00
Licencias del Ayuntamiento y gastos de publicidad (solo el primer año)	8.700	1.550,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Gastos de Constitución</b>	<b>15.880,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizaciones Inmateriales</b>					
Aplicaciones informáticas	3.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de inmovilizaciones inmateriales</b>	<b>3.950,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizaciones Materiales</b>					
Construcciones	403.591,38	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	83.036,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliaria	108.125,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	4.200,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
<b>Total de Inmovilizado Material</b>	<b>598.952,38</b>	<b>0,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.000,00</b>
<b>Total de partidas de inversiones</b>	<b>618.782,38</b>	<b>0,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.000,00</b>
<b>Importe de IVA de las Inversiones</b>	<b>129.944,30</b>	<b>0,00</b>	<b>6.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>420,00</b>
<b>Total del Importe de inversiones</b>	<b>748.726,68</b>	<b>0,00</b>	<b>36.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.420,00</b>

Todas las partidas que siguen deberán incrementarse con el correspondiente IVA, salvo las tasas y licencias.

- ✚ Gastos de constitución.- se incluyen los gastos para la inscripción del nombre en el Registro Mercantil, así como los gastos de notaría que supone la constitución de la sociedad limitada y de trámites burocráticos en el ayuntamiento y la Junta de Andalucía (licencias de apertura, de actividades molestas, permisos de turismo, de industria,...). Se ha contemplado además el gasto inicial de publicidad (diseño, rótulo y tarjetas) y los gastos notariales de formalización de préstamos.
- ✚ Inmovilizado inmaterial.- Programa gestión, Programa facturación y Licencias de programas/antivirus.
- ✚ Inmovilizado material.- anotar las siguientes cuestiones:
  - ✓ en el valor de las construcciones está incluido el valor del inmueble, junto con la licencia de obras, visados y honorarios técnicos. Contempla además el ajardinado.
  - ✓ la partida de maquinaria incluye esencialmente los electrodomésticos.

- ✓ la partida de mobiliario engloba tanto el referido a la zona de restaurante como de hotel y jardín. Incluye además complementos y elementos decorativos.
- ✓ Los equipos informáticos que se han considerado necesarios para el desarrollo de la actividad son: 4 ordenadores, 2 impresoras y 2 TPV.

Durante los cinco primeros años de vida de esta empresa tendrá que realizar alguna nueva inversión, sobre todo en lo referente al mobiliario (cortinas, ropa de cama, colchones y almohadas y sillas y mesas varias). Los ordenadores se cambiarán cuando queden obsoletos.

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado, además del IVA de las inversiones iniciales, una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos de costes fijos y variables correspondientes a los 2 primeros meses, suponiéndolos constantes a lo largo de todo el año. Se ha incluido una cifra de remanente para redondear las cifras, que se puede ver en el cuadro que se señala a continuación.

FONDO DE MANIOBRA	IMPORTE €
IVA inversiones	129.944,30
Gastos fijos iniciales	31.120,56
Gastos variables iniciales	29,071,78
Remanente	11.080,76
<b>TOTAL</b>	<b>201.217,4</b>

Cuadro.- Fondo de Maniobra

## **7.2. Financiación y fondo de maniobra**

Se muestran, en el siguiente cuadro, las necesidades financieras totales de acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, y la financiación prevista de las mismas:

CONCEPTO	IMPORTE €
Inversión total	618.782,38
Fondo de maniobra	201.217,4
<b>Necesidad financiera total</b>	<b>820.000,00</b>
Recursos propios	250.000,00
Financiación ajena	570.000,00
<b>% de autofinanciación</b>	<b>30,48%</b>

Los dos promotores de este proyecto aportan el inmueble donde se ubica el hotel y el restaurante, el terreno adyacente al edificio y 100.000,00 € (cada uno de ellos 50.000 € en metálico), que suponen el 30,48% de las necesidades financieras iniciales para el desarrollo del proyecto. El resto se financiará con recursos ajenos mediante crédito bancario.

Para la financiación ajena se ha negociado un préstamo a largo plazo con el Banco X, bajo las condiciones ofrecidas por el ICO en su línea Pyme.

- ✚ Importe: 570.000,00 €
- ✚ Plazo: 7 años con dos años de carencia.
- ✚ Tipo de interés: EURIBOR a 6 meses + 0,65 puntos porcentuales
- ✚ Comisiones: sin comisiones

### **7.3. Política de amortizaciones**

De acuerdo con lo que indica la Agencia Estatal de la Administración Tributaria sobre política de amortizaciones, a continuación, se muestra un cuadro con la política de amortizaciones estimativa.

Se ha aumentado el porcentaje de dotación en el caso de los equipos informáticos y de las aplicaciones software debido al rápido envejecimiento de éstas.

A continuación se detalla en cuadro la dotación anual de amortización:

Dotación anual de Amortización	% dotación
Gastos de constitución	20,00%
Gastos de primer establecimiento	20,00%
Inversión en I+D	20,00%
Propiedad industrial	20,00%
Aplicaciones informáticas (software)	45,00%
Terrenos	0,00%
Construcciones	3,00%
Maquinaria	10,00%
Instalaciones	10,00%
Mobiliario	10,00%
Equipos informáticos (hardware)	33,00%
Elementos de transporte	16,00%
Otro inmovilizado	10,00%

#### **7.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales**

A continuación se muestra un cuadro con las previsiones de ingresos de la actividad.

Dónde:

Pernoctas hd ta: Pernoctaciones del hotel en habitación doble en temporada alta

Pernoctas hd tb: Pernoctaciones del hotel en habitación doble en temporada baja

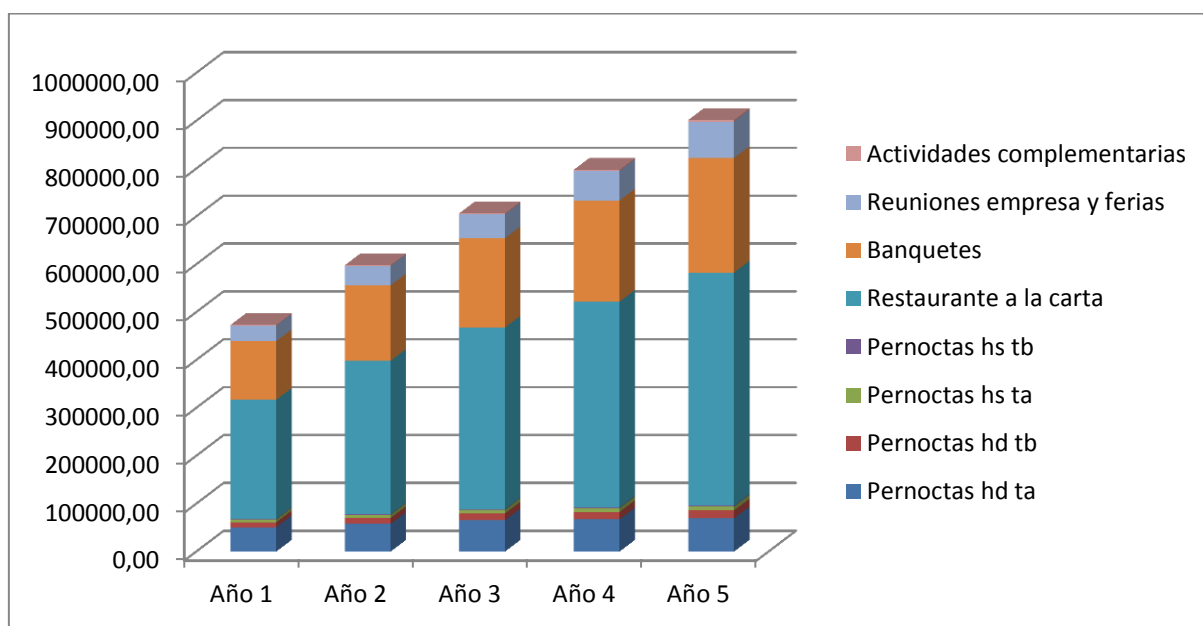
Pernoctas hs ta: Pernoctaciones del hotel en habitación individual en temporada alta

Pernoctas hs tb: Pernoctaciones del hotel en habitación individual en temporada baja

LÍNEAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pernoctas hd ta	51.000,00	57.783,00	65.468,14	67.432,18	69.455,15
Pernoctas hd tb	10.080,00	12.473,30	14.109,97	15.298,18	16.544,98
Pernoctas hs ta	6.000,00	6.798,00	7.702,13	7.933,20	8.171,19
Pernoctas hs tb	1.080,00	1.344,15	1.483,20	1.575,90	1.668,60
<b>TOTAL INGRESOS HOTEL</b>	<b>6.8160,00</b>	<b>78.398,45</b>	<b>88.763,44</b>	<b>92.239,46</b>	<b>95.839,92</b>
Restaurante a la carta	248.625,00	320.098,25	379.165,66	429.605,62	486.754,42
Banquetes	122.400,00	157.590,00	186.665,36	211.491,85	239.648,96
<b>TOTAL INGRESOS RESTAURANTE</b>	<b>371.025,00</b>	<b>477.688,25</b>	<b>565.831,02</b>	<b>641.097,47</b>	<b>726.403,38</b>
Reuniones empresa y ferias	32.400,00	40.046,40	49.506,90	61.170,86	75.617,31
Actividades complementarias	1.612,50	1.993,05	2.463,94	3.045,98	3.764,83
<b>Total de Ventas</b>	<b>473.197,50</b>	<b>598.126,15</b>	<b>706.565,30</b>	<b>797.553,76</b>	<b>901.625,44</b>

Cuadro.- Ingresos de la actividad.

A continuación se muestra un cuadro con la previsión de la estacionalidad de las ventas.



Cuadro.- Estacionalidad de las ventas

En lo referente al hotel, se han estimado las ventas tomando en consideración los siguientes supuestos:

- ✚ la capacidad del hotel es de 7 habitaciones, 6 dobles y 1 sencilla;
- ✚ del total del año, 125 días son temporada alta y los 240 restantes son baja;

- ✚ el precio por habitación doble en oscila entre los 85€ y los 95€ dependiendo de si se aplican en temporada alta o baja. En el caso de la habitación sencilla, la horquilla de precios se establece entre 75€ y 85€.
- ✚ la ocupación en temporada alta será del 80%, mientras que en temporada baja será del 10%. Esta estimación se aplicará el primer año.
- ✚ para años posteriores consideramos incrementos en ocupación en temporada alta del 10% los dos primeros años, alcanzando el 100%. En temporada baja, se incrementará la ocupación durante los cuatro años siguientes en un 20%, 10%, 5% y 5%, respectivamente.
- ✚ el incremento de precios interanual será del 3%.

Los supuestos que se han establecido en la estimación de ventas del restaurante son los siguientes:

- ✚ la capacidad del restaurante a la carta es de 30 comensales.
- ✚ del total del año, 125 días son temporada alta y los 240 restantes son baja.
- ✚ la ocupación en temporada alta será del 150%, mientras que en temporada baja será del 60%. Esta estimación se aplicará el primer año.
- ✚ para años posteriores consideramos incrementos en ocupación de un 25%, 15%, 10% y 10%, respectivamente.
- ✚ el incremento de precios interanual será del 3%.

La estacionalidad en los ingresos del hotel y el restaurante resultará por temporada como sigue:

Mes	Días mes	Temporada alta		Temporada baja	
		Días temp. alta	estacionalidad	Días temp. baja	estacionalidad
Enero	31	6	1,64%	25	6,85%
Febrero	28	-	0,00%	28	7,67%
Marzo	31	-	0,00%	31	8,49%
Abril	30	7	1,92%	23	6,30%
Mayo	31	4	1,10%	27	7,40%
Junio	30	15	4,11%	15	4,11%
Julio	31	31	8,49%	0	0,00%
Agosto	31	31	8,49%	0	0,00%
Septiembre	30	15	4,11%	15	4,11%
Octubre	31	4	1,10%	27	7,40%
Noviembre	30	-	0,00%	30	8,22%
Diciembre	31	12	3,29%	19	5,21%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>125</b>	<b>34,25%</b>	<b>240</b>	<b>65,75%</b>

En el tema de celebración de banquetes (bodas, comuniones, bautizos y otras celebraciones diversas) las estimaciones son:

- ✚ la capacidad del restaurante de banquetes es de 100;
- ✚ durante el primer año se realizarán 18 eventos con una media de 80 personas. Para años posteriores consideramos incrementos en número de eventos de un 25%, 15%, 10% y 10%, respectivamente;
- ✚ se establece un precio de menú de 95,00€, con un incremento de precios interanual del 3%.

La estacionalidad de los ingresos por banquetes será la siguiente:

MES	ESTACIONALIDAD
Enero	5,56%
Febrero	5,56%
Marzo	5,56%
Abril	5,56%
Mayo	16,67%
Junio	11,11%
Julio	11,11%
Agosto	11,11%
Septiembre	11,11%
Octubre	5,56%
Noviembre	5,56%
Diciembre	5,56%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

En lo que respecta a las reuniones de empresa y ferias de enología:

- ✚ se estima que se organizarán el primer año 25 eventos (entre reuniones y ferias) con una media de 40 personas. Para años posteriores consideramos incrementos en el número de eventos de un 20% anual.
- ✚ el precio que se cobrará es de 65,00 € y en él se incluyen la comida o cena, ágapes, bebidas y utilización de la sala, así como la utilización de ordenador y conexión a Internet. El incremento de precios interanual será del 3%.

La estacionalidad en el caso de las reuniones de empresa será la siguiente:



MES	ESTACIONALIDAD
Enero	8,33%
Febrero	8,33%
Marzo	11,11%
Abril	11,11%
Mayo	11,11%
Junio	8,33%
Julio	0,00%
Agosto	0,00%
Septiembre	11,11%
Octubre	11,11%
Noviembre	11,11%
Diciembre	8,33%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Por último, para la estimación de ingresos de actividades complementarias estimamos que un 40% de los clientes del hotel realizan una actividad, por la que percibiremos un precio de 2,5 €. La estacionalidad será paralela a la del alojamiento.

Los precios deberán incrementarse con el correspondiente 10% de IVA.

### 7.5. Evaluación de los costes variables

Se presentan a continuación los costes variables agrupados por líneas.

LÍNEAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pernoctas hd ta	3.060,00	3.466,98	3.928,09	4.045,93	4.167,31
Pernoctas hd tb	806,40	997,86	1.128,80	1.223,85	1.323,60
Pernoctas hs ta	360,00	407,88	462,13	475,99	490,27
Pernoctas hs tb	86,40	107,53	118,66	126,07	133,49
Restaurante a la carta	62.156,25	80.024,56	94.791,42	107.401,41	121.688,61
Banquetes	91.800,00	118.192,50	139.999,02	158.618,89	179.736,72
Reuniones empresa y ferias	16.200,00	20.023,20	24.753,45	30.585,43	37.808,65
<b>Total Costes Variables</b>	<b>174.469,05</b>	<b>223.220,52</b>	<b>265.181,55</b>	<b>302.477,57</b>	<b>345.348,65</b>

**HOTEL:** En esta actividad no existe un consumo de materias primas propiamente dicho. Se recogerán como coste variable únicamente los productos de limpieza utilizados y la reposición de los productos de cortesía necesarios (jabón, gel, etc.), estimadas en un 3% del precio de venta de la habitación. Este porcentaje se elevará al 4% en temporada baja (el coste de la habitación baja y los costes se mantienen).

**RESTAURANTE:** El coste estimado para las materias primas (carne, pescado, marisco, aceites, bebidas) es de un 33% sobre el precio de venta.

**REUNIONES DE EMPRESA, FERIAS Y BANQUETES EN GENERAL:** se considerará un coste variable de materias primas ligeramente más reducido que para el caso del restaurante – 20% - al moverse un mayor volumen de personas y considerando que siempre tienen lugar previa reserva, por lo que se podrán conseguir mejores precios de compra. Sin embargo, habrá que incrementar los costes variables por la contratación de personal por horas para cada uno de los eventos; se estimará este coste en un 30% sobre el precio de venta. Por tanto, el coste variable de la celebración de eventos se sitúa en un 50% del precio de venta.

**ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:** no suponen coste variable alguno.

## 7.6. Evaluación de los costes fijos

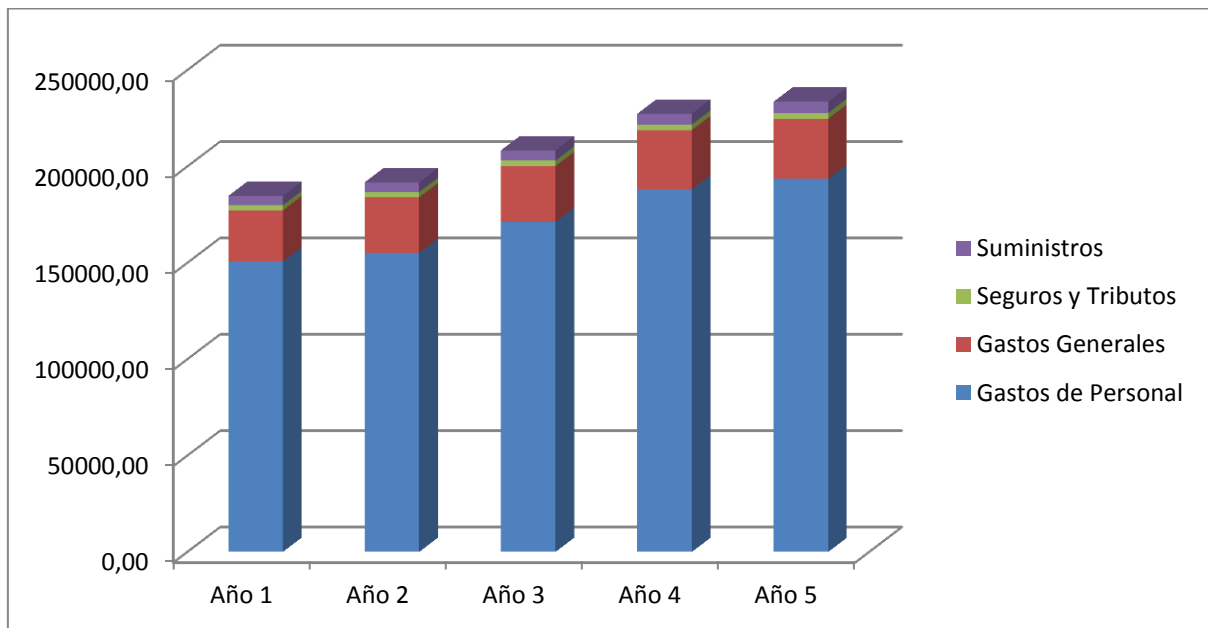
A continuación se muestran en el siguiente cuadro los costes fijos de la actividad:

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de Personal</b>	150.715,33	155.064,87	171.197,38	188.163,45	193.636,43
<b>Gastos Generales</b>	26.458,00	28.858,00	28.979,00	30.668,00	31.078,00
<b>Seguros y Tributos</b>	2.700,00	2.781,00	2.864,00	2.950,00	3.038,00
<b>Suministros</b>	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.557,00	5.835,00
<b>Otros</b>	2.050,00	2.111,00	2.175,00	2.240,00	2.307,00
<b>Total de Costes Fijos 1</b>	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
<b>Amortizaciones</b>	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
<b>Total de Costes Fijos 2</b>	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27

**Cuadro.- Costes fijos de la actividad**

- ✚ Gastos de Personal: más detalle en apartados anteriores de este documento.
- ✚ Gastos Generales: representan los gastos de asesoría, prevención de riesgos laborales, limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento, material de oficina, publicidad, teléfono y formación.
- ✚ Seguros: su importe anual y características se han explicado con anterioridad.
- ✚ Suministros: gasto estimado en agua y electricidad. En general se han estimado incrementos anuales de gasto entre un 3 y un 5% para todas las partidas.

✚ Otros: refleja tasas e impuestos municipales y otros gastos de gestión.



Cuadro.- Evolución de costes fijos

### **7.7. Política de circulante**

Respecto a las políticas de circulante el Período Medio de Cobro estará sujeto a los siguientes condicionantes: el plazo de cobro del servicio de restaurante y del hotel será al contado para las personas físicas. A las empresas clientes ya sea del restaurante como del servicio de hotel, el cobro será a los 30 días (siempre coincidiendo con el último día del mes), mientras que si el cliente fuese una administración o empresa pública el cobro se efectuaría a los 180 días.

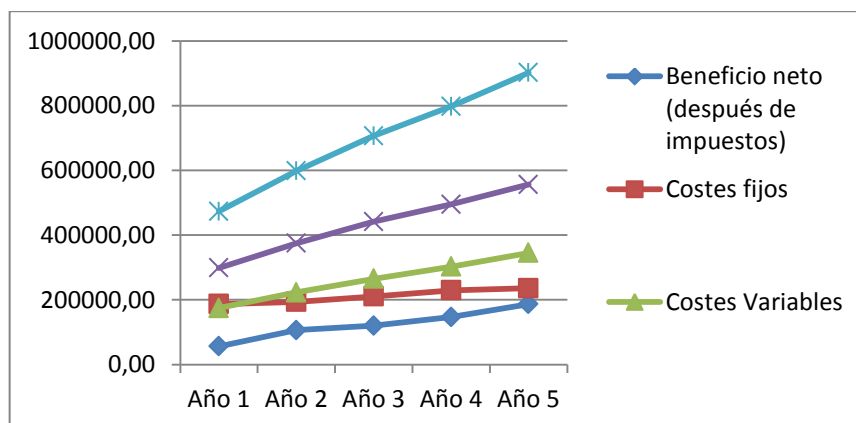
Se establecerá la modalidad de cobro anticipado para las reservas hoteleras del 10% del importe de una pernoctación, mientras que si fuese para una celebración o evento se pediría al cliente un 5% del presupuesto aceptado con una antelación de 10 días.

El período medio de pago se estima a 90 días para los proveedores de alimentación, mientras que los gastos de externalización de servicios será de 60 días (lavandería, limpieza, transporte y gestoría), y los gastos de personal serán de 30 días (a mes vencido, pago el último día del mes en curso).

### **7.8. Previsión de la Cuenta de resultados**

A continuación se muestra una previsión de la cuenta de resultados:

Cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Ventas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Costes Variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65
Materiales	143.869,05	183.823,02	218.515,21	249.604,61	285.436,41
Costes de comercialización	30.600,00	39.397,50	46.666,34	52.872,96	59.912,24
Margen Bruto	29.8728,45	37.4905,63	441.383,75	495.076,19	556.276,79
Costes fijos	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Costes fijos de Personal	150.715,33	155.064,87	171.197,38	188.163,45	193.636,43
Gastos Generales	26.458,00	28.858,00	28.979,00	30.668,00	31.078,00
Seguros y Tributos	2.700,00	2.781,00	2.864,00	2.950,00	3.038,00
Suministros	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.557,00	5.835,00
Otros Costes Fijos	2.050,00	2.111,00	2.175,00	2.240,00	2.307,00
Amortizaciones	36.713,84	3.6713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
Costes Fijos y Amortizaciones	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27
Resultado Bruto	75.291,28	144.336,92	191.162,52	226.889,90	282.482,52
Gastos Financieros	0,00	0,00	2.6291,24	22.830,40	19.183,44
Total de Gastos Financieros	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Resultado Financiero	0,00	0,00	- 49.121,64	-22.830,40	-19.183,44
<b>Beneficio antes de Impuestos (BAIT)</b>	<b>75.291,28</b>	<b>144.336,92</b>	<b>164.871,28</b>	<b>204.059,50</b>	<b>263.299,08</b>
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	<b>18.822,82</b>	<b>37.894,32</b>	<b>44.567,99</b>	<b>57.304,16</b>	<b>76.557,02</b>
<b>Beneficio después de Impuestos (BDT)</b>	<b>56.468,46</b>	<b>10.6442,60</b>	<b>120.303,30</b>	<b>146.755,34</b>	<b>186.742,06</b>



**Cuadro.- Cuentas de resultado previsionales**

## 7.9. Balances de situación. Previsiones

A continuación se muestran los balances previsionales del activo y del pasivo.

Balance previsional Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	0,00	12.704,00	9.528,00	6.352,00	3.176,00	0,00
Inmovilizado Inmaterial	0,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
Amortización Acumulada	0,00	1.264,00	2.528,00	3.792,00	3.950,00	3.950,00
Inmovilizado Material	0,00	598.952,38	598.952,00	628.952,00	628.952,00	630.952,00
Amortización Acumulada	0,00	32.273,00	64.547,00	99.821,00	135.095,00	169.819,00
Total de Inmovilizado	0,00	582.068,00	545.354,00	535.640,00	497.033,00	461.133,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	780.000,00	308.121,00	479.828,00	560.302,00	697.479,00	875.783,00
Total de Circulante	780.000,00	308.121,00	479.828,00	560.302,00	697.479,00	875.783,00
<b>Total de Activo</b>	<b>780.000,00</b>	<b>890.189,00</b>	<b>1.025.183,00</b>	<b>1.095.943,00</b>	<b>1.194.512,00</b>	<b>1.336.917,00</b>

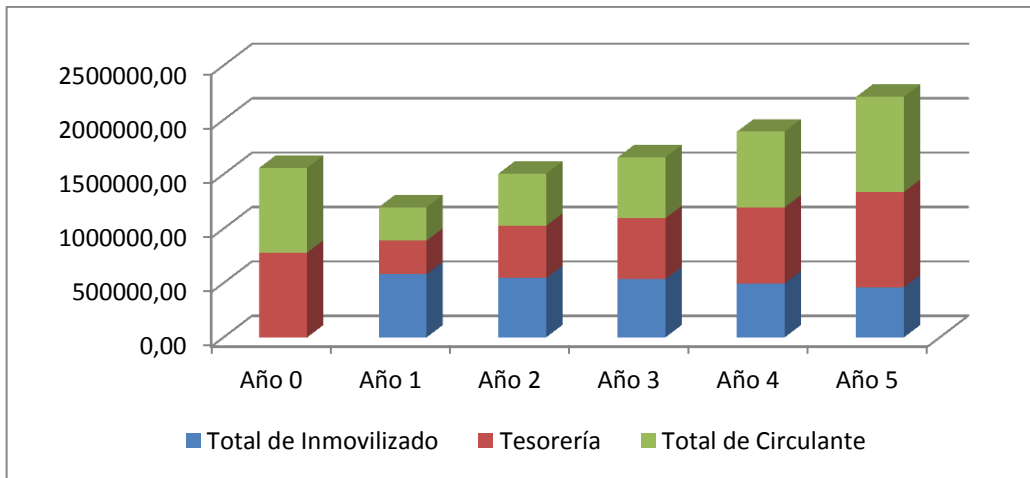
Cuadro.- Balance Activo

Balance previsional pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000,00
Reservas y Pérdidas	0	0	56.468	162.911	283.214	429.969
Resultado del ejercicio	0	56.468	106.442	120.303	146.755	186.742
Total Recursos Propios	250.000	306.468	412.911	533.214	679.969	866.711
Deuda a largo plazo	530.000	530.000	530.000	465.650	397.840	326.383
Total de exigible a largo plazo	530.000	530.000	530.000	465.650	397.840	326.383
Acreedores comerciales	0	23.115	29.547	35.021	39.763	45.183
Otras deudas no comerciales	0	30.605	52.724	62.056	76.939	98.639
H.P. por Impuesto sobre beneficios	0	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16	76.557,02
H.P. por IVA	0	11.782,68	14.830,31	17.488,96	19.635,19	22.082,24
<b>Total de Exigible a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>53.721,09</b>	<b>82.272,41</b>	<b>97.078,16</b>	<b>116.702,57</b>	<b>143.822,31</b>
<b>Total de Pasivo</b>	<b>780.000,00</b>	<b>890.189,00</b>	<b>1.025.183,00</b>	<b>1.095.943,00</b>	<b>1.194.512,00</b>	<b>1.336.917,00</b>

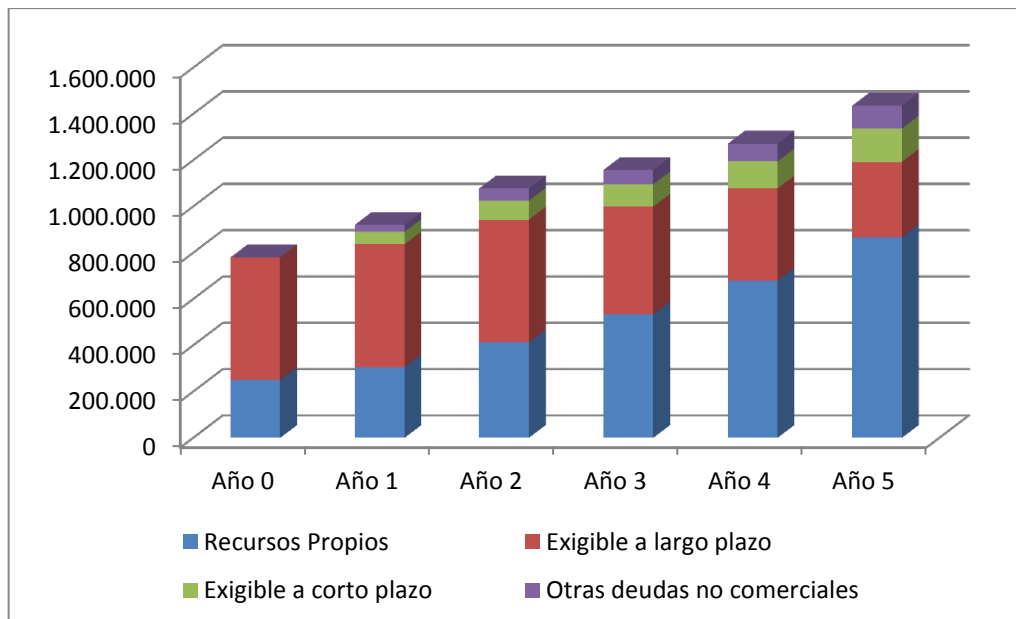
Cuadro.- Balance Pasivo

**Gráficas de evolución del Balance**

**Activo**



**Pasivo**



## 7.10. Previsiones de tesorería

A continuación se presenta la Tesorería anualizada.

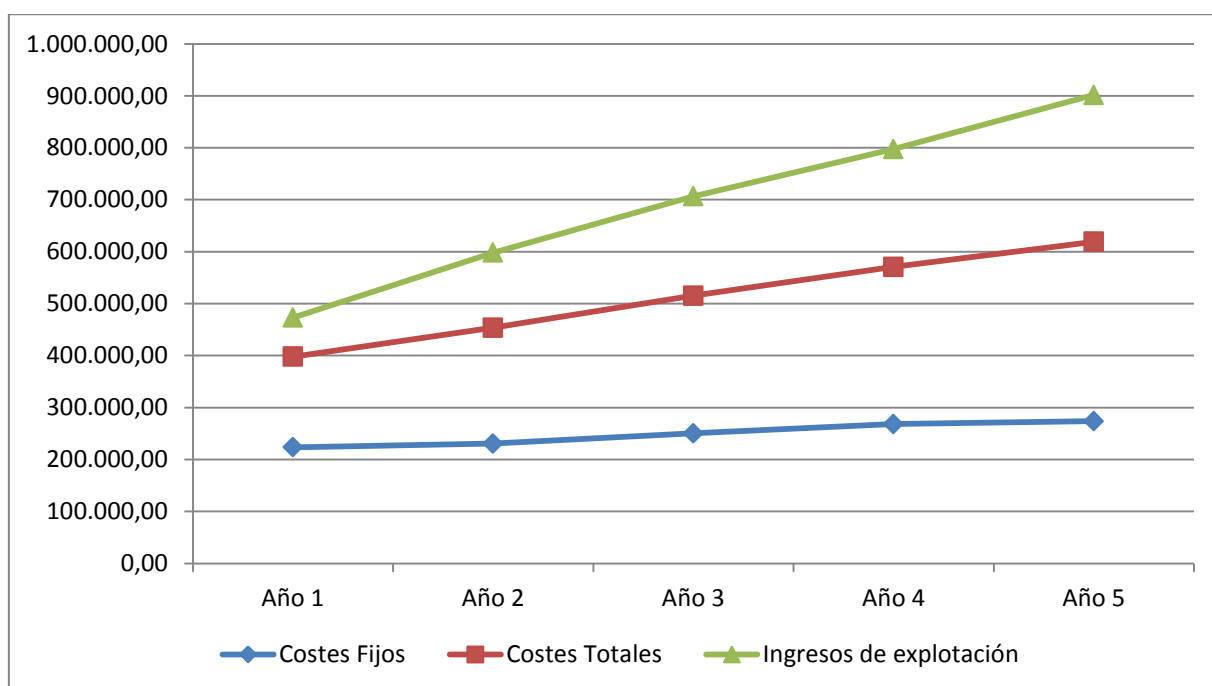
Tesorería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total de Cobros Operativos</b>	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
<b>Pagos totales por materiales</b>	120.753,47	177.390,81	213.041,79	244.862,59	280.016,59
<b>Pagos totales por costes de comercialización</b>	30.600,00	39.397,50	46.666,34	52.872,96	59.912,24
<b>Pagos por costes fijos</b>	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
<b>Total de Pagos Operativos</b>	338.076,79	410.643,18	470.215,51	527.314,00	575.823,26
<b>Cash Flow Operativo</b>	135.120,71	187.482,97	236.349,78	270.239,76	325.802,18
<b>Cash Flow Operativo</b>	18.407,14	23.700,57	28.815,45	34.603,02	40.877,36
<b>Inversiones</b>	618.782,38	-	30.000,00	-	2.000,00
<b>Amortizaciones de deuda</b>	-	-	64.349,44	67.810,27	71.457,23
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	-	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16
<b>IVA soportado</b>	123.186,15	35.468,85	47.159,54	48.468,09	55.563,81
<b>Pagos por IVA</b>	11.754,36	57.183,71	63.232,25	76.994,29	86.249,20
<b>Intereses de deuda</b>	-	-	26.291,24	22.830,40	19.183,44
<b>Pagos extraoperativos</b>	753.722,89	111.475,38	268.926,78	260.671,04	291.757,84
<b>IVA repercutido</b>	75.711,60	95.700,18	113.050,45	127.608,60	144.260,07
<b>Devoluciones de IVA</b>	71.011,60	-	-	-	-
<b>Ingresos extraoperativos</b>	146.723,20	95.700,18	113.050,45	127.608,60	144.260,07
<b>Cash Flow extraoperativo</b>	- 606.999,70	- 15.775,20	- 155.876,34	- 133.062,43	- 147.497,77
<b>Déficit / Superávit</b>	- 471.878,99	171.707,77	80.473,45	137.177,33	178.304,41
<b>Déficit / Superávit Acumulado</b>	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97

## 7.11. Punto de equilibrio

A continuación se señala el cuadro donde se puede ver el cálculo del punto de equilibrio.

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Costes variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65
Margen	298.728,45	374.905,63	441.383,75	495.076,19	556.276,79
Costes Fijos	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27
Costes Totales	397.906,22	453.789,23	515.402,78	570.663,86	619.142,92
Resultado bruto	75.291,28	144.336,92	191.162,52	226.889,90	282.482,52
Equilibrio en %	74,80%	61,50%	56,69%	54,17%	49,22%
Equilibrio en €	353.933,18	367.850,36	400.553,11	432.040,54	443.771,67

Cálculo del punto de equilibrio



Cuadro.- Evolución del punto de equilibrio

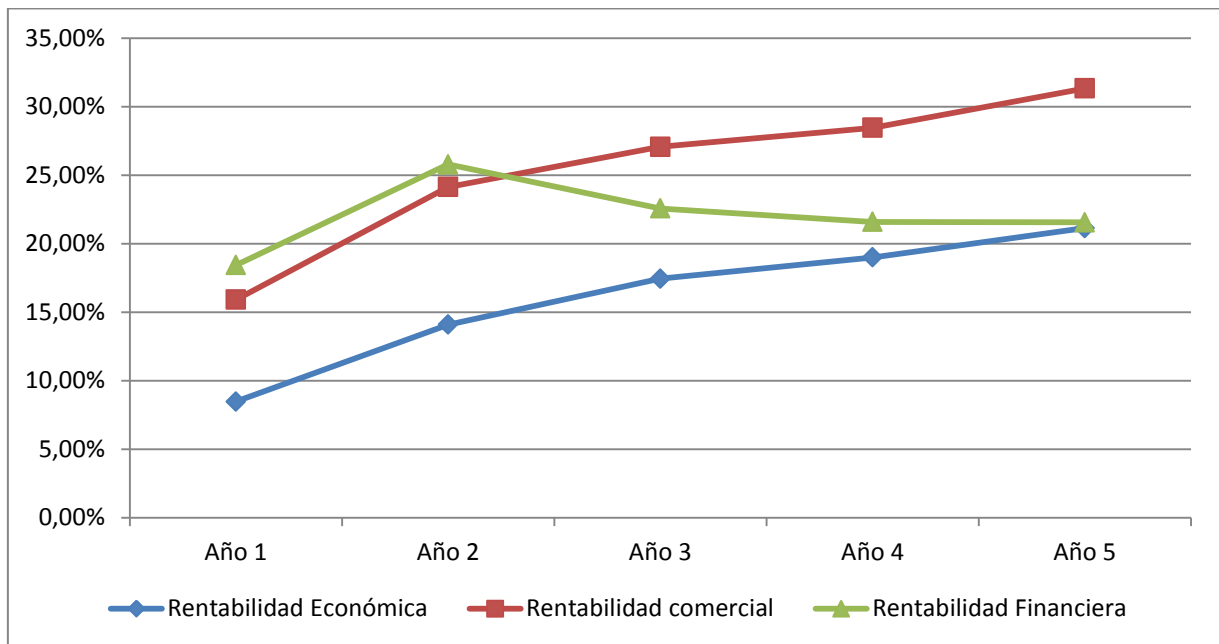


## 7.12. Ratios del Proyecto

Se presentan a continuación los ratios más significativos sobre los resultados obtenidos.

Ratios	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rentabilidad Económica</b>	BAIT/AT	8,46%	14,08%	17,44%	18,99%	21,13%
<b>Rentabilidad comercial</b>	BAIT/Ingresos	15,91%	24,13%	27,06%	28,45%	31,33%
<b>Rotación sobre activos</b>	Ingresos /A	0,53	0,58	0,64	0,67	0,67
<b>Rotación sobre activos fijos</b>	Ingresos /AF	0,53	0,58	0,64	0,67	0,67
Punto de Equilibrio	CF/(MARGEN)	74,80%	61,50%	56,69%	54,17%	49,22%
Apalancamiento Operativo	(BAIT+CF)/BAIT	3,97	2,6	2,31	2,18	1,97
Rentabilidad Financiera	BDT/RP	18,43%	25,78%	22,56%	21,58%	21,55%
<b>Apalancamiento Financiero</b>	(RR. AA/AT)	0,66	0,6	0,51	0,43	0,35

Cuadro.- Ratios del Proyecto



Cuadro.- Gráfico de rentabilidades

### 7.13. Flujo de Caja

A continuación se presenta el cálculo de los datos del Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados después de impuestos	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
+ Amortizaciones	0,00	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
- Variaciones del fondo de maniobra	780.000	-814.898,27	-9.479,83	-8.132,08	-6.888,25	-7.866,88
+ Incrementos en Impuestos pendientes	0,00	18.822,82	19.071,50	6.673,67	12.736,17	19.252,87
+ Gastos financieros tras impuestos	0,00	0,00	0,00	19.184,19	16.419,15	13.605,65
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
<b>Flujo neto de caja del proyecto</b>	<b>- 780.000</b>	<b>308.121,01</b>	<b>171.707,77</b>	<b>164.007,07</b>	<b>221.406,75</b>	<b>263.367,29</b>
Resultados después de impuestos	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
+ Amortizaciones	0,00	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
- Variaciones del fondo de maniobra	780.000	-814.898,27	-9.479,83	-8.132,08	-6.888,25	-7.866,88
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	18.822,82	19.071,50	6.673,67	12.736,17	19.252,87
- Devolución neta de deuda		0,00	0,00	64.349,44	67.810,27	71.457,23
+/- Ingreso de subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
<b>Flujo neto de caja del capital</b>	<b>-250.000</b>	<b>308.121,01</b>	<b>171.707,77</b>	<b>80.473,45</b>	<b>137.177,33</b>	<b>178.304,85</b>

## 7.14. Rentabilidad del proyecto

A continuación se presentan los parámetros más significativos sobre los resultados obtenidos.

Resultados más significativos	
Coste de capital medio ponderado	5,82%
VAN del proyecto	234487 €
TIR del proyecto	18,2%
Plazo de recuperación del proyecto	Año 5

## 8. Bibliografía

- <http://alfredoascanio.blogspot.com.es/2007/06/ratios-financieros.html>
- <http://andaluciainformacion.es/ronda/227812/colocan-seales-sobre-el-turismo-del-vino-para-promocionar-las-bodegas-rondeas/>
- <http://andaluciainformacion.es/sanlucar/293175/un-mapa-muestra-las-potencialidades-vitivincolas-del-marco/>
- <http://casasrurales20.es/noticias/>
- <http://empresite.eleconomista.es/Actividad/SERVICIOS-LIMPIEZA/localidad/CADIZ/>
- <http://es.negocius.com/curso-como-abrir-bar-restaurant.html>
- <http://es.scribd.com/doc/2293139/Diagrama-de-flujo-para-realizar-el-balance-general-del-hotel>
- [http://explotacion.mtin.gob.es/serpa/pub/consultas/consultaAcreditaciones?autonomia=01&refresh=1&provincia=11&\\_todasEspecialidades=on&\\_especialidades%5B1%5D=on&\\_especialidades%5B2%5D=on&\\_especialidades%5B3%5D=on&\\_especialidades%5B4%5D=on&cnae=0&accion=&tipoDocIdentidad=&numIdentidad=&razonSocial=&autonomiaSpa=](http://explotacion.mtin.gob.es/serpa/pub/consultas/consultaAcreditaciones?autonomia=01&refresh=1&provincia=11&_todasEspecialidades=on&_especialidades%5B1%5D=on&_especialidades%5B2%5D=on&_especialidades%5B3%5D=on&_especialidades%5B4%5D=on&cnae=0&accion=&tipoDocIdentidad=&numIdentidad=&razonSocial=&autonomiaSpa=)
- <http://grazalema.costasur.com/es/como-llegar.html>
- <http://jeronimojover.blogspot.com.es/2012/06/previsiones-de-tesoreria-que-son-las.html>
- <http://proyectogrupoup.com.blogspot.com.es/2011/06/93-politica-de-amortizaciones.html>
- <http://servicio-a-empresas.paginas-amarillas.es/empresas-de-limpieza/cadiz/21097/11>

- ✚ <http://servicios.unileon.es/unidad-prevencion-riesgos-laborales/legislacion/>
- ✚ [http://www.aeat.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/\\_Configuracion/\\_top\\_/Ayuda/Preguntas\\_y\\_errores\\_mas\\_frecuentes/Campanas/Sociedades/Sociedades\\_2010/Sociedades\\_2010\\_\\_Normativa\\_\\_cumplimentacion\\_y\\_estructura\\_del\\_nuevo\\_modelo/Normativa\\_contable\\_y\\_fiscal/Correcciones\\_de\\_valor/Amortizaciones/Amortizaciones.shtml](http://www.aeat.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Configuracion/_top_/Ayuda/Preguntas_y_errores_mas_frecuentes/Campanas/Sociedades/Sociedades_2010/Sociedades_2010__Normativa__cumplimentacion_y_estructura_del_nuevo_modelo/Normativa_contable_y_fiscal/Correcciones_de_valor/Amortizaciones/Amortizaciones.shtml)
- ✚ [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresarios\\_individuales\\_y\\_profesionales/Rendimientos\\_de\\_actividades\\_economicas\\_en\\_el\\_IRPF/Regimenes\\_para\\_determinar\\_el\\_rendimiento\\_de\\_las\\_actividades\\_economicas/Estimacion\\_Objativa.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales/Rendimientos_de_actividades_economicas_en_el_IRPF/Regimenes_para_determinar_el_rendimiento_de_las_actividades_economicas/Estimacion_Objativa.shtml)
- ✚ <http://www.asesoriasdeempresas.net/AsesoriaenCadiz/AsesoriaenCadiz.html>
- ✚ <http://www.ayudatpymes.com/asesoria.html?gclid=CPfxjtunmrYCFUbMtAodb2MAAdg>
- ✚ [http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com\\_guia&Itemid=186&lang=es](http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=186&lang=es)
- ✚ [http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com\\_guia&Itemid=186&lang=es](http://www.bicgalicia.org/index.php?option=com_guia&Itemid=186&lang=es)
- ✚ <http://www.centrodeinformaciongrazalema.info/>
- ✚ <http://www.convenioscolectivosdetrabajo.com/cadiz-convenio-colectivo,488>
- ✚ <http://www.crear-empresas.com/dudas/autonomos.htm>
- ✚ <http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>
- ✚ <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- ✚ <http://www.diariodejerez.es/article/opinion/1395737/enoturismo/y/las/nuevas/tecnologias.html>
- ✚ [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/tramites\\_y\\_licencias\\_para\\_abrir\\_un\\_negocio/tramites\\_para\\_abrir\\_un\\_negocio](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/tramites_y_licencias_para_abrir_un_negocio/tramites_para_abrir_un_negocio)
- ✚ [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/tramites\\_y\\_licencias\\_para\\_abrir\\_un\\_negocio/licencia\\_de\\_apertura\\_de\\_actividad](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/tramites_y_licencias_para_abrir_un_negocio/licencia_de_apertura_de_actividad)
- ✚ <http://www.europapress.es/andalucia/turismo-00476/noticia-mambiente-junta-colaborara-fomentar-turismo-enologico-provincia-malaga-20120912165941.html>
- ✚ <http://www.guias11811.es/informacion-contacto/M1461479/SEGUROS-PELAYO/>
- ✚ <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>
- ✚ <http://www.infojobs.net/ofertas-trabajo/cadiz/cadiz>

- ✚ <http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- ✚ <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/detallenoticia.aspx?itemID=5>
- ✚ [http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/guest/300-planes-de-negocio?p\\_p\\_id=PlanesNegocio\\_WAR\\_PlanesNegocioportlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_pos=3&p\\_p\\_col\\_count=5&\\_PlanesNegocio\\_WAR\\_PlanesNegocioportlet\\_struts.portlet.action=%2Fview%2Fview%2Fpublic&\\_PlanesNegocio\\_WAR\\_PlanesNegocioportlet\\_articleId=72570&\\_PlanesNegocio\\_WAR\\_PlanesNegocioportlet\\_section=plan-comercial](http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/guest/300-planes-de-negocio?p_p_id=PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=5&_PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_struts.portlet.action=%2Fview%2Fview%2Fpublic&_PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_articleId=72570&_PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_section=plan-comercial)
- ✚ <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/index.html>
- ✚ <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/documentacion/32293.pdf>
- ✚ [http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/export/sites/ctcd/archivos/estadisticas/estadisticas-oficiales-de-ctcd/balance\\_2011.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/export/sites/ctcd/archivos/estadisticas/estadisticas-oficiales-de-ctcd/balance_2011.pdf)
- ✚ <http://www.lavozdigital.es/cadiz/20080124/jerez/turismo-enologico-recibe-tercer-20080124.html>
- ✚ [http://www.n1jundiz.com/datos/paginas\\_doc/archivo59/costes%20sl.pdf](http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf)
- ✚ <http://www.paginasamarillas.es/compa%C3%B1a-de-seguros/all-ma/cadiz/all-is/all-ci/all-ba/all-pu/all-nc/1>
- ✚ <http://www.piace.es/es/ratios-e-indicadores-de-viabilidad-y-solvencia>
- ✚ [http://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/planes\\_a\\_medida](http://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_a_medida)
- ✚ <http://www.prl-creex.es/j2.5/publicaciones/gestion-de-la-prevencion/728-recopilacion-de-normativa-de-prevencion-de-riesgos-laborales-del-ejercicio-2012.html>
- ✚ <http://www.redhiedra.es/faqs/juridico-mercantil/%C2%BFcuales-son-los-gastos-de-constitucion-de-una-sociedad-mercantil>
- ✚ [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenEspecialTrab10724/TrabAutInfoGen2k9/DebeCoti2k9Cuant/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenEspecialTrab10724/TrabAutInfoGen2k9/DebeCoti2k9Cuant/index.htm)

- [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm)
- <http://www.seguros.es/allianz/agentes/cadiz.html>
- <http://www.senormunoz.es/SEO-MARBELLA/cuanto-cuesta-montar-una-si>
- <http://www.serviciolimpieza.com/-CADIZ>
- <http://www.tablondeanuncios.com/trabajo-hosteleria-turismo-en-cadiz/>
- <http://www.tuasesorencadiz.com/>
- <http://www.turismonuevasideas.org/sites/default/files/enologico-gastronomico.pdf>
- <https://plus.google.com/105458860237145913826/about?gl=es&hl=es>
- <https://www5.aeat.es/ES13/S/IAFRIAFRC11F?REFERENCIA=0125755>