

**UNIVERSITAT
JAUME I**

CAMPING & RESORT OROMAR

-Universitat Jaume I

-Grado en Turismo

-4º Curso

-Sergi Camprodon Fierrez

-Vicente Roca Puig

Contenido

- 1. INTRODUCCIÓN..... 4
- 2. MARCO TEÓRICO..... 5
 - 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... 6
 - 2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS..... 6
 - 2.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 7
 - 2.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN 9
 - 2.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 11
 - 2.6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS 12
 - 2.7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO..... 13
 - 2.8. RESUMEN EJECUTIVO O CONCLUSIONES DEL PLAN 18
- 3. ESTUDIO EMPÍRICO: EL CAMPING-RESORT OROMAR..... 19
 - 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... 19
 - 3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS..... 23
 - 3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 26
 - 3.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN 32
 - 3.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 35
 - 3.5. MARKETING Y VENTA DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS 39
 - 3.6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS 41
 - 3.7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO 43
- 4. CONCLUSIÓN: RESUMEN EJECUTIVO 66
- 5. BIBLIOGRAFÍA 69

1.INTRODUCCIÓN

A nadie familiarizado con el mundo de los negocios le resulta extraño que se hable sobre la necesidad de realizar un Plan de Empresa cuando se quiere crear una nueva empresa (Neira Rodríguez, 2010). Dada la importancia del Plan de Empresa para el desarrollo de una metodología que nos lleve al éxito de esa nueva iniciativa empresarial basado en el cumplimiento de una misión, visión y unos objetivos, he decidido como alumno del Grado de Turismo de la Universitat Jaume I de Castelló realizar como Trabajo de fin de Grado un Plan de Empresa de una organización a crear, más concretamente un camping. Con este propósito, he usado como guía básica el trabajo “*Cómo preparar el plan de empresa*” del profesor Neira Rodríguez (2010).

La importancia del Plan de Empresa radica en que transmite tanto los conocimientos del emprendedor acerca del negocio como la solidez y rentabilidad empresarial del proyecto en sí. Según Neira Rodríguez (2010), el Plan de Empresa tiene un amplio público objetivo tanto personal interno en las organizaciones como para instituciones públicas, proveedores, inversores; pero el motivo principal por el cual llevo a cabo este proyecto es la presentación como prueba de la viabilidad ante una entidad financiera, con la finalidad de tener acceso a un crédito. Su misión es presentar el diseño o modelo de negocio que se va a poner en marcha, proponer un plan de seguimiento y control periódico, donde se pretende reflejar el comportamiento de la empresa o unidad de negocio y hacer atractivo el lanzamiento de una actividad o negocio a personas, instituciones o empresas potencialmente interesadas en el desarrollo del mismo. Por tanto, un Plan de Empresa debe expresar adecuadamente donde se encuentra la organización, que se debe hacer, quién lo debe hacer, cuando debe hacerse y cómo debe hacerse. Neira Rodríguez (2010), destacó como objetivos principales del Plan de Empresa son, entre ellos, dejar constancia documental que ejerza como garantía ante distintos, comunicar

las competencias habilidades del emprendedor, establecer objetivos, comprender las características del mercado y del negocio, obtener financiación, fomentar la firma de contratos definir el marco de trabajo, servir como instrumento de análisis, comprobar la coherencia, evaluar el progreso, y realizar un seguimiento para implantar medidas correctoras en caso de desviaciones.

Este trabajo de investigación se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar, se explica el marco teórico, en el que se enumeran y describen los puntos básicos que comprende un Plan de Empresa. A continuación, en el apartado del estudio empírico, tomando como referencia el anterior esquema teórico, se cumplimentan y adaptan todos estos anteriores puntos al negocio del camping objeto de estudio. Por último, en el apartado de conclusiones, se presenta el resumen ejecutivo de un Plan de Empresa, en el que se sintetiza las principales áreas que aborda este estudio.

2. MARCO TEÓRICO

Así pues, siguiendo el esquema de Neira Rodríguez (2010), para realizar el Plan de Empresa de nuestro negocio hay que seguir una serie de pasos que ayudan a ordenar y estructurar el modelo, en eso va a consistir el marco teórico. Según este autor, el primer paso es este, realizar una introducción, en la que se debe justificar tanto la existencia del negocio como la del propio Plan de Empresa, y hacer un breve resumen de todos los puntos del proyecto, los cuales se observan a continuación, (ver *Tabla 1*).

• 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
• 2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
• 2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN
• 2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
• 2.5 MARKETING Y VENTA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
• 2.6 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
• 2.7 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO
• 2.8 RESUMEN EJECUTIVO O CONCLUSIONES DEL PLAN

Tabla 1. Apartados del marco teórico. Fuente: elaboración propia basada en Neira Rodríguez (2010).

- **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

2.1.1 Tipología jurídica

En el segundo paso de debe describir la tipología jurídica, hacer una breve reseña sobre el sector al que pertenece la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus magnitudes y características, su estructura jerárquica y cierta información acerca de la población en la que se va a situar. La elección de la forma jurídica bajo la que se va a desarrollar la actividad es una decisión importante, ya que va a definir su evolución en un futuro inmediato. Las diferentes alternativas jurídicas variarán en función de los objetivos perseguidos en el momento de la creación de la empresa. En este apartado se describirán los trámites de carácter administrativo y legal para la constitución jurídica de una empresa, también se describirá al detalle quiénes son los socios, cuáles de ellos van a trabajar y quiénes serán socios capitalistas.

2.1.2 Naturaleza, actividad y sector empresarial en que se desenvuelve

Seguidamente se deben dar unas pinceladas acerca del tipo de negocio, el sector donde opera, los aspectos más relevantes, los principales objetivos económicos y la estructura operativa en relación con el mercado en el que actúa. Por otra parte, como dice Neira Rodríguez (2010), también es importante detallar las características principales de las empresas, tales como tamaño de la plantilla, clientes más importantes, volumen de facturación, beneficios brutos y netos, catálogo de servicios, número de instalaciones, etc.

- **2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

2.2.1 Descripción general del producto

El tercer punto describe todos los productos y servicios que forman parte del camping, trata de realizar un resumen detallado de las características, cualidades funcionales y aspectos que los diferencien del resto de los competidores. El diseño de un servicio tiene como razón de ser el cliente, por tanto se debe describir desde la perspectiva de satisfacción del cliente. Para esto es importante describir qué necesidades cubre en los consumidores, cuales son los atributos que lo diferencian de la competencia, como se vende, etc. A juicio de Neira Rodríguez (2010), al tratarse de un plan de empresa destinado a analizar la viabilidad inicial de la misma, es vital

profundizar en la descripción de los atributos y funcionalidades para despertar la atención del lector potencial. Lo primero es determinar las necesidades de los clientes y satisfacer las expectativas de los mismos y definir los valores diferenciales al resto de las empresas del sector.

2.2.2 Diferenciación del producto o servicio

Para hacer esta descripción, hay que exponer los beneficios más relevantes del servicio para el consumidor, haciendo hincapié en los que hagan diferenciarse de la competencia. Para ello es ideal elegir alguna gama concreta del servicio, y compararla con la equivalente del resto de las empresas cercanas del sector, con la finalidad de conocer de forma objetiva en qué es mejor en la propia empresa, y en qué es mejor la competencia. Como ventaja competitiva también entendemos algunos factores comerciales como los canales de ventas.

- **2.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

2.3.1 Descripción y características del mercado

El siguiente punto irá dedicado al análisis de las características del mercado al que pertenece el negocio. Este análisis nos debe permitir, conocer la situación actual tanto la situación de un servicio como la evolución del mismo, con la finalidad de valorar su viabilidad. También se deben evaluar los riesgos inherentes al mercado o a la competencia. La razón de ser de este apartado es desvelar si realmente es una iniciativa comercial rentable en el mercado establecido, de ahí que sea obligatorio analizarlo en profundidad. Los aspectos más relevantes son tanto la demanda como la competencia.

Una vez estudiados estos aspectos se pueden identificar las oportunidades y las amenazas que hay que combatir. Así pues, según Neira Rodríguez (2010), el análisis del mercado debe ofrecer una visión completa y fiable de la actividad económica que se va a emprender, permitir entender las necesidades de los clientes, conocer la competencia y establecer el ámbito de mercado. Para ello, debe basarse en fuentes fiables, como organismos públicos y agentes del mercado. Este análisis del mercado se debe revisar periódicamente para ajustar estrategias comerciales, de marketing y financieras, que permiten aplicar medidas correctoras si hay desvíos en las predicciones. El análisis consiste en definir el mercado en el que va a operar la empresa. Unos de los puntos clave al realizar el análisis del mercado es analizar sus características, estructura,

área geográfica, tamaño y previsiones de evolución, los proveedores, el ámbito geográfico al que pertenece la empresa y el grado de madurez de este mercado. Entre ellos, se analizan desde segmentos, mecanismos de consolidación, aspectos administrativos y financieros, grado de consolidación, estructura, tamaño, geografía, evolución y tendencias del mercado, barreras de entrada, definición del público objetivo, análisis de la competencia y condiciones del entorno donde se asienta la empresa.

Así pues, para analizar las características y el grado de consolidación en el mercado es necesario considerar una serie de aspectos. Teniendo en cuenta a Neira Rodríguez (2010), empezando por el sector, se deben obtener datos fiables, siendo recomendable que sean extraídos de fuentes públicas como el INE, y así nos permitan realizar estimaciones verídicas para los diferentes planes de empresa. También es necesario conocer el segmento al que va dirigida la oferta de servicios. El próximo paso será analizar los mecanismos de comercialización, en resumen los distintos canales de ventas. En cuanto a la logística, deben identificarse los mecanismos de entrega del servicio al mercado al que va destinado. Los aspectos técnicos deben evaluarse tanto desde la perspectiva de los clientes, como por ejemplo conocer la calidad requerida por los consumidores, como en el aspecto legal, para cumplir las normativas específicas de calidad. Por su parte, hay que hacer mención también a las características productivas en relación a los procesos de diseño, fiabilidad, calidad y precio. Hay que indicar también el grado de consolidación del servicio dentro del mercado. Este aspecto es importante porque un mercado más maduro nos permite obtener datos más fiables para el desarrollo del Plan de Empresa aunque las barreras de entrada serán más fuertes. En caso contrario, en un mercado menos maduro las estimaciones serán menos exactas, pero existirán menos barreras de entrada. Dicho con palabras de Neira Rodríguez (2010), para conocer el grado de evolución del mercado se debe analizar tanto su evolución histórica como la posible incorporación de los agentes tanto a lo largo del tiempo como a corto plazo.

El próximo paso del plan de viabilidad es determinar tanto la estructura, el tamaño y la geografía del mercado donde se desarrolla la actividad. Por lo referente a la estructura, es necesario identificar a los participantes tanto a nivel general como los específicos, para ello es muy importante conocer el negocio, las barreras de entradas, posibles socios y canales de venta. Para el tamaño, debemos averiguar datos como volúmenes de facturación, tipologías de clientes y cantidades de cada tipología, número de proveedores, grado de concentración del mercado y factores que puedan limitar su crecimiento, todo ello con la finalidad de dimensionar el

mercado. En el apartado geográfico se debe definir el ámbito donde se desarrolla la actividad. Debe ser un área conocida exhaustivamente, de fácil acceso al servicio y con una cobertura comercial efectiva.

2.3.2 Análisis de la competencia

Es otro de los puntos clave para realizar un análisis completo y fidedigno del mercado, y nos puede aportar información útil y valiosa para desarrollar el negocio. Para este análisis es necesario valorar el comportamiento de la misma, teniendo en cuenta tanto su posición en el mercado como su capacidad de reacción entre competidores. Todo esto es complicado por la falta de información importante. Si hubiese mucha competencia, habría que reducir el análisis a las empresas más relevantes por cuota de mercado y área geográfica, argumenta Neira Rodríguez (2010). Para ello se debe elaborar una relación de las que ofrezcan un producto similar y también de aquellas que ofrezcan un producto sustitutivo.

En resumen, la relación y características de las empresas que operen en el mercado, su evolución en ventas y finanzas, la estrategia comercial, las marcas, la segmentación de clientes, estructura logística, canales de distribución, cuota de mercado y gama de servicios que compitan con nuestra oferta. Otra parte muy útil de este apartado es identificar de forma clara los factores diferenciales del servicio que ofrecemos respecto a la competencia.

• 2.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El diagnóstico de la situación es uno de los puntos clave del Plan de Empresa, puesto que sin realizar este paso sería muy complicado definir los objetivos y las estrategias que nos van a permitir conseguirlos. Entendemos como análisis el estudio consistente en obtener toda aquella información que resulta relevante para conocer perfectamente la situación de diversos aspectos relevantes para la empresa, y entendemos como diagnóstico el estudio de la información que hemos obtenido, dicho de otra forma, averiguar en qué nos afecta esa información al negocio y orientarnos en la iniciativa empresarial. Para ello, será necesario realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que examine y nos permita conocer las características internas y la situación externa de un proyecto empresarial.

2.4.1 Análisis de la situación externa

Éste se refiere al conjunto de factores que pueden afectar a la empresa pero ésta no tenga control sobre ellos. Por una parte tenemos el entorno general, que es el entorno socioeconómico donde la empresa desarrolla su actividad. El entorno general se analiza en base a un análisis PESTEL, es decir estudiando a fondo los factores Políticos, Socioculturales, Tecnológicos, Económicos y Legales. Por otro lado, tenemos el entorno específico o sectorial, cuyas características se analizan con el modelo de las fuerzas de Porter, que tiene en cuenta el poder de negociación de los proveedores, el de los clientes y la fuerza de los productos sustitutos.

2.4.2 Matriz DAFO

Otra de las herramientas que deben formar parte de un buen Plan de Empresa es la matriz DAFO, que nos facilita la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado actual y el entorno de un negocio, permitiendo a su vez detectar las fortalezas y debilidades de ese negocio y del equipo humano que lo dirige. Las oportunidades y amenazas se analizarán desde el punto de vista exterior a la organización, mientras que las fortalezas y debilidades se estudiarán de forma interna. Una vez conocidos todos estos factores, el emprendedor debe valorar si las estrategias, políticas y los objetivos son los acertados para la empresa, y en caso contrario modificar o reajustar lo que proceda. Las amenazas y oportunidades externas serán más difíciles de detectar por parte del emprendedor. Si el conjunto de fortalezas y oportunidades tiene más relevancia que el de debilidades y amenazas, el negocio tendrá menos obstáculos que franquear, y en consecuencia más posibilidades de éxito, como afirma Neira Rodríguez (2010). El objetivo del análisis DAFO es aprovechar identificar los elementos que se puedan considerar relevantes en cada uno de los puntos de análisis y diagnóstico, con la finalidad de aprovechar las fortalezas de las que la empresa dispone para explotar las oportunidades de negocio existentes, a la vez que se intenta minimizar las debilidades y defenderse de las debilidades del mercado, señala Neira Rodríguez (2010). Las oportunidades son aspectos que ofrecen una opción positiva para el desarrollo de la idea de negocio, y suelen provenir del mercado y del entorno. Las amenazas son principalmente los competidores, los cambios en el mercado y los cambios legislativos. Las fortalezas son aspectos en los que la empresa dispone que le sitúan en una buena posición, como recursos humanos, materiales, comerciales o financieros. Las debilidades, por su parte, son factores internos que limitan la empresa, a menudo falta de recursos humanos y o económicos. Como expresa El análisis DAFO debe llevar a la

identificación de una verdadera ventaja competitiva que suponga una base donde apoyar la estrategia empresarial.

2.4.4 Diagnóstico de la situación

En base a lo estudiado en la matriz DAFO, se realizará un informe diagnóstico de la situación que servirá para establecer estrategias y objetivos de forma más fundamentada. En este informe deben aparecer las fortalezas detalladas y indicando cómo mantenerlas y potenciarlas, las debilidades y sus respectivas medidas correctoras, las oportunidades y los planes para transformarlas en beneficios y las amenazas y las medidas para mitigarlas. En resumen, el análisis DAFO debe reflejar las tanto las capacidades de análisis del mercado como el informe de situación realizado en base al análisis.

• 2.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

2.5.1 Visión, misión y política

El próximo apartado del Plan de Empresa va dedicado a definir la visión y misión de la empresa para la que se desarrolla dicho plan. La visión representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial y se realiza formulando una imagen que pretenda dar la empresa en el futuro y poniéndola por escrito, indica Neira Rodríguez (2010). La visión debe dar respuesta a cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años, cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca, cómo será el perfil de los trabajadores, cuáles serán los valores, actitudes y ética y cómo hablarán de la empresa las personas que tengan relación con ella da a conocer Neira Rodríguez (2010). La utilidad de la visión es que representa la esencia que guía a todos los que trabajan en la iniciativa a remar hacia la misma dirección, sirviendo de guía en momentos de duda o dificultad, y creando un sentimiento de orgullo de pertenencia a la misma. En resumen, la visión de una empresa es la expresión escrita de la imagen que pretende dar en un futuro, de manera que esta expresión marque un rumbo de hacia dónde se debe dirigir y cómo debe actuar, describe Neira Rodríguez (2010).

La misión, por su parte, representa la razón de ser de la empresa, considera el atractivo de negocio en el sector en el que opera, representa una definición de la actividad a la que se dedica, cómo se lleva a cabo la actividad y cómo se diferencia de la competencia, revela Neira Rodríguez, (2010). Para redactar una misión correctamente, debe especificar a qué productos

se dedica la actividad, la diferenciación que exprese la ventaja competitiva ante sus competidores, valores que identifiquen a la empresa y cómo interactúa la empresa con su entorno. La misión deberá esclarecer las ventajas, diferencias y valores que va a representar la empresa a lo largo del horizonte temporal del Plan de Empresa, y permite seguir la estrategia marcada por la directiva así como adecuar la imagen a esa estrategia. La diferencia entre visión y misión es que la primera es un objetivo a cumplir a medio o largo plazo mientras que la segunda debe cumplirse desde el primer momento.

• 2.6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Uno de los factores más importantes para la consecución de los objetivos en una organización es el equipo humano que lo configurará. Un personal capacitado, motivado y orientado al cumplimiento de los objetivos será indispensable para lograr el éxito, es decir, es el activo más importante de la organización. Este principio fundamental debe estar siempre en la mente del emprendedor, puesto que va a delegar progresivamente ciertas tareas en las personas de su confianza para centrarse en las actividades que mayor valor aporten al negocio. El diseño de la organización consiste desarrollar una estructura organizativa, describir las responsabilidades y qué relación tienen entre ellas. Asimismo, hay que considerar a los empleados como clientes internos de la organización, por tanto será imprescindible definir una política de recursos humanos que cubra sus necesidades, enfatiza Neira Rodríguez (2010). Para ello, hay que definir una estructura que corresponde a departamentos, divisiones o áreas, determinando tanto sus funciones como sus responsabilidades. También es fundamental dejar constancia tanto de las relaciones entre los distintos departamentos, así como las relaciones dentro de cada uno de ellos. Actualmente, las estructuras organizativas de las empresas se establecen según un componente matricial, tendiendo a ser más horizontales para eliminar jerarquías inmediatas y descargando con ello la estructura y la gestión general de la organización.

2.6.1 Estructura básica de la organización

En este apartado del Plan de Empresa se tendrán que describir el desarrollo del organigrama, que define las líneas de funcionales de autoridad, mando y dependencia; la definición de funciones a realizar y su posición en la organización; la selección de personal, en la que hay que identificar los puestos y sus requisitos para su posterior búsqueda, selección, contratación y incorporación; y por último, definir la política de recursos humanos, las cuales corresponden a formación, política salarial, política de retención del personal y política social. Las políticas

de R.R.H.H. deberán desarrollarse buscando la satisfacción de las personas, y en coherencia con los valores corporativos de la empresa recomienda Neira Rodríguez (2010). Se trata de desarrollar conceptos como la estrategia por objetivos, la retribución variable, la valoración del desempeño, la formación, el plan de carrera y promoción, etc. Por ello, este apartado debe describir la parte esencial de la estructura de la organización, el personal que va a ser necesario para ocupar las distintas posiciones dentro de la compañía, con los requisitos para su contratación, tareas que van a ser desarrolladas, remuneraciones y formación a recibir, evaluación de su satisfacción y su evolución. El departamento de Recursos Humanos se ocupa de las gestiones administrativas como nóminas, altas y bajas laborales, de gestiones de personal como formación y selección de plantilla, contratación y evaluación de competencias y programas sociales y de desarrollo de los recursos humanos. Los recursos y necesidades del personal serán determinados por cada departamento y deberán permanecer definidos en los diferentes planes departamentales. En caso de ser una empresa de nueva creación, es el promotor el que desarrolle este apartado del Plan de Empresa, relaciona Neira Rodríguez (2010).

En esta parte del Plan de Empresa se establecen las relaciones de las necesidades del personal, incluyendo una descripción de las personas con un cierto nivel de responsabilidad, enumerando tales responsabilidades y tareas. En caso de contar con un directivo de prestigio, es necesario describir su experiencia y especialización en un sector determinado, agrega Neira Rodríguez (2010). Así pues, en esta parte debe aparecer la parte esencial de la organización, desde la dirección hasta el personal necesario para los distintos puestos, sus tareas, experiencia profesional, convenio laboral, y demás informaciones relevantes para el lector, recomienda Neira Rodríguez (2010).

• 2.7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El capítulo económico financiero dentro del Plan de Empresa debe reflejar la situación económica del proyecto de negocio a fecha actual y sus previsiones futuras afirma Neira Rodríguez (2010). Esta sección debe dejar patente la viabilidad económica y también la permanencia de la entidad en el tiempo. En este apartado se describen aquellos elementos que es necesario desarrollar dentro del análisis económico-financiero del Plan de Empresa. Si la empresa es de nueva creación, se deberá describir el origen y la aplicación de fondos, las previsiones o estimaciones del balance y la cuenta de resultados futuras, las estimaciones de tesorería para los años de duración del plan y el reflejo de la viabilidad y rentabilidad del

negocio mediante un análisis del punto de equilibrio y de ratios. Si la empresa ya está en funcionamiento, además de lo descrito en el punto anterior, habrá que reflejar el balance de situación y la cuenta de resultados actual y de los años anteriores. Por último, si el Plan de Empresa se realiza para una nueva unidad de negocio se presentarán las partidas de activo y pasivo de la nueva unidad y su relación con el balance general de la empresa, el OAF (Origen y Aplicación de Fondos) de la unidad, el balance, la cuenta de resultados y la cuenta de tesorería previstas para el nuevo negocio y la rentabilidad y la viabilidad de la unidad de negocio y su relación con la empresa en su conjunto. Con todas estas informaciones debidamente presentadas, cualquier lector del Plan de Empresa estará en disposición de hacer un análisis económico-financiero sobre las posibilidades de éxito del proyecto que se presenta. El volumen y necesidad de información económica o financiera a presentar en el Plan de Empresa variará en función del tamaño y complejidad del negocio para el cual se realiza, en función de si la empresa está en funcionamiento y según quién sea su audiencia.

2.7.1 El origen y aplicación de fondos

Este apartado consiste en explicar y justificar el tipo de fondos o fuentes de financiación de que dispone el emprendedor para poner en marcha la actividad, así como la forma como serán aplicados. Al inicio de la actividad pueden provenir de fuentes como recursos propios, créditos a corto y largo plazo y subvenciones. Con estos datos, el Plan de Empresa debe reflejar la manera como serán cubiertas las necesidades para poner en funcionamiento el negocio, por ejemplo, los gastos de establecimiento, alquiler del local, existencias, gastos de personal, etc. El origen y aplicación de fondos servirá de base a los emprendedores para explicar la viabilidad del Plan de Empresa y permitirá a los lectores disponer de información para poder analizar convenientemente la situación económico-financiera de partida del negocio, analiza Neira Rodríguez (2010).

2.7.2 Las cuentas de balance y de resultados

El balance representa la foto de la situación económica y financiera de una entidad en un momento determinado, mientras que la cuenta de pérdidas y ganancias releja el beneficio contable de la compañía al comparar los ingresos y los gastos generados durante un ejercicio económico determinado. El balance de situación refleja el estado financiero de la sociedad y

consta de dos partes, denominadas masas patrimoniales, compuestas por el activo y el pasivo. Ambas deben ser iguales, puesto que una expresa el origen de los fondos y en la otra se relaciona la aplicación de los mismos. El activo es, pues, el conjunto de bienes y derechos, y refleja las inversiones y los recursos económicos a disposición de la empresa. El pasivo es el origen y conjunto de los recursos financieros, deudas y obligaciones, y refleja las distintas fuentes de financiación de las que dispone la empresa. Las fuentes de financiación, situadas en el pasivo del balance, de las que va a disponer un negocio para su puesta en marcha, es uno de los requisitos más importantes para analizar las posibilidades de desarrollo del mismo. El objetivo es disponer de los suficientes recursos financieros para lograr mantener la actividad en el tiempo, expresa Neira Rodríguez (2010). Estos recursos se pueden obtener a través de recursos propios, de los socios o generados por la misma actividad, o también a través de financiación ajena, que puede provenir de entidades financieras, las deudas de proveedores o las subvenciones y ayudas por parte de las administraciones. Estos recursos financieros van destinados a financiar principalmente las áreas de actividades, situadas en el activo del balance, y son recursos económicos de la empresa. Por una parte tenemos las inversiones, que son los elementos para desarrollar la actividad productiva y las operaciones habituales, que hace referencia al ejercicio de la actividad diaria. Además, en las fases de lanzamiento de una nueva empresa o proyecto, suele ser necesario hacer un esfuerzo para financiar las primeras compras de materiales o suministros. Las principales fuentes de financiación de las operaciones cotidianas deberán ser los clientes y los proveedores, logrando un buen equilibrio entre las condiciones de cobro y pago, tratando de adelantar los cobros y retrasar los pagos, de forma que el dinero permanezca cuánto más tiempo posible en manos de la empresa, y así poder financiar las operaciones corrientes, argumenta Neira Rodríguez (2010).

La gestión de tesorería y análisis de la misma debe hacer referencia a la disponibilidad de recursos que aseguren la continuidad de las operaciones y deberá tener un reflejo en el apartado económico-financiero a incluir en el Plan de Empresa. La gestión de tesorería deberá ser reflejada tras el análisis del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias y tiene como finalidad el seguimiento de la evolución de los recursos monetarios disponibles en cada momento para verificar que se dispone de la liquidez adecuada. En un proyecto de nueva creación es necesario asegurar una tesorería amplia y suficiente, de forma que puedan dedicar sus recursos a actividades realmente importantes. Así pues, Neira Rodríguez (2010) explica que se debe evitar la escasez de recursos financieros en los primeros años de vida de la empresa y tener recursos líquidos suficientes, ante cualquier imprevisto, aunque esto en las pymes resulta

difícil. Por otra parte, la inclusión dentro del Plan de Empresa de algún tipo de medida de rentabilidad es necesaria para justificar la inversión ante las personas a las se le presente el Plan de Empresa, menciona Neira Rodríguez (2010). Para justificar la rentabilidad de la inversión se utiliza el VAN (Valor Actual Neto), que es la inversión inicial en negativo más el resultado de la división entre la rentabilidad obtenida en cada uno de los periodos por el tipo de interés más uno:

$$\text{VAN} = -I_0 + \sum$$

Para que la inversión resulte rentable, el valor del VAN debe ser superior a cero. El TIR (Tasa Interna de Rendimiento), que representa la rentabilidad estimada que se obtiene durante un periodo respecto a las inversiones efectuadas, y se calcula a través de la fórmula anterior, averiguando el valor de r que hace el VAN igual a cero:

$$0 = -I_0 + \sum$$

Para que el proyecto de inversión resulte aceptable, la tasa debe ser superior a la que el inversor considere como tal. Las decisiones sobre si un proyecto de inversión es rentable o no vendrán determinadas por criterios diferentes, según el tipo de inversor, los objetivos que persigue, los niveles de riesgo admisibles, de las rentabilidades exigidas por cada uno de los inversores, etc.

2.7.3 Cuentas previsionales

Una vez finalizadas las necesidades de inversión y financiación inicial de deben realizar las previsiones de los estados financieros de la compañía a lo largo del horizonte temporal del Plan de Empresa. El balance de situación es uno de los documentos contables de referencia que tendrá que estimar el emprendedor. Para su elaboración se deberá apoyar en los datos de la cuenta de resultados previsional y del presupuesto de tesorería o caja. El balance previsional se convertirá en una herramienta que anticipa la situación financiera de la empresa para los años de duración del plan de negocio. Así pues, debe reflejar la evolución patrimonial, con relación a las partidas de inversiones y fuentes de recursos o financiación que se van a obtener a lo largo del período para el que se ha realizado el Plan de Empresa, sostiene Neira Rodríguez (2010). Conviene señalar que las previsiones de las distintas cuentas deben ser creíbles y viables, a la vez que facilitadoras de información al lector. Si hay variaciones en algunos índices, se debe explicar de forma adecuada para no perder la imagen de fiabilidad.

La cuenta de resultados previsional se elabora a partir de unas hipótesis iniciales para los conceptos de ingresos y gastos y una relación de las estimaciones de los balances de situación,

debiendo estar sustentadas conforme a lo expuesto en el Plan de Empresa. Las hipótesis deben ser defendibles, y por ello se deben reforzar con análisis independientes, datos de negocios comparables o datos oficiales. Desde la posición de Neira Rodríguez (2010), hay que incluir una cuenta de resultados previsional que refleje y ayude a comprender de forma adecuada la previsible evolución del negocio y debe ajustarse a los supuestos en los que se basan las distintas cifras reflejadas en la misma, y a su vez tener coherencia con el resto de puntos mencionados en el Plan de Empresa. Las previsiones de tesorería hacen referencia a la planificación de los pagos y cobros analizando en qué meses del año se van a efectuar, así como los valores de saldo inicial y final de la cuenta para cada periodo estimado. Para hacer una previsión de tesorería adecuada es necesario establecer y reflejar en el Plan de Empresa las condiciones de cobro a los clientes así como las condiciones de pago con los proveedores. La importancia del análisis de tesorería reside en que sólo determina las necesidades de tesorería requeridas, sino que también cuantifica la capacidad de generación de fondos que tiene, manifiesta Neira Rodríguez (2010). La previsión de tesorería desglosa la diferencia entre los ingresos de las ventas previstas y los pagos mensuales previstos, de forma que se estime el saldo neto del efectivo mes a mes durante todo el periodo de estimaciones del Plan de Empresa. En resumen, estos apartados proporcionan una imagen clara y consistente de las proyecciones futuras de la compañía en cuanto a su situación económica y patrimonial.

2.7.4 La viabilidad o valoración del negocio. El punto de equilibrio y la rentabilidad de las inversiones

Neira Rodríguez (2010), afirma que el punto de equilibrio hace referencia al número de unidades vendidas a partir de las cuales supone un beneficio para la empresa. Se puede expresar tanto en número de producto o en términos de cifra global de ventas, más recomendable si la empresa vende más de un producto o servicio. Para proceder al cálculo del punto de equilibrio hay que considerar la cifra de ventas, los costes fijos y los costes variables. La fórmula sería la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costes fijos} / 1 - (\text{Costes variables} / \text{ingresos})$$

Con la misma finalidad se utiliza otro concepto llamado plazo de recuperación de la inversión. Para este cálculo, se van sumando y restando los diferentes cobros y pagos hasta que la suma sea igual al importe invertido. Aun así, el punto de equilibrio es la herramienta principal en la

que el emprendedor debe concentrarse. De forma general, cuanto antes se llegue al punto de equilibrio, más atractiva será la empresa para los posibles inversores financieros.

2.7.5 Ratios o indicadores económicos o financieros

Con frecuencia el punto de equilibrio es un indicador más y no único para analizar la situación de cualquier empresa, su viabilidad y rentabilidad futura, resultando necesario establecer otra serie de ratios complementarios dentro del Plan de Empresa que resulten útiles para el seguimiento, comprensión y evolución del negocio, plantea Neira Rodríguez (2010). Cada empresa, según su naturaleza, envergadura, sector y mercado basa sus análisis financieros en los ratios más adecuados. Alguno de ellos son los expresados a continuación:

-Ratio de liquidez: $\text{activo circulante/exigible a corto plazo}$. El activo circulante son todos los activos que se van a convertir en dinero antes de un año. Debe ser mayor que el exigible a corto plazo.

-Cash-flow: es la suma de los beneficios generados y las amortizaciones en un periodo determinado.

-Ratio de endeudamiento: $\text{exigible total/pasivo total}$. La suma exigible a corto plazo más el exigible a largo plazo no debe superar el 60% del pasivo, dado que tal nivel de endeudamiento podría traducirse en un serio riesgo de descapitalización.

-Ratio de calidad de la deuda: $\text{exigible a corto plazo/exigible total}$. Cuanto menor sea, mejor para la salud financiera de la empresa.

-Ratio de plazo de cobro: clientes/ventas . Representa el promedio de días que la empresa tarda en cobrar de sus clientes. Cuanto menor sea el valor, antes se producirán los cobros de clientes.

-Ratio de plazo de pago: $\text{proveedores/compras}$. Representa el promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores, con el beneficio que esto representa para la empresa.

-Ratio de rendimiento del activo: $\text{beneficio antes de impuestos/total activo}$. Cuanto mayor sea este ratio, mayor rendimiento extrae la empresa de sus activos.

-Ratio de rentabilidad del capital: $\text{beneficio neto/capital}$. Cuanto mayor sea el ratio, mayor rendimiento extrae la empresa del capital aportado por sus propietarios.

• 2.8. RESUMEN EJECUTIVO O CONCLUSIONES DEL PLAN

Este apartado se puede ubicar al principio o, por el contrario, al final como resumen o conclusiones, pero siempre debe realizarse una vez redactado todo el Plan de Empresa, destaca

Neira Rodríguez (2010). Su contenido debe ser claro, conciso, concreto y llamativo, de manera que la información o mensaje que se pretende enfatizar sea mostrado de una manera rápida y efectiva ante el lector. No debe ser superior a tres páginas, para no aburrir al lector, y la primera debe atraer su atención, puesto que este resumen es el principal instrumento de que dispone el Plan de Empresa para captar rápidamente la atención del lector, tal como expresa Neira Rodríguez (2010). El resumen ejecutivo debe introducirse de forma sugerente y esquemática, describiendo las principales claves que definen el proyecto empresarial o negocio, de forma que se capte la atención del lector para que continúe con el análisis de la iniciativa de negocio a través de la estructura de los distintos capítulos de los que consta el Plan de Empresa. En él se repasarán los siguientes puntos:

- Principales ideas
- La naturaleza o tipo de negocio
- Las características del proyecto y los aspectos que lo hacen atractivo
- Los emprendedores y sus anteriores logros
- La definición de producto o servicio que se propone y mercado donde se va a operar
- Conclusiones de la matriz DAFO
- Los objetivos, estrategias y planes a desarrollar
- Las ventajas diferenciales frente a la competencia
- Las principales cifras económicas estimadas
- Las razones de la inversión

3. ESTUDIO EMPÍRICO: EL CAMPING-RESORT OROMAR

• 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El enclave elegido para el asentamiento del Camping & Resort Oromar será la localidad mediterránea de Oropesa del Mar. Según la Wikipedia (2021), es un municipio de la Comunidad Valenciana, situado en la costa de la provincia de Castellón, en la comarca de la Plana Alta. Según datos del INE (2012), cuenta con 9076 habitantes. La localidad destaca por las numerosas playas y las pequeñas calas naturales, a parte del Monte del Bovalar, el puerto deportivo y la vegetación autóctona de los alrededores. Su término municipal limita con las localidades de

Cabanes y Benicasim. La economía se basa en tierras cultivadas de naranjo y hortalizas, y el almendro, el olivo y la vid en zonas de secano, usadas para hacer moscatel. Dentro del sector turístico, destaca la ubicación en su término municipal del macro complejo Marina d'Or, Ciudad de Vacaciones.

Por lo referente a su historia, existen vestigios del paleolítico e iberos. Existen pruebas que los primeros pobladores de Oropesa del Mar se asentaron en la Serra d' Orpesa en el paleolítico inferior (Wikipedia, 2021). Hay también constancia de asentamientos en la edad del bronce, como, El Tossal Redó, que fue una fortificación costanera ubicada en la Serra d'Orpesa así como en la actual Playa de la Concha. En el municipio se han hallado cerámica y ánforas de la época ibérica y más de 171 dracmas oficiales de Ampurias (Wikipedia, 2021). En la zona de Les Platgetes se han encontrado restos de ánforas y cerámica romanas.

Oropesa también fue asentamiento árabe tras la época de los visigodos. A finales del siglo XI fue conquistada por Rodrigo Díaz de Vivar. Antes de la conquista, en 1169, fue otorgada a la Orden del Temple por Alfonso II de Aragón. En 1233, Jaime I de Aragón conquistó el castillo que corona la parte alta de la población. En 1259 pasó a manos de Fernando Pérez de Pina. En 1296 pasó a Guillem Jàver, y en 1350 era su señor Pere de Tous, permaneciendo en esta familia hasta finales del siglo XV. En 1947 fue comprada por Joan de Cervelló y la heredaron sus hijos. En 1589 se le concedió Carta puebla y obra nueva en 1609. Por matrimonio, pasó en 1821 a los condes de Fernán Nuñez. Fue lugar de frecuentes ataques de piratas berberiscos, por eso en el siglo XVI se construyó la Torre del Rey. Durante la guerra de las Germanías fue derrotado el ejército de Estellés a manos del duque de Segorbe. En octubre de 1811 fue destruido el castillo por parte del ejército francés.

3.1.1 Tipología jurídica

En base a la cantidad de recursos tanto económicos como la relación entre los socios, la responsabilidad frente a terceros, los requisitos legales en relación al sector y las ventajas que espero conseguir a través de la elección, hemos decidido desde la gerencia de la organización tras consultar con asesores expertos darle a mi camping la tipología jurídica S.L, considerando que será una PYME con las obligaciones tributarias pertinentes, liquidando trimestralmente el IVA y el I.S, así como el resto de impuestos que la normativa legal impone. En una S.L., el capital social mínimo a aportar es de 3.005 euros, no hay máximo ni mínimo de socios y está limitada al capital aportado. Los socios serían cuatro: yo, Sergi Camprodon Fierrez, con dni

20479520k, y con la cualificación de Graduado en Turismo y Técnico Superior en Gestión Comercial y Marketing, y tres personas más. Uno de ellos es el propietario de los terrenos donde se ubica el proyecto, que aporta el terreno y actúa como socio capitalista. Los otros dos socios y yo aportaremos el capital necesario en tres partes iguales. Uno de ellos y yo actuaremos como socios trabajadores, yo como gerente y el otro como adjunto de gerencia. El socio restante, al igual que el socio dueño de los terrenos, actuará solamente como socio capitalista.

3.1.2 Naturaleza, actividad y sector empresarial en qué se desenvuelve

El camping es por naturaleza un negocio perteneciente al sector servicios, en concreto el de la hostelería y el turismo, y su actividad principal, entre otras, consiste en dar alojamiento a sus clientes, aunque a su vez constará con una serie de servicios complementarios que comentaré en siguientes apartados. Camping & Resort Oromar S.L. Estará localizado en la localidad Castellonense Oropesa del Mar, justo en el límite del término de esta población con el de Cabanes, en los terrenos donde se ubicaban los antiguos campings Fredymar y Estrella de Mar.

La visión que persigue Camping & Resort Oromar es convertirse en un referente en servicios de alojamiento tanto en bungalows y mobil homes como en parcelas de acampada, ocupando en la mente de nuestros clientes y trabajadores un lugar ligado a la ética, la responsabilidad social, el ocio y el bienestar.

La misión del camping pasa por ofrecer a nuestros huéspedes una experiencia inolvidable ligada tanto al confort como a la diversión a través tanto de la calidad de nuestros alojamientos e infraestructuras como de la experiencia, amabilidad y cualificación de nuestros trabajadores. La política estará basada en la lealtad, la ética, el cumplimiento de la ley, la responsabilidad social y medioambiental y el trabajo en equipo.

El equipo humano del Camping & Resort Oromar estará formado por: mi persona, socio y gerente del camping, el adjunto de gerencia, también socio dos recepcionistas, uno a jornada completa y otro a 30 horas semanales, con la finalidad de tener la recepción abierta diez horas diarias los siete días de la semana; dos trabajadores para cubrir las funciones de mantenimiento, uno con contrato fijo y otro con un contrato eventual, para que cubra el despunte del trabajo en temporada alta. Se subcontratarán los servicios de seguridad y de limpieza en función de las

necesidades de cada temporada. También se precisará una persona como socorrista para la piscina en los meses de verano y otra empleada de animación.

En cuanto al posicionamiento en el mercado, los principales factores diferenciales del camping en sí redundan en la zona del spa, las instalaciones deportivas, las múltiples actividades para los distintos rangos de edad, etc. Por lo referente a los factores diferenciales de la zona, debemos destacar el ambiente turístico de la localidad de Oropesa en temporada alta, sus playas, la cercanía al macro complejo de Marina d'Or y su clima soleado todo el año.

En cuanto a los clientes, tengo intención de abarcar varios segmentos de mercado, entre ellos: personas de mediana edad parejas y familias con niños, amantes de la naturaleza, turistas de sol y playa, aficionados a los deportes, la pesca, las actividades náuticas, viajeros con mascotas, auto caravanas, grupos de jóvenes, grupos de campamentos infantiles, jubilados, etc.

En cuanto a la estructura y a la organización, aunque dedicaremos un apartado más adelante en el que definiremos las funciones de forma más detallada, daremos una pequeña pincelada para que el lector del proyecto se haga a la idea de cómo funciona el organigrama del camping.

Yo, como gerente, tendré la última palabra en todas y cada una de las decisiones de determinada trascendencia, en las que colaborará el adjunto a gerencia: contratación de personal, normas del camping, políticas y planificación de ventas, marketing, asignación de recursos materiales y humanos, coordinación, resolución de conflictos, relación con proveedores, negocio con tour operadores, determinación de precios, diseño de planes de acción, formación de personal, control de calidad, etc. Los recepcionistas representarán la cara visible del camping, su actitud empática y amable desde el minuto uno, dando la bienvenida, será crucial para garantizar una grata experiencia al cliente. Sus principales funciones son realizar check in y check out, atender a correos y llamadas telefónicas, recibir material de proveedores, estar al día de todas las promociones y ofertas que gerencia se encargará de implantar, atender a quejas de los huéspedes y delegar las mismas hacia los trabajadores de limpieza, mantenimiento y seguridad. El departamento de limpieza, se encargará tanto de mantener los alojamientos limpios como desinfectados y preparados para la llegada de los nuevos huéspedes, así como también la limpieza de algunas zonas comunes. Mantenimiento tendrá como labores principales la conservación de las zonas verdes y reparación de pequeños desperfectos que puedan ser dañados por el uso o por el paso del tiempo tanto en alojamientos como en zonas comunes, así como llevar a cabo pequeñas reformas que mejoren el camping en general. Los vigilantes

nocturnos tendrán la misión de seguir una ronda por el camping unas cuantas veces cada noche, y avisar a las fuerzas de seguridad en caso de detectar algún indicio de delito en el camping o sus inmediaciones.

• 3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.2.1. Descripción general del producto

Centrándonos ya en el Camping & Resort Oromar, el plan inicial incluye 20 bungalows de madera, y 280 parcelas de acampada, en las que también se permitirán auto caravanas. En cuanto a los bungalows, existirán de cuatro o de seis personas, y rústicos y premium, ambos de las dos capacidades, todos con estándares de calidad. Los bungalows rústicos de cuatro personas se ofrecerán con una habitación de matrimonio y un sofá cama de dos plazas en el comedor. Los rústicos de seis personas, estarán compuestos por una habitación con cama de matrimonio, otra con dos camas y un sofá cama de dos plazas ubicado en el comedor. Por lo que respecta a las calidades, se ofrecerán bungalows rústicos de madera barnizada en color marrón con cocina, menaje, climatización en el salón, nevera, microondas, y una pequeña terraza exterior. Los bungalow premium serán casetas de madera lacadas en blanco y verde y estarán equipados con las mismas comodidades que los rústicos pero con un sofá cama superior, baño y una terraza más grande. Todos los bungalows estarán equipados como ropa de cama, armarios en las habitaciones el mobiliario de cocina necesario, menaje, cocina, horno eléctrico y nevera. Por su parte, los bungalow premium dispondrán también de televisión y lavavajillas. El servicio de camping incluye solamente el alojamiento y el uso de todas las instalaciones comunes. Las comidas serán de pago en el bar-restaurant, que será un negocio alquilado a uno o más trabajadores por cuenta propia para que se encarguen ellos de la gestión y obtengan los beneficios íntegros del negocio.

Por lo que se refiere a sus servicios, los describo a continuación:

-La recepción: estará a la entrada del camping, en ella se realizarán los check in y check out así como el resto de funciones a cargo de los recepcionistas. Hasta aquí hemos explicado en qué consistirían los distintos alojamientos del Camping & Resort Oromar, pero en el camping ofrecerá un gran número de comodidades en sus zonas comunes. Para el aseo, se dispondrá de dos construcciones repartidas en dos puntos del camping que queden accesibles para todos los huéspedes, divididas entre mujeres y hombres con diez duchas, 5 wc y 5 lavabos con varias

tomas de corriente. En las paredes exteriores de estas construcciones, estarán los fregaderos. Habrá agua potable en cuatro fuentes distribuidas de forma estratégica en puntos diferentes del camping.

-El supermercado: será otro de los servicios de los que podrán gozar nuestros huéspedes, también estará arrendado a trabajadores por cuenta propia, cuyas condiciones especificaremos más adelante en el apartado económico financiero. En él se podrán adquirir una serie de productos que cubran las necesidades básicas alimenticias de tanto de nuestros clientes como de personas del exterior, así que tendrá una puerta con salida directa al exterior.

-Un bazar: con un contrato de arrendamiento como el del supermercado. En su interior se venderán desde artículos de playa diversos, souvenirs y utensilios de primera necesidad de todo tipo.

-La zona de piscinas: una grande y otra pequeña, rodeada de amacas y con zonas de sol, pero también arbolada para tener zonas de sombra, será uno de los puntos de relajación y disfrute de los clientes. En ella se realizarán clases dirigidas de aquagym. La piscina grande va a disponer de dos toboganes de unos seis metros de altura, uno recto y otro con curvas, para que niños y jóvenes puedan disfrutar en el recinto.

-El bar-restaurante: al igual que el supermercado y el bazar, será arrendado a trabajadores por cuenta propia. En él se servirán tanto desayunos, como almuerzos, comidas y cenas. Habrá menú en las comidas de lunes a viernes.

-La zona deportiva: será uno de los puntos más fuertes del Camping & Resort Oromar. Estará compuesta por una pista de tenis, dos de pádel, una cancha de fútbol sala, otra de baloncesto, un minigolf, zona de petanca y ping pong. En temporada alta se organizarán competiciones de varios tipos divididas por edades y dirigidas por personal de animación, especializado en deportes.

-El club social infantil: en el que se realizarán talleres de animación y juegos para los más pequeños, y el club social de adultos, como lugar de reunión entre campistas.

La zona wellness: el plato fuerte por excelencia, va a disponer de tres jacuzzis con agua marina caliente, un baño turco y una sauna.

3.2.2 Diferenciación del producto

El Camping & Resort Oromar estará situado entre el gran complejo vacacional de Marina d'Or y la Ribera de Cabanes. La Ribera de Cabanes es según la Wikipedia (2019), una zona geográfica que está situada unos 13 kilómetros aproximadamente de la localidad de Cabanes, a la comarca de la Plana Alta. Es una zona muy cercana a la costa que presenta un arenal virgen de casi siete kilómetros. Hay varias playas, la más cercana al camping es la Playa Torre la Sal, que es de arena y gravilla, mide 2000 metros de largo y 10 metros de ancho. También tiene otras playas de piedras.

La Ribera forma parte del Parque natural del Prado de Cabanes-Torreblanca, que constituye una zona de humedales de gran valor paisajístico donde se alojan diversas especies de aves acuáticas. Cuenta con la superficie de 865 ha de los municipios de Torreblanca y Cabanes. Fue declarado parque natural por el gobierno valenciano el 27 de diciembre de 1994.

Por su parte, Marina d'Or-Ciudad de Vacaciones es según la Wikipedia (2021), una urbanización situada en Oropesa del Mar con hoteles de 3,4 y 5 estrellas así como con apartamentos turísticos en alquiler, 8 parques de ocio, un centro médico y un balneario de agua marina, zonas deportivas, 500.000 metros de zonas verdes ajardinadas, etc. (Wikipedia, 2019). Ocupa un total de 1.400.000 metros cuadrados. Está situado en la Playa Les Amplaries, la misma que el Camping & Resort Oromar, que limita con el norte con la playa de Torre la Sal y al sur con la playa Morro de Gos.

Estos dos lugares, pues, dotan al cliente del Camping-Resort Oromar la posibilidad de optar por el buen ambiente vacacional de Marina d'Or o de la tranquilidad de la Ribera de Cabanes.

Como otro aspecto diferencial del camping también conviene destacar las múltiples actividades divididas por rangos de edad, que se realizarán en temporada alta, como el aquagym, el karaoke o las competiciones deportivas.

El hecho de que Camping-Resort Oromar sea tan completo en sus instalaciones y en la prestación de sus servicios radica en que no pretende dedicarse a un único segmento del mercado, sino que pueda alojar personas de diversas edades, distintas aficiones y una concepción algo distinta del ocio.

Por ello, el camping va destinado tanto a personas de mediana edad, parejas, familias con niños, jubilados o grupos de jóvenes. En cuanto a las aficiones, por sus servicios el camping puede satisfacer la demanda del perfil de cliente tradicional como deportistas, como excursionistas, puesto que la montaña y la playa son muy cercanas en la provincia de Castellón, aficionados a las actividades náuticas, la pesca o actividades acuáticas. El camping aceptará mascotas, por lo tanto, tampoco se cierra ante ese segmento, y acepta también auto caravanas, satisfaciendo así la demanda extranjera en gran parte. Tradicionalmente, los campings han atraído a un público más concreto, que solía ser un cliente interesado por la naturaleza y el medio ambiente, mientras que durante los últimos años los campings han cambiado mucho, transformándose para satisfacer las necesidades de todo tipo de público objetivo, y es precisamente esto lo que va a intentar la gerencia y el resto del equipo del camping con la finalidad de abarcar varios segmentos.

En cuanto a la comercialización, Camping & Resort Oromar va a disponer de una página web diseñada por expertos informáticos en base a una serie de instrucciones dadas por la dirección del camping. En ésta debe quedar muy claro qué es el camping, su localización, sus instalaciones, los tipos de alojamiento con sus respectivas tarifas, los servicios complementarios y una breve explicación sobre las posibilidades que ofrece la zona geográfica en la que se encuentra. La finalidad de la web no es más que atraer a los clientes a decantarse por nuestro camping y no por la competencia. Para ello debe quedar claro los diferentes elementos diferenciales de los cuales hemos hablado anteriormente. Así pues, la página web del camping está destinada a ser la única opción de comercialización que exista en un futuro a largo plazo, puesto que por el momento se admitirán todavía reservas por teléfono y también in situ. Camping & Resort Oromar tiene como política no trabajar con intermediarios en la comercialización de nuestros servicios, así que queda descartado el contacto con agencias de viaje, tour-operadores o portales de reserva de internet. Todas las reservas serán directas.

- **3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**
- **3.3.1. Descripción y análisis del mercado**

Los campings pertenecen según el INE (2020) al sector servicios. Dentro del sector servicios, se encuadra dentro del sector de Hostelería y el turismo. Según la Cuenta Satélite del turismo

en España (2020), la aportación del turismo al PIB español creció des de 115000 millones de euros en 2015 hasta 156000 en 2019, suponiendo un 12,4% del total del PIB y generando 2,72 millones de puestos de trabajo, suponiendo el 12,9% del total. Así pues, Camping

Camping & Resort Oromar forma parte de uno de los sectores más importantes y consolidados en el estado español, además de demostrar una tendencia creciente hasta la crisis sanitaria del 2020.

En cuanto a los segmentos, en el turismo los hay de todo tipo de edades y características, de ahí que hayamos comentado anteriormente el hecho de que busque ofrecer una opción de ocio bastante completa con la finalidad de abarcar a todos los segmentos.

Como hemos comentado anteriormente, según el INE (2020) el turismo significó en España el año 2019 el 12,9% del PIB. En ese mismo año, según Viajablog (2019), España fue el segundo país con más visitantes internacionales con 83 millones de turistas, por detrás de Francia con 89 millones y por delante de Estados Unidos con 80 millones, así que podemos considerar el mercado turístico como un mercado más que consolidado.

En cuanto a su evolución histórica, España ha pasado de nombrar bañistas o veraneantes a algunas personas que venían del extranjero en los años 60, a llegar a estos 83 millones de turistas en 2019.

Centrándonos en 2020, España es uno de los países más golpeados por la pandemia según Statista (2021). Con la pérdida de 50 millones de turistas internacionales menos y 56 millones de euros de ingresos menos, según El Economista (2020) representa entre un 7% y un 9% de las pérdidas a nivel mundial, habiendo supuesto en 2019 el 5,7% de las llegadas a todos los países el mundo, y un 5,4% de los ingresos. El descenso a nivel mundial ha sido de un 70%, mientras que el descenso en España ha sido de un 73% (El Economista, 2021). Pese a la pandemia, podemos decir que el turismo ha sido hasta 2020 un mercado muy consolidado en España, especialmente en los últimos 50 años y en el modelo turístico de sol y playa.

• 3.3.2 Análisis de la competencia

Para hacer un análisis de la competencia que tiene el Camping Oromar, nos centraremos en observar el resto de empresas de la zona geográfica de influencia. En base a este criterio, hemos identificado los siguientes competidores:

-Camping Oasis: Según su página web Camping y Bungalows Oasis (2021) está situado a 3 km de Oropesa y queda rodeado entre apartamentos y parques de Marina d'Or. Por su parte, ofrece alojamiento con parcelas o bungalows. También dispone de supermercado, lavandería, conexión wifi, jacuzzi, gimnasio, sanitarios, recreativos, sala de masajes, asador-pizzería. Alquiler de bicicletas, restaurante, parque infantil, pádel, aseo canino y recepción. En cuanto a su animación, dispone de un programa de diversión para toda la familia en Julio y Agosto, con talleres de manualidades, juegos en la piscina, juegos en el jardín, juegos en grupos, aquagym, clases de baile, zumba, spinning, juegos de mesa, tiro con carabina, concurso de billar, concurso de ping-pong, mini y maxi disco.

En cuanto a sus tarifas, no existe actualmente como tal una tabla de precios en la web, pero dispone de un buscador de reservas, que permite hacer la reserva directamente. Por ejemplo, si se desea pasar un fin de semana a mediados de junio en pareja, del día 18 al 20, considerado temporada media, en un bungalow tipo "playa" compuesto por una habitación con dos camas individuales, cuarto de baño completo, con ducha, agua caliente, cocina completa equipada con menaje y televisión y un porche con mesas y sillas, tiene un coste aproximado de 118 euros. Si se viaja en familia, una semana de agosto, del 14 al 21, considerado temporada alta, en un bungalow tipo "oasis" de una habitación de matrimonio, una habitación con dos camas separadas, cuarto de baño completo, cocina equipada con frigorífico, microondas y menaje, y un salón equipado con sofá cama, televisión, antena parabólica, terraza exterior con sillas y mesa, viene a costar aproximadamente 1085 euros.

-El camping Riberaamar, por su parte, está situado en el límite del término de Oropesa y Cabanes, justo cuando termina la zona de Marina d'Or, y según su página web Riberaamar Camping (2021) dispone de piscina, barbacoa, sanitarios, parque infantil, pistas deportivas y restaurante, y tiene servicio de lavandería, lavadero de mascotas y de coches, alquiler de neveras y bicicletas, préstamo de libros y wifi. En cuanto a la animación, el camping organiza excursiones, clases de yoga, pilates, aquagym, zumba y tonificación. En cuanto a sus tarifas, el camping Riberaamar sí dispone de una tabla detallada, (ver Ilustración 1 y ver Ilustración 2) dividida en tipos de alojamiento y por temporadas. Se la mostramos a continuación:






PARCELAS	T. BAJA 01/09 al 28/12 01/01 al 27/03 05/04 al 30/06	T. MEDIA 29/12 al 31/12 28/03 al 04/04 01/07 al 31/07 22/08 al 31/08	T. ALTA 01/08 al 21/08
	15.80 €/Día	17.50 €/Día	22.30 €/Día *
ADULTO 	5.00 €/Día	5.50 €/Día	6.90 €/Día *
NIÑO 	4.50 €/Día	5.00 €/Día	6.05 €/Día *
SUPL. 	3.00 €/Día	4.00 €/Día	5.00 €/Día
PARKING 	6.00 €/Día	7.00 €/Día	8.00 €/Día
MASCOTA PARCELA	1.00 €/Día	1.50 €/Día	2.00 €/Día
MASCOTA NORDICO	4.00 €/Día	5.00 €/Día	6.00 €/Día
GLAMPING	DISPONIBLE DEL 01 DE JULIO HASTA EL 31 DE AGOSTO		
	10 €/Persona, mín. 2 personas, máx. 4 personas por tienda. Luz aparte 3 €/Día		
Fechas	Marzo, Abril y Mayo	Junio y Septiembre	S. Santa, Julio y Agosto
VISITAS *	4.00 €/día	5.00 €/día	6.00 €/día

Ilustración 1. Tabla de precios de las parcelas del Camping Riberamar. Recuperado de: <https://www.campingriberamar.com/temporada-verano/>




BUNGALOWS ²	T. BAJA	T. MEDIA	T. ALTA
	01/09 al 28/12 01/01 al 27/04 05/04 al 30/06	29/12 al 31/12 28/03 al 04/04 01/07 al 31/07 22/08 al 31/08	01/08 al 21/08
Nordicos 2P 1 Día 2 Día 1 Semana	32.34 €/Día 62.37 €/Día 194.04 €/Día	51 €/Día	60 €/Día
Nordicos 4P 1 Día 2 Día 1 Semana	57.17 €/Día 101.64 €/Día 343.04 €/Día	82 €/Día	95 €/Día
Nordicos 6P 1 Día 2 Día 1 Semana	66.06 €/Día 116.88 €/Día 381.36 €/Día	101 €/Día	118 €/Día
 Delfin 2P ³ 1 Día 2 Día 1 Semana	57.17 €/Día 101.64 €/Día 343.04 €/Día	82 €/Día	96 €/Día
 Le Trianon 4P ³ 1 Día 2 Día 1 Semana	69.87 €/Día 128.33 €/Día 406.56 €/Día	104 €/Día	120 €/Día
 Le Club 5P/ Elegance 4P ³ 1 Día 2 Día 1 Semana	82.42 €/Día 148.64 €/Día 482.79 €/Día	120 €/Día	140 €/Día
CARAVANAS ²	DISPONIBLE DEL 21 DE JUNIO HASTA EL 31 DE AGOSTO		
TIPO A 5P	65 €/Día	90 €/Día	103 €/Día
TIPO B 4P	58 €/Día	77 €/Día	90 €/Día
TIPO C 4P	51 €/Día	65 €/Día	77 €/Día

Ilustración 2. Tabla de precios de los bungalows del Camping Riberamar. Recuperado de <https://www.campingriberamar.com/temporada-verano/>

-El camping Didota, por su parte, es el más cercano al Camping Oromar, está situado a primera línea de playa. Según su web, Camping Didota (2021) dispone de un chiringuito de playa, duchas, cabañas albergue, cocina, salida directa a la playa, fregaderos, ducha canina, terraza en la piscina y terraza exterior con vistas a la playa, alquiler de embarcaciones y bicicletas, baño para bebés, lavadero de coches, sauna, pistas de petanca, pista polideportiva, gimnasio interior y exterior, cafetería, restaurante, salón social, lavandería, biblioteca, parque infantil, supermercado, sala de ordenador, peluquería, lavabo, piscinas, recepción y varios tipos de parcelas y bungalows.

La parcela Galana, de un tamaño de entre 60m² y 90 m², con sol en invierno y sombra artificial en verano, está rodeada de eucaliptos, tiene el suelo de grava y está delimitada con grandes maceteros. Se admiten hasta seis personas y hasta dos animales no peligrosos, con coste adicional para el segundo.

El precio de esta parcela es de 18,30 euros al día en temporada baja, con un coste extra de electricidad de 3,70 euros y siete euros por persona extra a partir de dos.

En temporada media, la parcela cuesta 37.20 euros, el coste extra de siete euros es a partir de tres personas, y el de la electricidad 4,50 euros. En temporada alta, el precio es de 43,80, el precio de la electricidad no cambia, y el extra por persona es de 5,80.

El bungalow ocean es el más grande que ofrece el camping Didota. Disponen de una habitación con cama de matrimonio, televisión, aire a condicionado, chimenea de leña, terraza con mesa y sillas, baño con plato de ducha, una habitación con literas, un salón comedor con sofá cama, mesa, sillas, pufs, y una cocina americana equipada con cocina de gas, cuatro taburetes, frigorífico, etc. Viene incluida la ropa de cama y el menaje. Dispone de plaza de parking y no están permitidos los perros. Tiene una capacidad máxima de seis personas. El precio es de 73 euros por día en temporada baja, 94 en temporada media y 117 en temporada alta.

-El camping Braplaya Camping-Resort está al otro lado de las inmediaciones de lo que será el Camping Oromar. Está también a primera línea de playa y es el más completo de la zona. Dispone de tres piscinas: la piscina temática con chiringuito, atracciones acuáticas, chorros, jacuzzis y zona de sombra y descanso; la piscina Torsal, con atracciones acuáticas en la zona infantil y la piscina cubierta en invierno, la más deportiva, en la que se practica aquagym todo el año, y también deportes de equipo como el volleyball, waterpolo, etc.

En cuanto a sus instalaciones deportivas, dispone de campo de fútbol sala de césped artificial con gradas, pista de tenis y frontón, dos pistas de pádel, dos pistas de petanca, agospace, espacio multideportivo con torneos de verano, tiro al arco, mesas de ping pong, un gimnasio al aire libre y otro interior con spa, clases de spinning y gap, minigolf de 18 hoyos y el escenario La Carpa, donde se practica zumba cubbá, yoga, pilates, bailes de salón, etc. y en la piscina junto al restaurante, cubierta en invierno, se practican deportes acuáticos de equipo como waterpolo, vóleibol y aquagym.

El camping dispone también de tres restaurantes, dos dentro del camping con menú diario y menú especial para veganos. El tercer restaurante está fuera del camping, también con menú y carta. También dispone de tres chiringuitos, uno en la playa sólo abierto en verano, otro en la piscina Temática, y un chiringuito en el minigolf, sólo abierto en temporada media y alta. La discoteca también es cafetería tetería, coctelería, cervecería y heladería. Abre en temporada media, alta y en fechas señaladas. El Bravoplaya resort también tiene una pequeña plaza de toros, donde se celebra el espectáculo de vaquillas acompañada por la Charanga todos los

miércoles tarde de verano y el sábado de Semana Santa. También dispone de una discoteca exclusiva para los clientes alojados en el camping. Es mini-disco las primeras horas de la noche, y se celebran fiestas populares, concursos, fiesta de la espuma, etc. El camping también tiene una zona de hinchables, supermercado, sanitarios, lavandería, salón zen de masajes y de belleza, peluquería, centro de limpieza canino, alquiler de bicicletas y coches, lavadero de coches, wifi, recogida diaria de la basura y reciclaje.

En cuanto a los precios, para una escapada de dos noches a mitades de Junio, tenemos varias posibilidades: El Cuco Mega Plus, que consiste en una estancia de una habitación, por 225 euros, el Nemo Gitotel, de dos habitaciones, por 247,50 euros, el Bung, de una habitación por 165 euros para cuatro o el Bung para seis por 187,50 euros, el bungalow Le Club, de dos habitaciones, por 262,50 euros, bungalow Le Cottage, de tres habitaciones por 300 euros, el modelo Le Trianon, de una habitación por 225 euros, Le Petit Trianon, de dos habitaciones por 247,50 euros y un Mobil-Home adaptado por 300 euros. Si por ejemplo, deseamos pasar la semana del 14 al 21 de agosto, tenemos la posibilidad de: Cuco Mega Plus y Trianon por 1050 euros, ambos para cuatro personas. El primero, por su parte, dispone de una cama de matrimonio y una cama nido, televisión, aire a condicionado, cuarto de baño con wc, lavabo y ducha, cocina con vitro, frigorífico, microondas, lavavajillas y menaje de cocina, caja fuerte, plancha y tabla de planchar, terraza y parking. El bungalow Gitotel Le Trianon, por su parte, dispone de una habitación de matrimonio, y un sofá cama, televisión, cuarto de baño completo, cocina con vitro, microondas, lavavajillas, frigorífico, menaje de cocina, caja fuerte, plancha y tabla de planchar, aire acondicionado, terraza y parking.

• 3.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

3.4.1 Análisis de la situación externa

En cuanto a los factores políticos, la Wikipedia (2021), explica que La Comunidad Valenciana, tras más de veinte años de gobierno del Partido Popular, está actualmente gobernada por una coalición entre el Partit Socialista del País Valencià y Compromís. Su presidente es Ximo Puig. Poseen una estabilidad parlamentaria que les beneficia para aprobar leyes.

Hay una gran labor gubernamental de la administración autonómica para desarrollar actuaciones estratégicas para mejorar y diversificar el destino turístico, entre los que podemos

destacar, según Invattur (2020), el Plan Estratégico de Turismo de la Comunidad Valenciana 2020 - 2025.

Existe una disminución de restricciones de la libre circulación entre ciudadanos de la Unión Europea. Actualmente, con la retirada del Estado de Alarma el 9 de Mayo de 2021, se han reducido enormemente las restricciones horarias y de movilidad entre comunidades en España.

En cuanto al Gobierno de España, la Wikipedia (2021), afirma que está presidido por Pedro Sánchez Pérez-Castejón en una coalición entre el Partido Socialista Obrero Español y Unidas Podemos, que tomaron posesión del cargo en Junio de 2018.

Respecto a los factores legales, los alojamientos turísticos están regulados según la página web de Iberley (2021), por el Decreto 10/2021 del 22 de Enero de la Comunidad Valenciana.

Económicamente, España arrastra desde 2008 una crisis económica, que actualmente se ha sumado a la crisis sanitaria del Covid 19. Otros factores como el crecimiento de vuelos de bajo coste, la pérdida de intermediarios en la reserva de paquetes turísticos y la incapacidad de España de devaluar el valor de su moneda le ha restado competitividad respecto a otros destinos turísticos. Por otra parte, la aparición de nuevos destinos turísticos como Turquía, Túnez o Croacia con una buena relación calidad- precio y las quiebras y fusiones empresariales consecuencia de la globalización y la incertidumbre tras la pandemia son otros factores a tener en cuenta.

En cuanto a los factores socio-culturales, existe cada vez más una visión del turismo como una necesidad, no como un lujo. Las tendencias en el reparto de las vacaciones también han cambiado: las vacaciones de verano son más cortas, y se realizan más escapadas de fin de semana. Los usuarios también tienden cada vez más a confeccionar sus propios paquetes a medida vía internet, lo cual les supone un ahorro en tiempo y en dinero. Han surgido nuevas formas de turismo, como el turismo ecológico, el turismo de salud, el turismo religioso o el turismo deportivo. La esperanza de vida ha aumentado, en consecuencia existe más turismo de la tercera edad.

Respecto a los factores tecnológicos, se está dando desde hace tiempo una transformación en el sistema de distribución turística, originado por internet y las nuevas tecnologías, con mejor acceso a la oferta y la posibilidad de venta directa por parte de mayoristas o clientes, como por ejemplo portales como Booking o Tripadvisor. Por otra parte, los avances tecnológicos han sido útiles para las empresas turísticas para investigar y lanzar promociones, con la finalidad de captar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes.

El poder de negociación de los proveedores no va a ser un factor que afecte al Camping & Resort Oromar, puesto que no tienen un gran volumen para presionar y el producto que ofrecen no posee gran diferenciación.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, hay que tener en cuenta que realizan la reserva de manera individual a través de nuestra página web, al contrario de otros tipos de alojamientos turísticos en los que existen portales web o agencias de viaje como intermediarios, así que su poder de negociación tampoco es importante.

La fuerza de los productos sustitutivos en Oropesa del Mar sí va a ser un factor más determinante a la hora de afectar al negocio, puesto que esta localidad Castellonense tiene un gran número de apartamentos y de hoteles por los cuales se podrían decantar los clientes potenciales.

3.4.2 Matriz Dafo

En la siguiente tabla (ver Tabla 2) se muestran de a grandes rasgos y de forma esquemática las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que pueden afectar positivamente o negativamente al desarrollo del Camping & Resort Oromar.

Debilidades	Amenazas
-Desconocimiento de nuestro camping por parte de los clientes	-Competencia de destinos similares en la costa mediterránea
-Escaso esfuerzo publicitario	-Entorno muy competitivo
-Falta de experiencia por parte de gerencia	-Previsiones pesimistas acerca de la demanda en el sector
-Previsiones de reservas por encima de la realidad	-Mercado imprevisible en constante cambio
-Estacionalidad de la demanda	-Incertidumbre a causa de la pandemia
-Conflictos de intereses con los arrendatarios de los negocios del interior del camping	-Restricciones a causa de la pandemia
	-Empeoramiento del clima
	-Desatención de las áreas recreativas de la zona
	-Crisis económica a causa de la pandemia, con aumento de paro

	<ul style="list-style-type: none"> -Destrucción de los espacios naturales -Empeoramiento del estado de las playas -Decadencia de las infraestructuras y pérdida de interés como destino turístico de Marina d'O -Destino muy masificado
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Fidelidad de los clientes -Cercanía de los clientes -Posibilidad de atraer a varios segmentos de clientes potenciales -Localización accesible y ubicación privilegiada, a primera línea de playa -Página web bien gestionada y en constante actualización -Personal altamente cualificado y muy motivado -Precio muy competitivo -Amplios servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> -Cultura gastronómica de lugar -Previsiones económicas favorables tras la pandemia -Predisposición a viajar tras las restricciones de la pandemia -Valoración y explotación de los recursos potencialmente turísticos -Colaboración autonómica en forma de planes como el Plan Estratégico de Turismo de la CV o promociones como el Bono Viaje CV -Evolución de las tendencias hacia este tipo de turismo -Proyectos como Marina d'Or Golf -Descontento de los clientes con la competencia -Mejora en la protección del entorno -Mejora de la imagen de negocio de los campings

Tabla 2. Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia

• 3.5. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3.5.1 Visión, misión y política

La visión de Camping & Resort Oromar es ser un referente de la provincia Castellonense en lo que a alojamientos campistas se refiere. Los servicios ofertados en la etapa de madurez del camping deben mantenerse similares a la competencia. Para ello, se debe evolucionar día a día adaptándose a las nuevas tendencias de los consumidores con la finalidad de poder satisfacer sus necesidades.

El camping debe estar compuesto siempre con un equipo humano con un nivel alto de empatía y don de gentes, un nivel de cultura e idiomas medio con la finalidad de establecer una buena comunicación con todo tipo de huéspedes. El personal también debe estar sensibilizado con el medio ambiente, con la finalidad de desarrollar el negocio de forma sostenible. La ética y los valores también deben estar relacionados con los clientes, con la competencia y con el resto del entorno.

Camping & Resort Oromar debe ocupar un lugar positivo en la mente de todo el que tenga o haya tenido relación con la empresa.

La misión es ofrecer un alojamiento de calidad, tanto en las parcelas como en los bungalows, poniendo a su disposición todas las comodidades necesarias según el tipo de alojamiento, así como los medios tecnológicos más avanzados y el personal más cualificado.

Desde la gerencia de Camping & Resort Oromar, apostamos por dotar nuestras instalaciones de todo tipo de servicios a disposición de los huéspedes para que el entretenimiento tenga fines saludables, así como sea sostenible en el tiempo. En cuanto a su política, estará guiada principalmente por el respeto a las personas y a la naturaleza. Esto supone la filosofía corporativa y el soporte de la cultura organizacional de la empresa. Los valores principales del camping serán:

-Ir más allá: desde la gerencia de Camping & Resort Oromar estamos comprometidos a estar siempre un paso por delante en la búsqueda de la excelencia.

-El cliente es el "jefe": su satisfacción es lo más importante para el negocio. Cumplir con sus expectativas sería misión imposible sin escuchar, entender y anticiparse a sus necesidades.

-Juega en equipo: el talento del camping no sería nada sin un equipo humano cohesionado, con sentimiento de unión. Los trabajadores deben colaborar entre ellos para crear un ambiente de trabajo participativo y motivador, haciendo el proceso gratificante y divertido.

-Hacer lo correcto: somos un ejemplo de valores éticos, responsables con nuestra comunidad y nuestro equipo.

-Calidad: cumplir con los estándares de calidad que nos proponemos y que éstos sean mejorados continuamente es una de nuestras políticas, así como cumplir siempre los requisitos legales.

-Sostenibilidad: las actividades del camping deben ser adecuadas a nivel social, económico y medioambiental.

-Políticas de responsabilidad social. El Camping-Resort Oromar velará por el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social que guarden relación con el negocio. Algunas de ellas son las siguientes:

- Las Políticas de explotación infantil, que lucha contra el comercio sexual infantil y la contratación de menores, entre otros.
- Política de cuidado a la mujer, que consiste entre otras cosas a no realizar terminaciones de contrato durante el periodo de embarazo y a evitar que las mujeres embarazadas realicen trabajos físicos.
- Política de equidad de género, que vela por brindar el mismo número de oportunidades laborales a hombres y mujeres.
- Política de patrimonio cultural, que tiene como misión proteger vestigios arqueológicos.
- Política de no discriminación, con la finalidad de no hacer distinciones por motivo de raza, género, credo, orientación sexual o condición económica.
- Política de reconocimiento de la excelencia, para incentivar a nuestros colaboradores que la hayan demostrado en su desempeño.
- Política de respeto a los hábitos, derechos y tradiciones de los pueblos, que mira de preservar las tradiciones culturales de los colaboradores y de la comunidad, promocionando la cultura del destino.
- Política de respeto a la flora y la fauna, que conlleva no permitir la explotación de especies animales, la extracción de flora o la alimentación de fauna, por ejemplo.

Por otra parte, nuestro servicio se rige por unas estrictas normas de calidad, éstas son las principales:

- Seguridad e higiene, que hace énfasis en la correcta manipulación de alimentos y bebidas, la limpieza y desinfección y la prevención de riesgos para huéspedes y colaboradores.
- Amabilidad y atención.
- Imagen.

- Eficiencia, aplicada a las políticas a los procedimientos y a los estándares que potencian las sinergias y permiten un alto nivel de productividad y rapidez en el servicio.

3.5.2 Estrategias

Desde la gerencia de Camping & Resort Oromar hemos intentado conocer las necesidades de todos los perfiles existentes dentro de nuestros clientes potenciales. La finalidad de tener conocimiento de este hecho no pasa por otro motivo que ajustar todos los servicios al perfil de cliente que los va a consumir.

Por poner ejemplos, las parcelas suelen ser ocupadas por extranjeros que a menudo viajan en auto caravana, de ahí que la gerencia y todo el equipo humano del camping ajuste el servicio que se da en las parcelas a las necesidades de los consumidores que las ocuparán. Así pues, deben ser suficientemente grandes para que alberguen tanto las auto caravanas o caravanas como los avances que se colocan contiguos a las mismas para gozar de más espacio y una sombra a la que poder hacer las comidas y pasar el rato. El equipo humano debe conocer los idiomas utilizados por los futuros clientes del camping así como entender el carácter e idiosincrasia de los países de los cuales vengan más huéspedes, en caso contrario sería imposible mantener una buena comunicación y satisfacer sus necesidades.

Los clientes potenciales interesados en los bungalows son más variados, de ahí que en el camping dispongamos de varios tipos de bungalows. A parte de disponer de varios tipos de bungalows, adaptar estas estancias en función del cliente que vas a recibir, como por ejemplo dejar juguetes si viene una familia con niños o una botella de cava si viene una pareja puede ser un detalle recibido de buen gusto por los huéspedes, suponiendo esto una estrategia de producto. Otro producto de importante presencia en nuestro camping es la zona wellness, la cual vamos a relacionar directamente con la tendencia creciente del turismo de salud. Así pues, otra de las estrategias del Camping & Resort Oromar es llamar la atención de los futuros clientes que guarden relación con este tipo de turismo promocionando estas instalaciones del camping. Las clases de aquagym, por ejemplo, también están relacionadas con este tipo de turismo, aunque están dirigidas más bien al público de la tercera edad, por eso las adaptaremos a sus necesidades. Por último, otra herramienta muy útil son los programas de fidelización como programas de puntos acumulables en las estancias, así como también encuestas al final de la estancia, con la

finalidad de averiguar en qué puede mejorar el camping para adaptarse a las necesidades de los huéspedes.

En cuanto a las estrategias de crecimiento, desde la gerencia del camping se apostará por una estrategia de crecimiento que permita destacar nuestro negocio por encima de los de la competencia, tanto aprovechando nuestros recursos como también cualquier ayuda que provenga de colaboradores externos.

Por lo referente a la estrategia de mercado, Camping & Resort Oromar opta por la diferenciación. El hecho de disponer de zona wellness, zona deportiva completa y una serie de actividades de las cuales no dispone la mayoría de la competencia hace que una de nuestras metas sea ser reconocidos como únicos y diferentes en nuestro entorno, y ser valorados así en el mercado. Así pues, sería una estrategia similar al desarrollo de nuevos productos en un mercado ya conocido.

- **3.5. MARKETING Y VENTA DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

3.5.1 La política de precios

De entre las opciones que tiene una empresa al iniciar su proyecto, hemos creído conveniente desde la gerencia de Camping & Resort Oromar que por el tipo de negocio la política de determinar los precios más adecuada es la de precio de mercado, cobrando las tarifas en función de las que hayan impuesto otras empresas ya existentes en el mismo mercado. Los precios que hemos creído oportuno fijar para nuestros productos y servicios se trasladan a nuestros clientes potenciales a través de nuestra página web, y se cobran la mitad en el momento de la reserva, y la otra mitad a la llegada del huésped a las instalaciones, en el momento donde se realiza el check-in en recepción. Los precios de las parcelas son de 16 euros por noche en temporada baja y 24 euros en temporada alta, incluyendo un coche, una tienda, caravana o auto caravana y electricidad. En cuanto a los bungalows, el bungalow premium de cuatro personas tiene un precio de 60 y 90 euros por noche en temporada baja y alta respectivamente. Los bungalow rústicos de seis personas, por su parte, tienen precios por noche de 70 y 110 euros en temporada baja y alta respectivamente. Los bungalows premium, mucho más equipados, tienen precios algo superiores. El de cuatro personas tiene un precio por noche 80 en temporada baja y 140

euros en temporada alta respectivamente y el de seis 90 y 160 euros por noche en temporada baja y alta, respectivamente.

Los principales factores internos que condicionan estos precios son la política comercial y la organización general. En cuanto a los factores externos a nuestra organización, el mercado y la competencia han influido en gran medida en la fijación de precios, habiendo elegido la política de mercado previamente comentada, puesto que los servicios principales del camping satisfacen las mismas necesidades que los de la competencia. En cuanto a las variables internas, los beneficios fijados y la cantidad de servicios vendidos serán las que más afecten al camping, y en cuánto a las externas, lo serán el mercado, la competencia y el tipo de clientes. La estrategia de precios del Camping & Resort Oromar, pues, es dividirlos en función de la temporada, si es alta, el mismo servicio tendrá un coste superior que si estamos en temporada baja. También es por su parte, una estrategia de precios partidos, puesto que se paga un precio por el servicio, y suplementos en base a los extras que necesite el cliente.

3.5.2 El cliente. Gestión de los clientes

A parte de nuestras ventajas competitivas, desde la gerencia de Camping-Resort Oromar hemos diseñado unas fichas de cliente en las que, en base a los datos que nos facilitan en el check in y en las encuestas que rellenan y entregan en recepción, intentamos recopilar toda la información que nos sea útil acerca todos y cada uno de ellos. Nos interesa casi todo, es decir, desde datos personales como edad o lugar de procedencia, hasta intentar conocer sus hobbies a través de qué servicios del camping hayan utilizado en su estancia. En base a todos los datos de clientes recopilados, crearemos varios perfiles de clientes y diseñaremos varios tipos de emails publicitarios para que sean lo más individualizados posible, y estén adaptados a la tipología de cliente. Es de vital importancia pues averiguar qué clientes nos eligen por nuestras ventajas competitivas, puesto que va a ser más probable fidelizarlos, así que las acciones de marketing deben ir destinadas a este tipo de clientes. Con estas herramientas seremos capaces de definir y cuantificar a los clientes más interesantes, cuáles son sus expectativas para intentar superarlas y establecer planes de fidelización. Estos planes son algo más sencillos de seguir, puesto que si un cliente repite, nos aseguramos de que las herramientas están ayudándonos a conseguir nuestras metas, así que no se necesitan demasiados indicadores ni nuevas estrategias para medir su eficacia. Desde Camping & Resort Oromar, también utilizaremos la gestión de la relación con los clientes. Para ello, en base a las encuestas tanto de nuestros clientes como de otras

empresas similares que podamos tener acceso, averiguaremos sus necesidades para poder adelantarnos a ellas. Cuando se conozcan las necesidades de nuestros clientes, se estudiará la implantación de nuevos servicios destinados a satisfacerlas en nuestras instalaciones.

Aunque todo esto se comience realizando de forma física, en un futuro no muy lejano debemos tener herramientas informáticas que gestionen la relación con el cliente de una forma mucho más eficaz.

• 3.6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

3.6.1 Estructura básica de la organización

La organización de Camping & Resort Oromar no es una tarea demasiado compleja, puesto que se trata de una Pyme. A continuación, vamos a dejar constancia de quién va a trabajar en el camping, cuáles son las funciones de cada uno de los empleados, y en qué perfiles psicológicos deben encajar. El equipo humano va a ser el siguiente:

- **Recepcionistas:** Se van a necesitar dos, uno a jornada completa y otro al 75% de la jornada, para poder cubrir diez horas diarias de horario de recepción y que puedan tener los descansos correspondientes. Sus principales funciones son realizar el check in, el check out y tomar todos los datos personales de los clientes para introducirlos en la base de datos de la empresa. Tras haber realizado ese trámite, se encargarán también del cobro. A parte de sus principales labores, también se encargarán de atender a las quejas y peticiones de todos los huéspedes, y dejar constancia de ellas para que el empleado correspondiente trate de hacer lo posible para solucionarlas. Otras de las funciones de los recepcionistas serán atender al teléfono y al correo electrónico tanto para tramitar reservas como resolver dudas, recibir paquetes, etc. Un recepcionista debe ser una persona con don de gentes, educada, respetuosa y empática, así como tener conocimientos suficientes de ofimática e idiomas. La importancia del trato que tengan con los clientes será muy grande, puesto que serán la cara visible de la organización, y lo primero y lo último que verán los clientes que se alojen en nuestras instalaciones.
- **Mantenimiento:** se precisará una persona con contrato fijo, que trabaje todo el año, y otra con contrato eventual para los meses de julio y agosto. Sus funciones principales van a ser

encargarse de mantener la estética de todo el camping, con la poda periódica de todos los árboles y plantas, la reparación y mantenimiento de todos los aparatos y herramientas tanto de uso de los clientes así como la maquinaria y la limpieza de varias zonas comunes, como los viales de circulación, la zona deportiva, la zona wellness, las piscinas etc. El personal de mantenimiento debe tener estudios de Formación Profesional, debe estar acostumbrado a trabajar en equipo, y deben ser personas responsables y perfeccionistas.

- Limpieza: se contratará una persona fija para todo el año, y otra eventual para los meses de julio y agosto. Estas personas serán las encargadas de la limpieza de los bungalows, las parcelas, los baños, los fregaderos, etc. También se encargarán de la desinfección. Su objetivo es hacer del camping un lugar acogedor y seguro en cuanto a salud se refiere. Deben ser personas capaces de soportar el trabajo, puesto que es físicamente cansado, así como conocedoras de todos los productos de limpieza y desinfección. Este objetivo es indispensable para lograr su satisfacción, puesto que sin unas instalaciones pulcras sería imposible hacer de su estancia un recuerdo agradable.
- Seguridad: se va a externalizar este servicio, contratándolo a través de una empresa de seguridad. Aunque pertenezcan a una empresa externa, desempeñan su función en el interior del camping y deben estar coordinados con el resto del equipo de trabajo. Tendrán un horario de ocho horas, de 23 a 7 horas. Se encargará de velar por la seguridad tanto de los huéspedes como de los elementos físicos que pudieran sufrir daños por el comportamiento indebido o el mal uso de algún huésped. Otras de sus funciones sería llamar a las autoridades en caso de que existiera alguna situación que superara sus competencias, así como la apertura y cierre de todas las puertas del recinto al final y al principio de su jornada respectivamente, evitar confrontaciones entre huéspedes, revisar las cámaras de seguridad, etc.
- Animación: se va a contratar a una persona de animación para los meses de julio y agosto. Esta persona será la encargada de las clases de aquagym, así como de diseñar, ejecutar y supervisar un programa de competiciones deportivas. Su objetivo es el entretenimiento de todos los huéspedes del camping. Debe tener estudios de Animación Sociocultural, capacidad para tratar correctamente a los más pequeños y ser una persona dinámica y divertida.

- Gerencia: el gerente del camping será el propietario y el que ha impulsado este negocio, es decir, yo mismo, acompañado por el adjunto a gerencia, que será uno de los otros socios. Nuestra tarea principal es tomar todas las decisiones importantes acerca del funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, debemos decidir acerca de la misión, visión, metas y objetivos, política de la empresa, productos y nuevas unidades de negocio, políticas de precio, de marketing y objetivos comerciales, financiación, estrategia de contratación de personal, elección de proveedores etc. Nuestra meta es, pues, el correcto funcionamiento de todo el personal del camping, así como promover una buena relación con los clientes, proveedores, la competencia y el entorno. El objetivo es dar un servicio íntegro en todos los aspectos puesto que las funciones del gerente abarcan todo el negocio. Me considero una persona abierta, emprendedora, con don de gentes, iniciativa y sobretodo muy motivada respecto a este negocio. Estoy graduado en Turismo y también Técnico en Gestión Comercial y Marketing. Mi dedicación va a ser completa. El adjunto de gerencia es titulado en ADE y habla italiano, francés, inglés, alemán, valenciano y castellano, y también posee las cualidades humanas idóneas para su puesto.

El proceso de contratación es el siguiente: primero, se va a realizar una pequeña campaña de marketing en la que se informará de la apertura de un nuevo camping en la zona, con un enlace web donde los aspirantes a los distintos puestos de trabajo enviarán un currículum con carta de presentación incluida, indicando a cuál de las ofertas de trabajo optan y argumentando porqué creen que son capaces de desempeñar esa función. Tras recibir los currículums, se hará una selección de los más destacados, unos diez, y se les citará para una entrevista. Sólo van a ser contratados los más capacitados, en base a sus estudios, experiencia y motivación. A continuación, en el apartado económico financiero, se especificarán los salarios de los trabajadores. En un futuro no muy lejano, se va a diseñar un plan de incentivos en relación a los resultados de la empresa y el desempeño individual de cada uno de los empleados. Todos estos puestos van a precisar equipos de trabajo. Por ejemplo, en recepción necesitarán dos ordenadores con los programas informáticos adecuados, así como material de oficina diverso, limpieza y mantenimiento va a necesitar productos y maquinaria, así como sus uniformes animación lo necesario para los talleres y las actividades, etc.

- **3.7. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

En este apartado, para el Camping & Resort Oromar en este caso, al no existir un balance ni una cuenta de resultados inicial, se presentará un estado de origen y aplicación de fondos en el que se describe con qué medios financieros se cuenta y cómo estos medios van a ser materializados por inversiones se presenta el balance de situación inicial y la cuenta de resultados del primer año, así como las previsiones de dichas cuentas para los cinco años próximos. El Origen y Aplicación de Fondos y las estimaciones de tesorería también forman parte de esta de este apartado. El Plan Económico-Financiero, igualmente, refleja la viabilidad y rentabilidad del proyecto mediante la presentación de datos o elementos que lo justifican, como un análisis del proyecto de inversión mediante el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Tras la descripción del Origen y Aplicación de Fondos inicial, se presentan los estados previsionales del balance, cuenta de resultados y cuenta de tesorería, reflejando el diseño de las proyecciones futuras del proyecto empresarial, de forma que pueda ser analizado convenientemente por cualquier lector. Igualmente, es necesario proporcionar un análisis sobre el punto de equilibrio en el que se consiga recuperar la inversión inicial y un análisis de la rentabilidad a través de distintos ratios.

3.7.1 Origen y aplicación de fondos

El proyecto estará financiado por la aportación de los cuatro socios, dos socios capitalistas y dos socios capitalistas trabajadores. El terreno es propiedad de uno de los socios capitalistas, valorado en 150.000€ y será transferido a la sociedad, y los tres socios restantes aportarán 150.000€. Lo explico a continuación, (ver Tabla 3).

Financiación	2021	2022	2023	2024	2025
Aportaciones de los SOCIOS	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
PRÉSTAMOS	600.000	488.669	373.163	253.325	128.994
<i>Importe de los préstamos que será devuelto durante el año</i>	111.331	115.506	119.838	124.331	128.994
<i>Tipo de interés</i>	3.75%	3.75%	3.75%	3.75%	3.75%
<i>Gasto financiero</i>	22.500	18.325	13.994	9.500	4.837

Financiación Total Prevista

1.200.000	1.088.669	973.163	853.325	728.994
------------------	------------------	----------------	----------------	----------------

Tabla 4. Financiación del proyecto. Fuente: elaboración propia

Para el inicio del proyecto del Camping-Resort Oromar, la empresa va a tener que pedir un crédito a una entidad financiera. En la siguiente tabla, (ver Tabla 4 y Tabla 5), especificaré las principales características del préstamo.

Tipo de crédito	Francés
Cantidad en euros	600.000
Duración del pago	5 años
Pagos	12 por año
Número total de pagos	60
Interés	3.75%

Tabla 5. Crédito. Fuente: elaboración propia

AÑO	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				600.000
1	133.831	22.500	111.331	488.669
2	133.831	18.325	115.506	373.163
3	133.831	13.994	119.838	253.325
4	133.831	9.500	124.331	128.994
5	133.831	4.837	128.994	0

Tabla 6. Crédito y capital. Fuente: elaboración propia

Las inversiones en inmovilizado la vamos a dividir en diversas partes (ver Tabla 7):

Inversiones en INM. MAT.	Precio Adquisición
terrenos	150.000
Edificaciones	570.000
Instalaciones	295.430
Maquinaria	20.700
Mobiliario	37.110

<i>Equipos informáticos</i>	3.150
<i>Vehículos</i>	46.000
<i>Otro Inmovilizado Material</i>	3.000
Total inversiones materiales	1.125.390
Inversiones en INM. INT.	
<i>Aplicaciones informáticas</i>	1.500
Total inversiones intangibles	1.500

Tabla 7. Inversiones en inmovilizado. Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla en las siguientes tablas, (ver Tablas 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14) los diferentes elementos de inmovilizado agrupados según el Plan General Contable (BOE, 2007).

CONSTRUCCIONES	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Aseos	15.000	2	30.000
Fregaderos	7.500	2	15.000
Zona Wellness	50.000	1	50.000
Recepción	10.000	1	10.000
Supermercado	30.000	1	30.000
Bazar	20.000	1	20.000
Bar-Restaurante	50.000	1	50.000
Club Social	15.000	1	15.000
Zona deportiva	60.000	1	60.000
Bungalow Rústico 4	10.000	5	50.000
Bungalow Rústico 6	12.000	5	60.000
Bungalow Premiun 4	16.000	5	80.000
Bungalow Premiun 6	20.000	5	100.000
TOTAL			570.000

Tabla 8. Elementos del inmovilizado. Construcciones. Fuente: Elaboración propia

INSTALACIONES TECNICAS	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Vallado en metros	12	1.000	12.000
Puertas	600	2	1.200
Árboles	180	100	18.000

Setos	10	4.000	40.000
Césped en metros cuadrados	1	15.000	15.000
Viales en metros cuadrados	10	15.000	150.000
Tendido eléctrico	15	1.500	22.500
Transformador eléctrico	2.000	1	2.000
Farolas	100	60	6.000
Alcantarillado en metros	10	2.000	20.000
Instalación de agua en metros	15	350	5.250
Cámaras	300	4	1.200
Extintores	60	8	480
Alta suministros	1.800	1	1.800
TOTAL			295.430

Tabla 9. Elementos del inmovilizado. Instalaciones técnicas. Fuente: elaboración propia

MAQUINARIA ELECTRODOMESTICOS	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Corta césped	1.800	1	1.800
Aspirador de hojas	300	1	300
Neveras	200	20	4.000
Cocinas	500	20	10.000
Lavadoras	300	2	600
Hornos eléctricos	50	20	1.000
Lavavajillas	300	10	3.000
TOTAL			20.700

Tabla 10.. Elementos del inmovilizado. Maquinaria y electrodomésticos. Fuente: elaboración propia

MOBILIARIO	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Señales e indicaciones	15	30	450
Bancos	150	10	1.500
Papeleras	30	40	1.200
Buzón	40	4	160
Mostrador recepción	500	1	500
Mesas	50	20	1.000
Estanterías	100	20	2.000
Armario	200	20	4.000
Sillas	20	40	800
Sofás	250	20	5.000
Cama Doble	300	20	6.000

Cama Sencilla	150	60	9.000
Sofás-cama	200	20	4.000
Material de oficina	1.500	1	1.500
TOTAL			37.110

Tabla 11. Elementos del inmovilizado. Mobiliario. Fuente: elaboración propia

EQUIPOS ELECTRONICOS	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Ordenadores	500	2	1.000
Impresora-escáner	500	1	500
Teléfono fijo	50	1	50
Teléfonos móviles	200	2	400
Televisiones	100	12	1.200
TOTAL			3.150

Tabla 12. Elementos del inmovilizado. Equipos electrónicos. Fuente: elaboración propia

ELEMENTOS TRANSPORTE	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Bicicletas	300	2	600
Scooter eléctrica	400	1	400
Furgoneta	15000	1	15000
Vehículo de empresa	30000	1	30000
TOTAL			46.000

Tabla 13. Elementos del inmovilizado. Elementos de transporte. Fuente: elaboración propia

OTROS	COSTE UNITARIO	UNIDADES	COSTE TOTAL
Lote de ropa de cama	1.000	1	1.000
Lote de Menaje	1.000	1	1.000
Repuestos varios(fontanería, electricidad, etc.)	1.000	1	1.000
TOTAL			3.000

Tabla 14. Elementos del inmovilizado. Otros. Fuente: elaboración propia

Se ha consultado en la de la AEAT (2021) los coeficientes de amortización, se ha elegido el porcentaje máximo al ser una empresa de nueva creación. En la siguiente tabla (ver Tabla 15) se detallan los importes de las amortizaciones en inmovilizado material.

Inversiones en INM. MAT.	Amortización	2021	2022	2023	2024	2025
terrenos	0%					

<i>edificaciones</i>	3%	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100
<i>instalaciones</i>	10%	29.543	29.543	29.543	29.543	29.543
<i>Maquinaria</i>	12%	2.484	2.484	2.484	2.484	2.484
<i>Mobiliario</i>	10%	3.711	3.711	3.711	3.711	3.711
<i>Equipos informáticos</i>	25%	788	788	788	788	
<i>Vehículos</i>	10%	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
<i>Otro Inmovilizado Material</i>	10%	300	300	300	300	300
Total inversiones materiales		58.526	58.526	58.526	58.526	57.738
Inversiones en INM. INT.	Amortización	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Aplicaciones informáticas</i>	33%	495	495	495	15	
Total inversiones intangibles		495	495	495	15	0

Tabla 15. Inversiones e importes de las amortizaciones en inmovilizado. Fuente: elaboración propia

Cálculo de la tesorería inicial	
FINANCIACION	1.200.000
- Pagos por compras inmovilizado	1.126.890
Tesorería inicial	73.110

En base a todos los datos calculados en las anteriores tablas se ha confeccionado el balance inicial previsional en el momento de creación de la empresa y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales del primer año (ver Tabla 16 y tabla 17).

BALANCE INICIAL

A) ACTIVO NO CORRIENTE

I. Inmovilizado intangible	1.500
II. Inmovilizado material	1.125.390
III. Inversiones inmobiliarias	0
V. Inversiones financieras a largo plazo	0

A) PATRIMONIO NETO

A-1) FONDOS PROPIOS

I. Capital	600.000
III. Reservas	0
V. Resultados de ejercicios anteriores	0

B) ACTIVO CORRIENTE		VII. Resultado del ejercicio	0
I. Existencias	0	A-2) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0	B) PASIVO NO CORRIENTE	
IV. Inversiones financieras a corto plazo	0	I. Provisiones a largo plazo	0
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	73.110	II Deudas a largo plazo	488.669
		C) PASIVO CORRIENTE	
		I. Provisiones a corto plazo	0
		II. Deudas a corto plazo	111.331
		IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0
TOTAL ACTIVO (A+B)		TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	1.200.000
1.200.000		1.200.000	

Tabla 16. Balance inicial. Fuente: elaboración propia.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2.021
1. Importe neto de la cifra de negocios	714.418
4. Aprovisionamientos	64.298
5. Otros ingresos de explotación	0
6. Gastos de personal	226.850

7. Otros gastos de explotación	161.000
8. Amortización del inmovilizado	59.021
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado	
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	203.250
12. Ingresos financieros	
13. Gastos financieros	22.500
B) RESULTADO FINANCIERO	-22.500
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	180.750
17. Impuesto sobre beneficios	45.187
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	135.562

Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias del primer año

Con la finalidad de calcular el coste medio ponderado del capital hemos multiplicado la ponderación que cada recurso financiero tiene dentro del pasivo (ver Tabla 18).

FINANCIACION	IMPORTE	PONDERACION	INTERES
Aportación Socios	600.000	50%	5%
Préstamo	600.000	50%	3,75%

Tabla 18. Coste medio ponderado del capital. Fuente: elaboración propia

El proyecto de inversión lleva asociada una corriente de cobros y pagos, por tanto en su análisis se considerará el dinero líquido, que son flujos netos de caja (diferencia entre lo cobrado y lo pagado en cada momento del tiempo; el flujo de dinero que entra menos el que sale de la caja (ver Tabla 19).

FLUJOS NETOS DE CAJA	0	2021	2022	2023	2024	2025
COBROS	-1.200.000	787.528	967.788	1.112.016	1.222.061	1.349.883
PAGOS		-569.879	-643.418	-716.984	-740.557	-762.836
VARIACION EXISTENCIAS		7.144	7.501	7.876	8.270	8.684
RBE		224.793	331.872	402.909	489.773	595.730

AMORTIZACIONES		-59.021	-59.021	-59.021	-58.541	-57.738
FNC	-1.200.000	165.773	272.851	343.888	431.233	537.992

Tabla 20. Flujos netos de caja. Fuente: elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) lo hemos calculado actualizando los flujos de caja que forman parte del proyecto de inversión. Hemos utilizado el coste del capital del 4,5% (k) constante a lo largo del horizonte temporal del proyecto. El resultado se presenta en la siguiente tabla (ver Tabla 21).

0	-1.200.000	0,045
1	165.773	
2	272.851	
3	343.888	
4	431.233	
5	537.992	

VAN	303.168
------------	----------------

Tabla 21. VAN (Valor Actual Neto). Fuente : elaboración propia

El proyecto de inversión será potencialmente interesante (decisión de aceptación) ya que su VAN es positivo, lo cual significa que el valor actual de los cobros que genera es superior al valor actual de los pagos que soporta.

Además, es un indicador de que su realización permitirá recuperar el capital invertido y hacer frente en todos los pagos.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es la que hace que su Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero (ver Tabla 22).

0	-1.200.000
1	165.773
2	272.851
3	343.888

4	431.233
5	537.992

TIR	12%
------------	------------

Tabla 22. TIR (Tasa Interna de Retorno)

El proyecto arroja una rentabilidad superior, del 12% (r), a la rentabilidad mínima exigida 4,5% (k).

De acuerdo con este criterio, el proyecto de inversión será viable.

3.7.3 Cuentas previsionales

A continuación muestro el balance final en los cinco años de horizonte temporal del Plan de Empresa (ver Tabla 23). El inmovilizado material va disminuyendo debido a las amortizaciones.

Respecto a las existencias del balance de situación, quedarán el 10% de las compras realizadas anualmente.

Según se establece en el art. 274 de Ley de Sociedades de Capital “Se deberá destinar obligatoriamente un 10% del beneficio a la reserva legal y hasta que ésta alcance el 20% de la cifra de capital social, el resto corresponde a reservas voluntarias.

Respecto a la política de dividendo seguida por la empresa, se considera que ésta repartirá dividendos a partir del tercer año a razón de 50.000 euros anuales a dividir entre los cuatro socios.

BALANCE FINAL

A) ACTIVO NO CORRIENTE	2021	2022	2023	2024	2025
I. Inmovilizado intangible	1.005	510	15	0	0
II. Inmovilizado material	1.066.865	1.008.339	949.814	891.288	833.550
III. Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0
V. Inversiones financieras a largo plazo	0	0	0	0	0

B) ACTIVO CORRIENTE

I. Existencias	7.144	7.501	7.876	8.270	8.684
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0	0	0	0	0
IV. Inversiones financieras a corto plazo	0	0	0	0	0
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	217.649	324.370	395.032	481.503	587.047

TOTAL ACTIVO (A+B)	1.292.663	1.340.721	1.352.737	1.381.061	1.429.280
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

A) PATRIMONIO NETO**A-1) FONDOS PROPIOS**

	2021	2022	2023	2024	2025
I. Capital	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
III. Reservas	0	54.225	117.058	187.150	265.322
V. Resultados de ejercicios anteriores	0	81.337	125.587	180.725	247.983
VII. Resultado del ejercicio	135.562	157.083	175.230	195.429	219.107

A-2) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS

--	--	--	--	--	--

B) PASIVO NO CORRIENTE

I. Provisiones a largo plazo	0	0	0	0	0
II Deudas a largo plazo	373.163	253.325	128.994	0	0

C) PASIVO CORRIENTE

I. Provisiones a corto plazo					
II. Deudas a corto plazo	115.506	119.838	124.331	128.994	0
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	68.432	74.912	81.536	88.763	96.869

TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	1.292.663	1.340.721	1.352.737	1.381.061	1.429.280
---	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Tabla 23. Balance final. Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra el cálculo de los ingresos de las diferentes partidas del negocio (ver Tabla 24). La parte llamada alquileres pertenece al cobro del arrendamiento del bar-restaurante, el bazar y el supermercado. Se ha estimado un incremento del 5% anual.

INGRESOS	2021		2022	2023	2024	2025
	Unidades	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
BUNGALOW RUSTICOS (4 Pers)	5	77.790	81.680	85.763	90.052	94.554
BUNGALOW RUSTICOS (6 Pers)	5	93.185	97.844	102.736	107.873	113.267
BUNGALOW PREMIUM (4 Pers)	5	113.440	119.112	125.068	131.321	137.887
BUNGALOW PREMIUM (6 Pers)	5	128.835	135.277	142.041	149.143	156.600

PARCELAS	60	276.168	289.976	304.475	319.699	335.684
ALQUILERES		25.000	26.250	27.563	28.941	30.388
TOTAL		714.418	750.139	787.646	827.028	868.380

Tabla 24. Ingresos desglosados por partes. Fuente: elaboración propia

Se ha elaborado un cuadro para determinar la tasa de ocupación, desglosando los días del año que pertenecen a la temporada alta y a la baja; contemplando el cierre de las instalaciones los meses de enero y febrero (ver Tabla 25).

		ALTA	BAJA	
TASAS DE OCUPACION		90%	50%	
Bungalows Rústicos (4 Pers)	5	4,5	2,5	
Bungalows Rústicos (6 Pers)	5	4,5	2,5	
Bungalows Premium (4 Pers)	5	4,5	2,5	
Bungalows Premium (6 Pers)	5	4,5	2,5	
Parcelas	60	54	30	
Días Temporada		108	227	
Precio Bungalows Rústicos (4 Pers)	5	90	60	
Precio Bungalows Rústicos (6 Pers)	5	110	70	
Precio Bungalows Premium (4 Pers)	5	140	80	
Precio Bungalows Premium (6 Pers)	5	160	90	
Precio Parcelas	60	24	20	TOTAL
BUNGALOW RUSTICOS (4 Pers)	5	43.740	34.050	77.790
BUNGALOW RUSTICOS (6 Pers)	5	53.460	39.725	93.185
BUNGALOW PREMIUM (4 Pers)	5	68.040	45.400	113.440
BUNGALOW PREMIUM (6 Pers)	5	77.760	51.075	128.835
PARCELAS	60	139.968	136.200	276.168
ALQUILERES				25.000
TOTAL				714.418

Tabla 25. Tasas de ocupación. Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla (ver Tabla 26) se mostrarán los costes totales que la empresa deberá hacer frente. Los Aprovisionamientos se han calculado en base a un 10% de los ingresos.

Para la previsión de Otros Costes de explotación se ha realizado una comparación entre las diferentes empresas que prestan servicios en la zona, estimando el coste anual.

Aprovisionamientos	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Existencias iniciales del periodo anterior</i>	0	7.144	7.501	7.876	8.270

<i>Compras materias primas/mercaderías</i>	71.442	75.014	78.765	82.703	86.838
<i>- existencias finales no consumidas/vendidas</i>	-7.144	-7.501	-7.876	-8.270	-8.684
Coste de aprovisionamientos	64.298	74.657	78.390	82.309	86.424
Otros costes					
	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
<i>Alquileres</i>	0	0	0	0	0
<i>Reparación y Conservación</i>	25.000	22.000	24.000	25.000	23.000
<i>Servicios Profesionales</i>	15.000	12.500	12.500	12.500	12.500
<i>Seguros</i>	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
<i>Publicidad y promoción</i>	9.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<i>Electricidad, gas y agua</i>	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
<i>Telefonía</i>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<i>Material de oficina</i>	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<i>Viajes, dietas y alojamientos</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<i>Tributos</i>	8.500	6.500	6.500	6.500	6.500
TOTAL OTROS GASTOS	161.000	150.500	152.500	153.500	151.500
Importe gastos no pagados en el año					
	23.244	22.551	23.126	23.620	23.834

Tabla 26. Aprovisionamientos y otros costes. Fuente: elaboración propia

Los costes salariales se establecerán en base a la categoría profesional que ocupe cada empleado.

En la siguientes tablas (ver Tabla 27, 28, 29,30 y 31) se detallan los salarios medios anuales, así como los costes sociales y el total de gastos por categoría, y se ha contemplado un incremento salarial del 5% para los años siguientes.

Costes de personal	2.021				
Categoría laboral	sueldo medio ANUAL por persona	sueldo total categoría	resto costes sociales ANUALES por persona	total resto costes sociales	total gastos personal por categoría
DIRECCION	24.000	24.000	7.200	7.200	31.200
ADJUNTO DIRECCION	20.000	20.000	6.000	6.000	26.000
RECEPCIONISTA	17.000	51.000	5.100	15.300	66.300
LIMPIEZA	16.000	32.000	4.800	9.600	41.600

LIMPIEZA FIJO DISCONTINUO	8.000	8.000	2.400	2.400	10.400
MANTENIMIENTO	17.000	17.000	5.100	5.100	22.100
MANTENIMIENTO FIJO DISCONTINUO	8.500	8.500	2.550	2.550	11.050
PISCINA	7.000	7.000	2.100	2.100	9.100
ANIMACION	7.000	7.000	2.100	2.100	9.100
TOTAL		174.500		52.350	226.850

Tabla 27. Costes de personal del primer año. Fuente: elaboración propia

Costes de personal	2.022				
Categoría laboral	sueldo medio ANUAL por persona	sueldo total categoría	resto costes sociales ANUALES por persona	total resto costes sociales	total gastos personal por categoría
DIRECCION	25.200	25.200	7.560	7.560	32.760
ADJUNTO DIRECCION	21.000	21.000	6.300	6.300	27.300
RECEPCIONISTA	17.850	53.550	5.355	16.065	69.615
LIMPIEZA	16.800	33.600	5.040	10.080	43.680
LIMPIEZA FIJO DISCONTINUO	8.400	8.400	2.520	2.520	10.920
MANTENIMIENTO	17.850	17.850	5.355	5.355	23.205
MANTENIMIENTO FIJO DISCONTINUO	8.925	8.925	2.678	2.678	11.603
PISCINA	7.350	7.350	2.205	2.205	9.555
ANIMACION	7.350	7.350	2.205	2.205	9.555
TOTAL		183.225		54.968	238.193

Tabla 28. Costes de personal del segundo año. Fuente : elaboración propia

Costes de personal	2.023				
Categoría laboral	sueldo medio ANUAL por persona	sueldo total categoría	resto costes sociales ANUALES por persona	total resto costes sociales	total gastos personal por categoría
DIRECCION	26.460	26.460	7.938	7.938	34.398
ADJUNTO DIRECCION	22.050	22.050	6.615	6.615	28.665
RECEPCIONISTA	18.743	56.228	5.623	16.868	73.096
LIMPIEZA	17.640	35.280	5.292	10.584	45.864

LIMPIEZA FIJO DISCONTINUO	8.820	8.820	2.646	2.646	11.466
MANTENIMIENTO	18.743	18.743	5.623	5.623	24.365
MANTENIMIENTO FIJO DISCONTINUO	9.371	9.371	2.811	2.811	12.183
PISCINA	7.718	7.718	2.315	2.315	10.033
ANIMACION	7.718	7.718	2.315	2.315	10.033
TOTAL		192.386		57.716	250.102

Tabla 29. Costes de personal del tercer año. Fuente: elaboración propia

Costes de personal		2.024			
Categoría laboral	sueldo medio ANUAL por persona	sueldo total categoría	resto costes sociales ANUALES por persona	total resto costes sociales	total gastos personal por categoría
DIRECCION	27.783	27.783	8.335	8.335	36.118
ADJUNTO DIRECCION	23.153	23.153	6.946	6.946	30.098
RECEPCIONISTA	19.680	59.039	5.904	17.712	76.751
LIMPIEZA	18.522	37.044	5.557	11.113	48.157
LIMPIEZA FIJO DISCONTINUO	9.261	9.261	2.778	2.778	12.039
MANTENIMIENTO	19.680	19.680	5.904	5.904	25.584
MANTENIMIENTO FIJO DISCONTINUO	9.840	9.840	2.952	2.952	12.792
PISCINA	8.103	8.103	2.431	2.431	10.534
ANIMACION	8.103	8.103	2.431	2.431	10.534
TOTAL		202.006		60.602	262.607

Tabla 30. Costes de personal del cuarto año. Fuente: elaboración propia

Costes de personal		2.025			
Categoría laboral	sueldo medio ANUAL por persona	sueldo total categoría	resto costes sociales ANUALES por persona	total resto costes sociales	total gastos personal por categoría
DIRECCION	29.172	29.172	8.752	8.752	37.924
ADJUNTO DIRECCION	24.310	24.310	7.293	7.293	31.603
RECEPCIONISTA	20.664	61.991	6.199	18.597	80.588
LIMPIEZA	19.448	38.896	5.834	11.669	50.565
LIMPIEZA FIJO DISCONTINUO	9.724	9.724	2.917	2.917	12.641

MANTENIMIENTO	20.664	20.664	6.199	6.199	26.863
MANTENIMIENTO FIJO DISCONTINUO	10.332	10.332	3.100	3.100	13.431
PISCINA	8.509	8.509	2.553	2.553	11.061
ANIMACION	8.509	8.509	2.553	2.553	11.061
TOTAL		212.106		63.632	275.738

Tabla 31. Costes de personal del quinto año. Fuente: elaboración propia

En la siguiente Tabla (ver Tabla 32) se muestra una previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios analizados. Para el cálculo del IS (Impuesto de Sociedades) se ha aplicado un 25%.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
1. Importe neto de la cifra de negocios	714.418	750.139	787.646	827.028	868.380
4. Aprovisionamientos	64.298	74.657	78.390	82.309	86.424
5. Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0
6. Gastos de personal	226.850	238.193	250.102	262.607	275.738
7. Otros gastos de explotación	161.000	150.500	152.500	153.500	151.500
8. Amortización del inmovilizado	59.021	59.021	59.021	58.541	57.738
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	203.250	227.769	247.634	270.071	296.980
12. Ingresos financieros					
13. Gastos financieros	22.500	18.325	13.994	9.500	4.837
B) RESULTADO FINANCIERO	-22.500	-18.325	-13.994	-9.500	-4.837
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	180.750	209.444	233.640	260.572	292.142
17. Impuesto sobre beneficios	45.187	52.361	58.410	65.143	73.036
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	135.562	157.083	175.230	195.429	219.107

Tabla 32. Cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla (ver tabla 33) va dedicada al presupuesto de tesorería anual del primer año de la empresa además de los correspondientes presupuestos para los próximos 4 años. Hay que tener en cuenta que el saldo inicial en tesorería en el primer año es 73.110 euros.

AÑO 2021	
Tesorería inicial	73.110
Costes de ventas	714.418
- Pagos por compras de aprovisionamientos	64.298
- Pagos por otros gastos de explotación	144.900
- Pagos por gastos de personal	226.850
- Pagos por gastos financieros	22.500
- Pagos por devolución de préstamos	111.331
- Pagos por IS	0
- Pagos por DIVIDENDOS	0
Tesorería final	217.649
AÑO 2022	
Tesorería inicial	217.649
Cobros por ventas	750.139
Cobros por financiación	0
- Pagos por compras de aprovisionamientos	74.657
- Pagos por otros gastos de explotación	151.550
- Pagos por gastos de personal	238.193
- Pagos por gastos financieros	18.325
- Pagos por devolución de préstamos	115.506
- Pagos por IS	45.187
- Pagos por DIVIDENDOS	0
Tesorería final	324.370
AÑO 2023	

Tesorería inicial	324.370
Cobros por ventas	787.646
Costes por financiación	0

- Pagos por compras de aprovisionamientos	78.390
- Pagos por otros gastos de explotación	152.300
- Pagos por gastos de personal	250.102
- Pagos por gastos financieros	13.994
- Pagos por devolución de préstamos	119.838
- Pagos por IS	52.361
- Pagos por DIVIDENDOS	50.000

Tesorería final	395.032
------------------------	----------------

AÑO 2024

Tesorería inicial	395.032
Costes por ventas	827.028
Costes financiación	

- Pagos por compras de aprovisionamientos	82.309
- Pagos por otros gastos de explotación	153.400
- Pagos por gastos de personal	262.607
- Pagos por gastos financieros	9.500
- Pagos por devolución de préstamos	124.331
- Pagos por IS	58.410
- Pagos por DIVIDENDOS	50.000

Tesorería final	481.503
------------------------	----------------

AÑO 2025

Tesorería inicial	481.503
Cobros por ventas	868.380
Cobros por financiación	

- Pagos por compras de aprovisionamientos	86.424
- Pagos por otros gastos de explotación	151.700
- Pagos por gastos de personal	275.738

- Pagos por gastos financieros	4.837
- Pagos por devolución de préstamos	128.994
- Pagos por IS	65.143
- Pagos por DIVIDENDOS	50.000

Tesorería final

587.047

Tabla 33. Tesorería. Fuente: elaboración propia

3.7.4 Punto de equilibrio y rentabilidad de las inversiones

En las siguientes tablas (ver Tablas 34, 35, 36, 37 y 38) se representa la clasificación entre costes fijos y costes variables e ingresos de explotación. Con los datos previsionales que disponemos, se ha analizado el comportamiento de cada tipo de coste. El importe de los ingresos de explotación a partir de los cuales han sido cubiertos los costes de explotación tanto fijos como variables, y por tanto, se ha comenzado a tener un resultado de explotación positivo.

	INGRESOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES
2.021			
1. Importe neto de la cifra de negocios	714.418	714.418	
4. Aprovisionamientos	64.298		64.298
5. Otros ingresos de explotación	0		
6. Gastos de personal	226.850	226.850	
7. Otros gastos de explotación	161.000	161.000	
8. Amortización del inmovilizado	59.021	59.021	
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	203.250	714.418	446.871

Tabla 34. Ingresos, costes fijos y costes variables del primer año. Fuente: elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO 446.870

INGRESOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES
----------	--------------	------------------

2.022

1. Importe neto de la cifra de negocios	750.139	750.139		
4. Aprovisionamientos	74.657			74.657
5. Otros ingresos de explotación	0			
6. Gastos de personal	238.193		238.193	
7. Otros gastos de explotación	150.500		150.500	
8. Amortización del inmovilizado	59.021		59.021	

A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	227.769	750.139	447.713	74.657
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	---------------

Tabla 35. Ingresos, costes fijos y costes variables del segundo año. Fuente: elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO 447.713

	INGRESOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES
--	----------	--------------	------------------

2.023

1. Importe neto de la cifra de negocios	787.646	787.646		
4. Aprovisionamientos	78.390			78.390
5. Otros ingresos de explotación	0			
6. Gastos de personal	250.102		250.102	
7. Otros gastos de explotación	152.500		152.500	
8. Amortización del inmovilizado	59.021		59.021	

A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	247.634	787.646	461.623	78.390
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	---------------

Tabla 36. Ingresos, costes fijos y costes variables del tercer año. Fuente: elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO 461.623

	INGRESOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES
--	----------	--------------	------------------

2.024

1. Importe neto de la cifra de negocios	827.028	827.028		
4. Aprovisionamientos	82.309			82.309

5. Otros ingresos de explotación	0		
6. Gastos de personal	262.607		262.607
7. Otros gastos de explotación	153.500		153.500
8. Amortización del inmovilizado	58.541		58.541

A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

270.071	827.028	474.648	82.309
----------------	----------------	----------------	---------------

Tabla 37. Ingresos, costes fijos y costes variables del cuarto año. Fuente elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO 474.648

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	INGRESOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES
--------------------------------	----------	--------------	------------------

2.025

1. Importe neto de la cifra de negocios	868.380	868.380	
4. Aprovisionamientos	86.424		86.424
5. Otros ingresos de explotación	0		
6. Gastos de personal	275.738	275.738	
7. Otros gastos de explotación	151.500	151.500	
8. Amortización del inmovilizado	57.738	57.738	

A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

296.980	868.380	484.976	86.424
----------------	----------------	----------------	---------------

Tabla 38. Ingresos, costes fijos y costes variables del quinto año. Fuente: elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO 484.975

3.7.5 Ratios o indicadores económicos o financieros

A continuación (ver Tabla 39) se presentan una serie de ratios que se han considerado los más relevantes para el lector del Plan de Empresa del Camping & Resort Oromar.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA MEDIANTE FM	2021	2022
FONDO DE MANIOBRA = (PN+PNC)-ANC	40.856	137.122

ACTIVO CORRIENTE	224.793	331.872
PASIVO CORRIENTE	183.938	194.750
FONDO DE MANIOBRA = AC-PC	40.856	137.122
RECURSOS PERMANENTES = PN + PNC	1.108.725	1.145.971
ACTIVO NO CORRIENTE	1.067.870	1.008.849
RATIOS DE LIQUIDEZ		
SOLVENCIA CORTO PLAZO (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)	1,22	1,70
LIQUIDEZ INMEDIATA (ACTIVO CORRIENTE-EXISTENCIAS / PASIVO CORRIENTE)	1,18	1,67
TESORERIA (EFECTIVO/PASIVO CORRIENTE)	1,18	1,67
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y ENDEUDAMIENTO		
a) ESTRUCTURA DEL ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE/ACTIVO NO CORRIENTE	0,21	0,33
ACTIVO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL	0,17	0,25
ACTIVO NO CORRIENTE/ACTIVO	0,83	0,75
b) COBERTURA DEL INMOVILIZADO		
RECURSOS PERMANENTES = PN + PNC	1.108.725	1.145.971
RECURSOS PERMANENTES/ACTIVO NC	1,04	1,14
c) ENDEUDAMIENTO		
ENDEUDAMIENTO (PASIVO/PN)	0,76	0,50
ENDEUDAMIENTO (PASIVO/PASIVO+PN)	0,43	0,33
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO (PASIVO NC/PN)	0,51	0,28
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO (PASIVO C/PN)	0,25	0,22
d) RENTABILIDAD		
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	714.418	750.139
MARGEN BRUTO/VENTAS	0,91	0,90
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS/ACTIVO)	0,55	0,56
ROTACION DEL ACTIVO CORRIENTE (VENTAS/ACTIVO CORRIENTE)	3,18	2,26
SOLVENCIA		
SOLVENCIA (ACTIVO/PASIVO)	2,32	2,99
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA (PASIVO CP/PASIVO)	0,33	0,43
CAPACIDAD DEVOLUCION DEUDA (Bº NETO+AMORT+DET/PRESTAMOS)	0,40	0,58
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS (BAIT/GASTOS FINANCIEROS)	8,03	11,43
GASTOS FINANCIEROS/VENTAS	0,03	0,02
COSTE MEDIO DEL PASIVO (GASTOS FINANC+DIVIDENTOS/PASIVO+PN)	0,02	0,01
RENTABILIDAD		
ACTIVO MEDIO (ACTIVO N+ACTIVO N-1/2)		1.316.692
RESULTADO	135.562	157.083
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	714.418	750.139
a) RENTABILIDAD ECONOMICA		
RENTABILIDAD ECONOMICA (BAIT/ACT TOTAL MEDIO)		0,16
MARGEN SOBRE VENTAS (BAIT/VENTAS)	0,25	0,28
ROTACION (VENTAS/ ACTIVO MEDIO)		0,57
b) RENTABILIDAD FINANCIERA		
Bº NETO/FONDOS PROPIOS	0,18	0,18
c) AUTOFINANCIACION		

Bº NETO+AMORT+DETERIORO/VENTAS	0,27	0,29
Bº NETO+AMORT+DETERIORO/ACTIVO TOTAL	0,15	0,16
CRECIMIENTO		
EVOLUCION DE LAS VENTAS (VENTAS N/VENTAS N-1)		1,05
EVOLUCION DEL BENEFICIO (Bº N/BºN-1)		1,16

Tabla 39. Ratios. Fuente: elaboración propia

El fondo de maniobra, es mayor que cero. En esta situación la empresa ha financiado parte de su activo corriente con recursos a largo plazo, por lo que no debe tener problemas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con el activo corriente del que dispone.

En cuanto a sus ratios de liquidez, son superiores a 1, o sea que el activo real es suficiente para cubrir sus compromisos de pago. La capacidad de devolución de la deuda es de un 40% en el primer año, y va aumentando en los siguientes. Así pues, tanto la liquidez como la solvencia de la empresa otorgan viabilidad al proyecto.

Por lo que respecta a la rentabilidad económica, el indicador de la productividad del activo nos muestra que su valor es alto y la tendencia es al aumento año tras año. La rentabilidad financiera, por su parte, tiene un porcentaje del 18%, por tanto podemos afirmar que la rentabilidad de la inversión realizada por los socios es alta. A partir del tercer año, debemos tener en cuenta que los socios se reparten los dividendos. El ratio de autofinanciación también es alto, así que Camping & Resort Oromar será capaz de realizar inversiones.

Por lo referente al crecimiento, la evolución del resultado de explotación es del 16% y se observa a partir del tercer año un crecimiento más estable.

1. CONCLUSIÓN: EJECUTIVO

RESUMEN

El Camping & Resort Oromar se trata de un negocio perteneciente al sector servicios, concretamente al turístico, basado en el ocio vacacional relacionado con la naturaleza, la tranquilidad y apto para todos los públicos.

El proyecto está ubicado en la localidad castellonense de Oropesa del Mar, entre la tranquilidad del Prat de Cabanes-Torreblanca y el ambiente del macro complejo Marina d'Or junto con sus vistas al mar, es lo que hace que su situación sea uno de los principales atractivos del negocio. Otros de sus atractivos a tener en cuenta en la región es el clima mediterráneo, generalmente templado y de inviernos suaves. En cuanto a su infraestructura, destacaremos la zona wellness y la zona deportiva. Por otra parte, nuestro personal atento, motivado y altamente cualificado junto a las diversas actividades atractivas para todos los rangos de edad que dirigen deben ser otros de los factores clave del éxito del negocio.

Este negocio será emprendido por cuatro socios, uno de ellos es el propietario de los terrenos donde va a ir ubicado el camping, otros dos son empresarios con experiencia en el sector turístico y por último, yo, como ideólogo del negocio y autor de este Plan de Empresa, Graduado en Turismo y Técnico en Gestión comercial y Marketing.

Camping & Resort Oromar tiene como servicio principal el alojamiento en varios tipos de bungalows según calidades y tamaños y también sus parcelas, y como servicios complementarios gratuitos la piscina, la zona wellness, un club social y una zona deportiva, y como servicios complementarios de pago un bar – restaurante, un bazar y un supermercado. El mercado es el turismo en la provincia de Castellón, y el camping tiene bastante competencia, puesto que en su ubicación ha sido una zona tradicionalmente de campings.

En base a un análisis un análisis PESTEL, podemos determinar que la coyuntura económica inestable debido a la crisis económica y sanitaria tanto de España como de los países emisores de turismo afectará al éxito del negocio, así como también pueden afectar todo tipo de normativas estatales, comunitarias o municipales. De lo contrario, la estabilidad política y la seguridad que hay en España junto con la colaboración de la Generalitat Valenciana con planes que favorecen el turismo contrarrestarán este hecho.

En cuanto a la Matriz DAFO, como principal debilidad es importante destacar el desconocimiento del Camping & Resort Oromar por parte de los clientes potenciales, y como fortaleza la cualificación y motivación del personal. Como amenaza principal cabe apuntar la destrucción de los espacios naturales, y como oportunidad para hacerle frente el cambio de tendencias hacia este tipo de alojamiento turístico.

La visión de Camping & Resort Oromar es convertirse en un referente de los en la provincia castellonense en lo que alojamiento campista se refiere. Su misión, por otra parte, ofrecer un alojamiento de calidad con todas las comodidades necesarias y diversos servicios complementarios.

De entre sus valores, destacar que la satisfacción del cliente es el más importante, y la cohesión entre el personal es el camino para conseguirla. De las políticas de responsabilidad social del camping, se hará especial hincapié en la política de equidad de género y la política de respeto a la flora y la fauna.

Por lo referente a las estrategias destinadas a llevar al éxito a este negocio, adaptar cada tipo de alojamiento al perfil de cliente correspondiente y sobretodo la estrategia de diferenciación con la zona wellness como principal elemento diferenciador serán las más importantes. ambi

La fijación de precios del Camping & Resort Oromar se ha realizado en base a la estrategia de precios de mercado, siendo similares a la competencia en el entorno.

Conocer a los clientes es la clave de todo negocio, de ahí que desde la gerencia se hayan diseñado unos planes de fidelización basados en los resultados de encuestas que se realizan a los huéspedes.

La plantilla del camping estará formada por dos recepcionistas, uno a tiempo completo y otro al 75% de la jornada, una persona de limpieza para todo el año con la ayuda de otra extra en temporada alta, al igual que en mantenimiento. En los meses de temporada alta también dispondremos de una persona de animación. La seguridad, por su parte, será un servicio externalizado. La gerencia estará formada por mí, y por uno de los otros socios como adjunto a la gerencia. Las contrataciones seguirán un riguroso proceso de selección.

Tras la realización del análisis económico financiero, destacar el resultado positivo del ejercicio en el primer año, de 135.562 euros que es creciente en los cuatro siguientes, además de su tesorería, de 217.649 euros, con el mismo comportamiento. Además, todos sus ratios son positivos, destacando que todos los ratios de liquidez están por encima del 1, la rentabilidad financiera es de un 18% el primer año, y la evolución del resultado de explotación del segundo año es de un 16%. Todos estos datos otorgan viabilidad al proyecto, así que podemos afirmar que con toda seguridad el Camping & Resort Oromar será un negocio rentable.

2. BIBLIOGRAFÍA

1. AEAT(Agencia tributaria. (2021). *Amortización del inmovilizado*. Recuperado el 3 de Mayo de 2021 de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Ejercicio_2017/ Ayuda_Modelo_1_00/7_Cumplimentacion_IRPF_I/7_5_Rendimientos_de_actividades_economicas/7_5_4_Actividades_agricolas_ganaderas_y_forestales_en_estimacion_objetiva/7_5_4_6_Amortizacion_del_inmovilizado/7_5_4_6_Amortizacion_del_inmovilizado.html
2. Statista. (2019). *Los 10 países más visitados del mundo*. Recuperado el 9 de abril de 2021 de <https://www.viajablog.com/diez-paises-mas-visitados-del-mundo/>
3. BOE(Boletín Oficial del Estado). (2007). *Plan General de Contabilidad*. Recuperado el 2 de Mayo de 2021 de <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf>
4. Camping Didota. (2021). *Bienvenido a Camping & Bungalows Didota*. Recuperado: el 22 de Abril de 2021 de <https://www.campingdidota.es/>
5. Camping Oasis. (2021). *Camping y Bungalows Oasis*. Recuperado: el 20 de Abril de 2021 de <https://www.camping-oropesa.com/#>
6. Camping Riberaamar. (2021). *Riberaamar Camping*. Recuperado: el 22 de Abril de 2021 de <https://www.campingriberamar.com/>
7. INE. (2012) *Alteraciones de los municipios en los Censos de Población desde 1842*. Recuperado el 17 de Marzo de 2021 de <https://www.ine.es/intercensal/intercensal.do?search=1&cmbTipoBusq=0&textoMunicipio=Oropesa%20del%20Mar/Orpesa>
8. INE. (2020). *Cuenta satélite del turismo en España*. Recuperado el 5 de abril de 2021 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
9. Marina d'Or. (14 de Marzo de 2021). *En Wikipedia*. Recuperado el 2 de Abril de 2021 de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marina_d%27Or&oldid=133971357
10. Mesones, Javier. (2020). *España está en la cabeza de pérdida de turistas internacionales e ingresos*. *El Economista*. Recuperado el 20 de abril de 2021 de

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10888502/11/20/Espana-esta-en-la-cabeza-de-perdida-de-turistas-internacionales-e-ingresos-.html>

11. Neira Rodríguez, J.A. (2010) Cómo preparar el plan de empresa. 2ª Edición. Madrid: FC Editorial
12. Oropesa del Mar. (9 de Marzo de 2021). *En Wikipedia*. Recuperado el 15 de Marzo de 2021 de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Oropesa del Mar&oldid=133837884](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Oropesa_del_Mar&oldid=133837884)
13. Statista.(2021). *Número de casos confirmados de coronavirus en el mundo a fecha de 7 de mayo de 2021, por país*. Recuperado el 10 de abril de 2021 de [https://es.statista.com/estadisticas/1091192/paises-afectados-por-el-coronavirus-de-wuhan-segun-los-caso\(s-confirmados/](https://es.statista.com/estadisticas/1091192/paises-afectados-por-el-coronavirus-de-wuhan-segun-los-caso(s-confirmados/)
14. Ribera de Cabanes. (19 de Octubre de 2019). *En Wikipedia*. Recuperado el 18 de Marzo de 2021 [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ribera de Cabanes&oldid=120515775](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ribera_de_Cabanes&oldid=120515775)
15. Comunidad Valenciana. (27 de Mayo de 2021). *En Wikipedia*. Recuperado el 28 de Mayo de 2021 de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunidad Valenciana&oldid=135870736](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunidad_Valenciana&oldid=135870736)
16. Invattur(2020). Construyendo el plan estratégico de turismo. Recuperado el 28 de Mayo de 2021 de <https://www.invattur.es/project/plan-estrategico-de-la-cv-2020-2025/>
17. Gobierno de España. (11 de Mayo de 2021). *En Wikipedia*. Recuperado el 28 de Mayo de 2021 de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gobierno de Espa%C3%B1a&oldid=135471664](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gobierno_de_Espa%C3%B1a&oldid=135471664)
18. Decreto 10/2021, de 22 de enero, del Consell, de aprobación del Reglamento regulador del alojamiento turístico en la Comunitat Valenciana. [2021/999] – Diario Oficial de la Generalitat Valenciana de 08-02-2021. (2021). *En Iberley*. Recuperado el 28 de Mayo de 2021 de <https://www.iberley.es/legislacion/decreto-10-2021-22-ene-c-com-valenciana-reglamento-regulador-alojamiento-turistico-26774696>

