

Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) /  
Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección  
de Empresas (ADE)

**INTEGRARÁS. VIVENCIAS TURÍSTICAS  
INTEGRADAS EN ARAS DE LOS OLMOS.**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Sonia Álvaro Sancho
Tipo de trabajo:	Plan de negocio
Modalidad (Individual/Grupal)	Individual
Director/a:	Esmeralda Giraldo Casado
Fecha:	16 de julio de 2020

## Resumen

El presente proyecto consiste en un plan de negocio, donde se ofrecen estancias, restauración y vivencias de turismo rural, para formar paquetes integrados de experiencias, que además, los clientes pueden disfrutar a lo largo del periodo que hayan elegido para su alojamiento, en función de sus necesidades. Todo ello, en un entorno privilegiado de la comarca de los Serranos en Valencia, concretamente, en la localidad de Aras de los Olmos, declarada Reserva *Startlight* y Reserva de la Biosfera del Alto Túria, ambas por la UNESCO.

La propuesta de valor esencial es ofrecer, tanto a nivel nacional como internacional, a través de una plataforma *ecommerce*, la coordinación y agrupación de productos ya existentes en la comarca. Mediante el análisis de mercado, el análisis del modelo de negocio con diferentes herramientas especializadas, y el diseño de un plan de Marketing y un plan de operaciones, finalmente, se valora la viabilidad del negocio a través del plan financiero, en coordinación con todos los análisis realizados.

Definitivamente, tal y como demuestran los estados previsionales, el proyecto supone mínima inversión, escaso riesgo y es considerablemente rentable, si bien es cierto, que la sostenibilidad de dicha rentabilidad, depende de la constancia y eficiencia en la estrategia de distribución y de comunicación, por lo que son las estrategias a desarrollar para el futuro.

### **Palabras clave:**

Turismo, rural, relax, ocio, rutas.

## Abstract

The present project proposes a business plan, where stays, restaurants and rural tourism adventures are offered, to form integrated packages of experiences, which in addition, clients can enjoy throughout the period they have chosen for their accommodation, depending on their needs. All this, in a privileged environment of the region of the Serranos in Valencia, specifically, in Aras de los Olmos town, declared a Starlight Reserve and a Biosphere Reserve in Alto Túria, both by UNESCO.

The essential value proposition is to offer, nationally and internationally, through an e-commerce platform, the coordination and grouping of products already existing in the region. Through market analysis, analysis of the business model with different specialized tools, and the design of a Marketing plan and an operations plan, finally, the viability of the business is assessed through the financial plan, in coordination with all analyzes performed.

Definitely, as the provisional accounts demonstrate, the project involve minimal investment, low risk and it is considerably profitable, although it is true, that the sustainability above mentioned profitability depends on the constancy and efficiency of the distribution and communication strategy, so they are the strategies to develop for the future.

### **Keywords:**

Tourism, rural, relax, leisure, route.

## Índice de contenidos

1.	Introducción .....	11
1.1.	Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto .....	11
1.2.	Objetivos del TFE .....	13
1.2.1.	Objetivo general .....	13
1.2.2.	Objetivos específicos .....	13
1.3.	Elementos innovadores del proyecto .....	13
1.3.1.	Integración de todas las actividades económicas ya existentes .....	13
1.3.2.	Desarrollo tecnológico.....	14
1.3.3.	Información de mercados y de clientes .....	14
2.	Análisis del mercado .....	15
2.1.	Mercado potencial.....	15
2.1.1.	Factores socioculturales .....	15
2.1.2.	Desarrollo turismo rural en CC.AA. Valenciana y provincia Valencia.....	18
2.2.	Público objetivo .....	19
2.2.1.	Análisis del público objetivo .....	19
2.2.2.	Encuestas .....	20
2.3.	Competencia .....	20
2.3.1.	Ciclo de vida del producto .....	20
2.3.2.	¿Quiénes son los competidores?.....	21
2.3.1.	Propuesta de valor de competidores .....	21
2.3.2.	Nichos de mercado mal atendidos .....	21
2.4.	Análisis DAFO o análisis SWOT .....	21
2.4.1.	Análisis externo con PESTEL .....	21
2.4.2.	Análisis interno con las 5 fuerzas de Porter .....	25

2.4.3.	Orientación estratégica .....	27
2.4.4.	Esquema DAFO o <i>SWOT</i> .....	27
3.	Business model CANVAS .....	28
3.1.	Qué valor vamos a ofrecer .....	28
3.1.1.	Propuesta de Valor (2) .....	28
3.2.	A quién nos vamos a dirigir .....	28
3.2.1.	Segmento de clientes (1) .....	28
3.2.2.	Canales. (3) .....	28
3.2.3.	Relación con los clientes (4) .....	28
3.3.	Infraestructura .....	29
3.3.1.	Recursos clave (6) .....	29
3.3.2.	Actividades clave (7) .....	29
3.3.3.	Socios o partners clave (8) .....	29
3.4.	Viabilidad económica .....	29
3.4.1.	Estructura de costes (9) .....	29
3.4.2.	Fuentes de ingresos (5) .....	29
4.	Estrategia de Marketing .....	30
4.1.	Cartera de productos y propuesta de valor .....	30
4.1.1.	Logotipo de IntegrArás .....	30
4.1.2.	Cartera de productos .....	30
4.2.	Estrategia de precios .....	32
4.2.1.	Justificación del precio .....	32
4.2.2.	Fijación del precio .....	32
4.3.	Previsión de ventas (3 años) .....	33
4.4.	Estrategia de comunicación .....	34

4.4.1.	En la web y redes sociales .....	34
4.4.2.	Publicidad .....	35
4.5.	Estrategia de distribución .....	35
4.6.	Presupuesto de Marketing .....	36
5.	Plan De Operaciones .....	37
5.1.	Localización .....	37
5.2.	Definición de procesos relevantes.....	37
5.2.1.	Procesos estratégicos .....	37
5.2.2.	Procesos operativos.....	37
5.2.3.	Procesos de soporte .....	38
5.3.	Recursos necesarios (humanos y materiales).....	39
5.3.1.	Humanos.....	39
5.3.2.	Materiales.....	39
5.4.	Estructura de costes.....	39
6.	Equipo directivo y organización .....	40
6.1.	Forma jurídica .....	40
6.2.	Misión y visión .....	40
7.	Plan financiero .....	41
7.1.	Inversión y financiación inicial .....	41
7.1.1.	Inversión tangible e intangible .....	41
7.2.	Ingresos y gastos.....	42
7.3.	Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales .	42
7.3.1.	Cuenta de Explotación previsional .....	42
7.3.2.	Balance de Situación previsional .....	43
7.3.3.	Cash-Flow previsional .....	44

7.4. Análisis económico y financiero .....	44
8. Conclusiones .....	47
9. Limitaciones y prospectiva .....	48
10. Referencias bibliográficas.....	49
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A.Recursos en una empresa según Grant (2006). Fuente: UNIR, Blog de desarrollo directivo.....	51
Anexo B.Encuesta INE, uso tecnologías por CC.AA.....	52
Anexo C.Encuesta INE, uso tecnologías por sexo, edad, etc.....	53
Anexo D.Nota de prensa de INE. Encuestas de ocupación alojamientos turísticos extra hoteleros.....	54
Anexo E.Encuesta de presupuestos familiares, C. Valenciana.....	55
Anexo F.Población en la provincia de Valencia a 01 de julio de 2019 .....	56
Anexo G.Diseño de la encuesta par IntegrArás. Realizada con formulario de Google Drive...	57
Anexo H.Resultados de la encuesta realizada a la población objetivo .....	59
Anexo I.Relación de legislación relativa a la actividad de IntegrArás .....	61
Anexo J.Business model CANVAS de IntegrArás .....	63
Anexo K.Interrelación entre las áreas en Business Model Canvas .....	64
Anexo L.Relación de socios o partners clave con sus contactos.....	65
Anexo M.Detalle de la cartera de productos y disponibilidad .....	66
Anexo N.Previsión de ventas detalladas del primer año, 2021 .....	67
Anexo O.Certificado de inglés B2, acreditado por Resolución de Consellería de Educación ..	68
Anexo P.Solicitud de listado de asociaciones .....	69
Anexo Q.Relación cronológica de eventos.....	70
Anexo R.Encuesta de satisfacción elaborada para realizar a los clientes, al final de su experiencia con IntegrArás.....	71

Anexo S.Total activo no corriente, dotación a las amortizaciones y amortización acumulada de los 5 años de duración.....	72
Anexo T.Previsión de los cálculos del préstamo, en relación al capital vivo, gastos financieros y su devolución en los 5 años de duración.....	73
Anexo U.Segundo escenario con disminución de ventas en un 20%, en el año 2023, Cuenta de Explotación previsional.....	74
Anexo V.Segundo escenario con disminución de ventas en un 20%, en el año 2023, Balance previsional .....	75
Anexo W.Segundo escenario con disminución de ventas en un 20% año 2023, Cash-Flow previsional. ....	76
Anexo X.Segundo escenario con disminución de ventas en un 20% año 2023, ratios de análisis del balance, punto de equilibrio y de rentabilidad financiera y económica del proyecto. Cálculo de la TIR. ....	77



## Índice de figuras

Figura 1. Población Aras de los Olmos .....	15
Figura 2. Primer premio Certamen Aras en Flor 2019, llamado Luna de Aras.....	15
Figura 3. Nevada en Aras de los Olmos, 31 de marzo de 2020.....	16
Figura 4. Evolución de los alojamientos de turismo rural en la CC.AA. Valenciana.....	18
Figura 5. Tasas de paro.....	22
Figura 6. Tasas Anuales PIB. ....	23
Figura 7. Evolución de la formación superior en la población activa de la Comunidad Valenciana. ....	23
Figura 8. Evolución de la formación profesional en la población activa en la Comunidad Valenciana. ....	24
Figura 9. Descenso de población de Aras de los Olmos, municipio rural. ....	24
Figura 10. Las 5 fuerzas de Porter. ....	25
Figura 11. DAFO esquemático.. ....	27
Figura 12. Logotipo de IntegrArás. ....	30
Figura 13. Mapa de los procesos operativos de IntegrArás.....	38
Figura 14. Mapa de los procesos de soporte de IntegrArás.....	38

## Índice de tablas

Tabla 1. Datos AEMET.....	17
Tabla 2. Datos AEME.....	17
Tabla 3. Indicadores alojamientos rurales provincia Valencia. ....	19
Tabla 4. Cartera de productos de IntegrArás, agrupados en experiencias. ....	31
Tabla 5. Tarifas de precios de las vivencias ofrecidas por IntegrArás. ....	32
Tabla 6. Tarifas de restauración por municipios ofertadas por IntegrArás. ....	32
Tabla 7. Ejemplo de diferentes tarifas de experiencias. ....	33
Tabla 8. Previsión de ventas de integrarArás. ....	34
Tabla 9. Costes generales de IntegrArás. ....	39
Tabla 10. Inversión de IntegrArás.....	41
Tabla 11. Costes sobre ventas de IntegrArás.....	42
Tabla 12. Cuenta de Explotación previsional de IntegrArás.....	43
Tabla 13. Balance de Situación previsional de IntegrArás. ....	43
Tabla 14. <i>Cash-Flow</i> previsional de IntegrArás. ....	44
Tabla 15. Ratios de análisis del balance, punto de equilibrio y de rentabilidad financiera y económica relativos a IntegrArás. ....	45
Tabla 16. Cálculo de la TIR para IntegrArás, de los tres primeros años. ....	46

## 1. Introducción

El presente proyecto propone un plan de negocio que promoverá y ejecutará la alumna que lo ha realizado, y se basa en ofrecer la coordinación y agrupación en paquetes de experiencias, diferentes actividades turísticas, llamadas vivencias, mediante una plataforma *ecommerce*, en la comarca de los Serranos de Valencia, España. Dicho lugar posee unos atributos naturales inmejorables para desarrollar este tipo de negocio, y en concreto el municipio de Aras de los Olmos, donde se centralizará la gestión y la alumna posee vivienda, además de vínculos familiares, puesto que, todos sus ascendientes y parientes pertenecen al municipio. El mencionado paraje, está declarado por La UNESCO como Reserva *Starlight* y Reserva de la Biosfera, con el nombre del Alto Turia, por lo que, se ha elegido como centro de recursos para este plan de negocio.

### 1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

Actualmente y desde hace años, se prestan actividades turísticas a través de diferentes empresarios de la zona pero sin ninguna conexión, ni coordinación entre ellos y con muy poca estrategia de marketing. Las empresas de la comarca, por falta de conocimientos, formación e iniciativa o emprendimiento no han potenciado el tejido empresarial de la comarca de manera integrada. Por ese motivo, se propone IntegrArás como un plan de negocio que permitirá integrar y coordinar todas las actividades ya existentes presentadas como vivencias que se integrarán en paquetes, para que el cliente pueda vivir una experiencia diferente, acorde a sus necesidades, gustos y preferencias personales, en cada momento de su vida.

Asimismo, con IntegrArás se crea un valor añadido al sector turístico rural de la comarca, con su consecuente producción de beneficios, ya que, se generan sinergias entre las diversas ofertas turísticas de la comarca aumentando la cuota de mercado de la misma, puesto que, se trabajará con grupos o colectivos de clientes, abordando diferentes nichos de mercado. Para trabajar este último concepto, se realizarán encuestas y se estudiarán y adaptarán las combinaciones de actividades que aporten mayor utilidad a cada nicho, con el objetivo de ampliar, al máximo, el número de perfiles de los clientes.

Por otro lado, con IntegrArás se propone el autoempleo a través del emprendimiento como respuesta, a la llamada “España vacía o vaciada” evidenciada y estudiada por multitud de expertos desde hace años, como Carbajo (2019).

Según refiere Pomés (2019): “En la Unión Europea, el 27,3% de la población vive en zonas rurales. España, a la que a menudo se ubica como un país "eminentemente rural", con un 26,1%, está ligeramente por debajo de la media de la UE y de otros estados de nuestro entorno con envergadura económica relevante, como Francia (34,1%). Así pues, el nuestro es un país urbano, y cada vez más. En el periodo 2015-2017, su población rural disminuyó un 2%, y en la UE lo hizo un 3%.” “Sin las subvenciones de la PAC, a la que se destina cerca del 40% del gasto total no financiero de la UE, el campo no sería sostenible ni en España, ni en países de estructura económica similar. Asumido esto, no se puede permitir la despoblación, por lo que debería fomentarse que se revitalice con medidas fiscales ventajosas, la llegada de las nuevas tecnologías, el teletrabajo y un modelo de turismo rural competitivo y de calidad.”

Por añadidura, tal y como se explica y demuestra más adelante, en el punto 2.1.1 factores socioculturales, y en las tablas 1 y 2, la comarca mantiene un clima estival privilegiado. Dicho clima, unido a la elevada oxigenación del aire, y la altura de la montaña produce una sensación física y emocional de bienestar al visitante del paraje natural, analizado y demostrado en el artículo publicado por Buckley (2019) donde se detalla un método para calcular los beneficios de salud que aporta a una persona, el disfrutar de un parque natural.

Por todo ello, IntegrArás aporta una riqueza a la comarca que se traducirá en un impacto a nivel económico, social y demográfico, puesto que multitud de personas que toman contacto por primera vez con la zona, deciden volver. Además, una parte de ellos se establecen en la zona como segunda residencia o residencia estival, y una porción menor se quedan a vivir de manera definitiva.

Se debe matizar que el presente TFE se ha realizado al margen de la situación de crisis sanitaria, social y económica provocada por el Covid-19, ya que, resulta imposible prever en qué escenarios legislativos, sociales y económicos nos encontraremos a corto plazo.

## 1.2. Objetivos del TFE

Se van a describir tanto el objetivo general como los específicos del presente proyecto siguiendo la línea del desarrollo del TFE.

### 1.2.1. Objetivo general

Demostrar la viabilidad de IntegrArás, plataforma de *ecommerce* dedicada a ofrecer la coordinación de estancias, restauración y vivencias para formar paquetes integrados de experiencias turísticas en Aras de los Olmos y alrededores.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un análisis de mercado, identificando y evaluando las principales amenazas y oportunidades en el análisis externo, y las debilidades y fortalezas en el análisis interno.
- Identificar la propuesta de valor, segmento de clientes y recursos con un *business model CANVAS*.
- Establecer una estrategia de marketing basada en nuestra segmentación de clientes.
- Precisar un plan de operaciones específico para IntegrArás.
- Definir la viabilidad financiera del plan de negocio, cumpliendo con los factores de solvencia, rentabilidad y liquidez.

## 1.3. Elementos innovadores del proyecto

Para analizar los elementos innovadores del proyecto, al comienzo de cada innovación se va a utilizar el análisis de los recursos de los que dispone una empresa, según Grant (2006) que se muestran en el anexo A.

### 1.3.1. Integración de todas las actividades económicas ya existentes

Según Grant (2006), es un recurso intangible, basado en personas, organizativo, de conocimientos y habilidades de la empresa, y también de conocimientos y habilidades de los proveedores y clientes. Puesto que la comarca ofrece múltiples actividades desde hace años, con IntegrArás se va a establecer como innovador y propuesta de valor en el turismo rural de la zona, la coordinación de las actividades para adaptarse al cliente, a través de una plataforma

*ecommerce* en tres idiomas, con la que se ofrecerá un abanico de opciones al cliente ahorrándole tiempo y esfuerzo.

### 1.3.2. Desarrollo tecnológico

Según Grant (2006), es un recurso intangible, no basado en personas, de posicionamiento y en relación con las TIC. El medio rural en el que se sitúa el proyecto, tiene grandes y novedosas oportunidades de desarrollo gracias a la sociedad de la información tan creciente en nuestros días. A ello se refiere, Armas, Lois & Macía (2018): “El turismo rural es una de las estrategias más recurridas para cambiar o reducir la situación de declive que padecen una gran parte de las áreas rurales.” Además apunta que, la brecha digital existente desde hace años entre la población rural y las ciudades, está desapareciendo y disipándose, a lo que se debe añadir la formación y nivel cultural de la población rural. Los anexos B y C refieren datos sobre el desarrollo tecnológico de España.

Este escenario, favorece la utilización de una plataforma *ecommerce*, para la coordinación de todos los proveedores de IntegrArás en el proyecto que se propone, y a su vez, la conexión continua con los clientes, de ámbito tanto nacional como internacional, para contrataciones, modificaciones, comunicación de incidencias, seguimiento, etc.

### 1.3.3. Información de mercados y de clientes

Según Grant (2006), es un recurso intangible, no basado en personas, de posicionamiento y en relación a la información de mercados y de clientes. Este recurso está basado en la incorporación de encuestas continuas, que por primera vez se realizan en la zona.

Este tratamiento de la información del mercado, aporta un *feedback* del cliente potencial que será crucial para la consecución de la satisfacción de los mismos. Se realiza un análisis permanente de los resultados y evaluación de las encuestas y de las opiniones y comentarios en redes sociales. Por descontado, teniendo siempre como objetivo el modelo de Calidad Total siguiendo los conocimientos de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1992) y de Ishikawa (1994).

Indiscutiblemente, esto haría incrementar el valor de nuestra marca y reputación, y tal y como, desarrolla Porter (1985) con la herramienta de gestión “cadena de valor”, se trata de actividades primarias (aportan valor pero suponen un coste) que proporcionan diferenciación y ventaja competitiva.

## 2. Análisis del mercado

### 2.1. Mercado potencial

#### 2.1.1. Factores socioculturales

##### 2.1.1.1. Población y valores turísticos de Aras de los Olmos

Aras de los Olmos, tiene una población censada de 381 personas, según figura 1. Al igual que el resto de la comarca, triplica su población en el periodo estival, en periodos vacacionales y fiestas señaladas o eventos tanto naturales, como organizados para reclamo turístico.

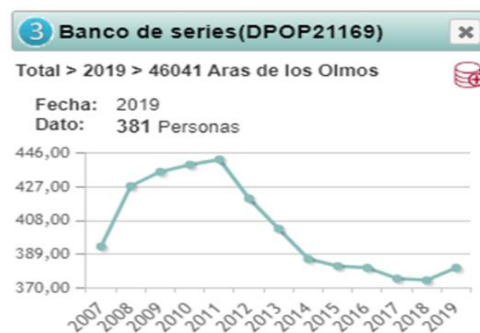


Figura 1. Población Aras de los Olmos. Fuente: INE

Ejemplo de estos eventos, es el Certamen **Aras en flor** que se celebra en el mes de mayo aproximadamente, que consiste en adornar el pueblo con proyectos florales, previamente aprobados por el Ayuntamiento y bajo concurso público. El primer premio 2019, se puede observar en la figura 2. Este evento dota al municipio de una repercusión turística importante, ya que se publicita en la prensa valenciana más conocida, como Las Provincias (2019).



Figura 2. Primer premio Certamen Aras en Flor 2019, llamado Luna de Aras. Fuente:  
Ayuntamiento de Aras de los Olmos.

Otro factor de reclamo turístico que caracteriza el aumento de población en periodos vacacionales, es la diferencia de temperaturas de la zona con respecto a Valencia capital. Este microclima privilegiado y poco habitual, le confiere una gran ventaja con respecto a otros lugares de residencia vacacional. Esta información es difundida, a través de diferentes medios de difusión como en el periódico El Levante, según se muestra en la figura 3, donde aparece la réplica del dinosaurio encontrado en el término de Aras de los Olmos en una nevada primaveral. O como en las siguientes tablas 1 y 2 de temperaturas, observadas, recogidas y publicadas por el expresidente de AVA (Asociación Valenciana de Astronomía), Joan Manuel Bullón La Huerta, fundador del observatorio astronómico y meteorológico, La Cambra, situado en el término de Aras de los Olmos. Se observa un clima veraniego con bajos niveles de humedad, puesto que está situado en el interior norte de la Comunidad Valenciana a 98 km de la capital de Valencia y a 936 metros sobre el nivel del mar. Es una zona montañosa altamente oxigenada con una excelente calidad de aire puro, por lo que durante el día las temperaturas son entorno a los 30 grados, pero por la noche desciende a los 16 o 20 grados.



Figura 3. Nevada en Aras de los Olmos, 31 de marzo de 2020. Fuente: Periódico El Levante.



## VALORES DE LA ESTACIÓN METEOROLÓGICA DE ARAS DE LOS OLMOS (VALÈNCIA) 1989 A 2019 ALTITUD 950 m.s.n.m.

TEMPERATURAS MEDIAS:			PRECIPITACIONES MEDIAS:		
ENERO	155,11	5,00	ENERO	887,80	28,64
FEBRERO	176,51	5,69	FEBRERO	955,40	30,82
MARZO	266,61	8,60	MARZO	1312,70	42,35
ABRIL	336,14	10,84	ABRIL	2011,70	64,89
MAYO	473,09	15,26	MAYO	1970,40	63,56
JUNIO	634,83	20,48	JUNIO	1326,50	42,79
JULIO	740,50	23,89	JULIO	663,70	21,41
AGOSTO	735,50	23,73	AGOSTO	1394,20	44,97
SEPTIEMBRE	589,56	19,02	SEPTIEMBRE	1665,90	53,74
OCTUBRE	449,98	14,52	OCTUBRE	1949,50	62,89
NOVIEMBRE	255,20	8,23	NOVIEMBRE	1539,41	49,66
DICIEMBRE	171,95	5,55	DICIEMBRE	1343,30	43,33
<b>TEMPERATURA MEDIA =</b> (31 AÑOS)		<b>13,40</b>	<b>PRECIPITACIÓN MEDIA ANUAL =</b>		<b>549,05</b>
			<b>PRECIPITACIÓN MEDIA MENSUAL =</b>		<b>45,75</b>

Tabla 1. Datos AEMET. Fuente: El observador Joan Manuel Bullón. La Cambra.

INFORME DEL AÑO 2019					
TEMPERATURAS MEDIAS:			PRECIPITACIONES MEDIAS:		
ENERO		5,3	ENERO		4,5
FEBRERO		7	FEBRERO		4,2
MARZO		9,2	MARZO		50
ABRIL		9,3	ABRIL		115,1
MAYO		13,8	MAYO		48,1
JUNIO		18,6	JUNIO		0,9
JULIO		22,9	JULIO		10
AGOSTO		22,5	AGOSTO		25
SEPTIEMBRE		19,1	SEPTIEMBRE		50
OCTUBRE		14,5	OCTUBRE		37
NOVIEMBRE		7,1	NOVIEMBRE		36
DICIEMBRE		6,8	DICIEMBRE		65
<b>TEMPERATURA MEDIA ANUAL =</b>		<b>13,01</b>	<b>PRECIPITACIÓN MEDIA ANUAL =</b>		<b>445,80</b>
			<b>PRECIPITACIÓN MEDIA MENSUAL =</b>		<b>37,15</b>
	SUPERIOR A LA MEDIA			<50 LITROS	
	IGUAL A LA MEDIA			50 A 60 LITROS	
	INFERIOR A LA MEDIA			>DE 60 LITROS	

Tabla 2. Datos AEME. Fuente: datos observados y registrados por Joan Manuel Bullón, fundador del observatorio astronómico y meteorológico, La Cambra.

Hay que añadir que los valores relacionados con disfrutar de la naturaleza, ganar en salud (eliminar el estrés laboral), o la curiosidad y la cultura astronómica son los que contribuyen al desarrollo del turismo rural de la zona. Además de, la evidencia de los aportes que a la salud confiere el contacto con la naturaleza, parques naturales, etc. y del ahorro en costes sanitarios y sociales públicos, tal y como se explica en el artículo publicado por Buckley (2019).

### 2.1.2. Desarrollo turismo rural en CC.AA. Valenciana y provincia Valencia

Según nota de prensa del INE, publicada el 01 de abril de 2020, tal y como se muestra en el anexo D, las pernoctaciones en alojamientos turísticos extra hoteleros aumentan un 6,4% en febrero respecto al mismo mes de 2019 a nivel nacional.

Por otro lado, los datos del alojamiento turístico rural de los últimos 18 años, de la CC. AA. Valenciana, se observa un claro crecimiento de la tendencia del sector turístico rural. Tal y como evidencia la figura 4, gráfico elaborado por el INE, se puede comprobar que los gustos, preferencias y concienciación a favor del turismo rural, cada vez es mayor. A lo largo de estas casi dos décadas, prácticamente se ha duplicado el número de alojamientos, de 8.000 en agosto de 2001, pasan a 16.000 en agosto de 2019.

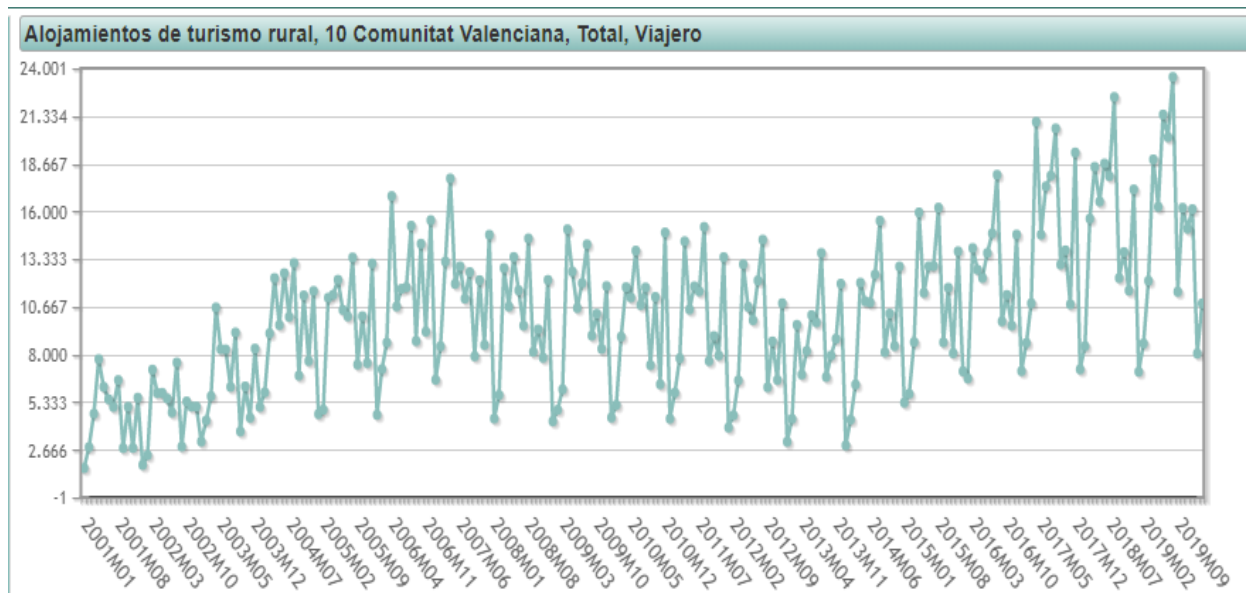


Figura 4. Evolución de los alojamientos de turismo rural en la CC.AA. Valenciana.

Fuente: INE

## PRINCIPALES INDICADORES EN ALOJAMIENTOS RURALES DE LA PROVINCIA DE VALENCIA

Fuente: Turisme Comunitat Valenciana a partir del INE, *Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos 2018*

	2018	% Variación interanual 2018/17
Viajeros	85.012	16,6
Pernoctaciones	200.948	9,1
Grado % ocupación por plazas*	13,79	6,1
Plazas estimadas	3.891	3,7

\*Media no ponderada

Tabla 3. Indicadores alojamientos rurales provincia Valencia.

Fuente: anuario Turisme Comunitat Valenciana publicado en 2019. Pág 9.

Cabe destacar el incremento del 16.6% de los viajeros en el turismo rural de la provincia de Valencia, y el aumento del 9,1 % de sus pernoctaciones, según el anuario publicado por la Generalitat Valenciana, sobre turismo, tal y como describe la tabla 3. Por lo que se concluye que el sector turístico rural valenciano, está en pleno auge y apogeo.

## 2.2. Público objetivo

### 2.2.1. Análisis del público objetivo

Según se muestra en el anexo E, donde aparece la encuesta de presupuestos familiares de la Comunidad Valenciana, se puede observar como en el año 2018, el gasto en hoteles y restaurantes en las familias valencianas fue de 1.737,15 € sobre un total del gasto de 17.024,17 € es decir, el 10,20% del presupuesto familiar valenciano, está destinado a este tipo de gasto.

Según se observa en el anexo F, y en función de los datos publicados por el INE, en la provincia de Valencia había alrededor de 2.552.000 personas, el uno de julio de 2019. Dicho dato poblacional se investiga y analiza en el punto 4, para desarrollar la estrategia de Marketing al

igual que la demanda procedente de otras comunidades autónomas como Cuenca, Aragón o Madrid y de otros países, como se explicará en los siguientes puntos.

### 2.2.2. Encuestas

#### 2.2.2.1. Diseño y resultados de las encuestas realizadas

Al objeto de realizar el TFE, se ha diseñado y realizado un encuesta expuesta en el anexo G, con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de los clientes, y así poder segmentar el mercado y ofrecer el producto de IntegrArás lo más adaptado a sus deseos. En función de los resultados que se pueden comprobar en el anexo H, podríamos concluir que la población estudiada de 158 personas, entre 29 y 55 años, prefiere sus escapadas rurales en fin de semana un 66%, un 22% los puentes de 3 y 4 días. La compañía más elegida son los grupos de amigos (32 %), seguidos por familiares (21%), aunque habría que atender el resto de grupos sociales porque conforman casi un 50% de nuestro público objetivo. En cuanto a las vivencias que más gustan, son las visitas a zonas naturales y senderismo, pudiendo utilizar el resto para complementar cada paquete de experiencias que se diseñe como producto adaptado y creado, pensado para satisfacer los gustos evidenciados.

#### 2.2.2.2. Poder de negociación del cliente

En la encuesta mencionada, también se les pregunta a los clientes potenciales por la cantidad que están dispuestos a pagar en según qué periodos. Por ello, se hará una estimación de precio de venta de cada paquete integrado, que se ofrecerá a los distintos segmentos de clientes estudiados.

## 2.3. Competencia

### 2.3.1. Ciclo de vida del producto

En base a Kotler (1985) en su libro sobre Fundamentos del Marketing, el ciclo del producto que se podría denominar “turismo rural” se encuentra en la fase de crecimiento, aproximándose a la madurez, por lo que la diferenciación del producto llega con la evolución del sector, reinventando el producto transformando su oferta en vivencias y experiencias.

### 2.3.2. ¿Quiénes son los competidores?

Paradójicamente, los competidores de la empresa objeto de este estudio, son los propios proveedores y socios de IntegrArás. Es decir, todos y cada uno de ellos ofrecen su producto individualmente desde hace años. Todas son empresas familiares de uno o dos componentes, que se detallan en el punto 3.3.3 del presente TFE.

Se valoró entrar en el sector de los deportes de aventuras, como descensos de rápidos, o escalada, pero cerca de la zona ya existe empresas que ofrecen este tipo de servicios, y están muy especializadas en ese producto, por lo que se desestimó la opción de incluir este tipo de actividades en la comercialización de IntegrArás.

#### 2.3.1. Propuesta de valor de competidores

Mis competidores ofrecen un valor de producto basado en la autenticidad, el servicio bien hecho, la honestidad y sinceridad del trato con el cliente, pero únicamente lo proporcionan de su producto, y no lo relacionan con el resto de sus competidores.

#### 2.3.2. Nichos de mercado mal atendidos

Evidentemente, esta es la propuesta de valor del trabajo objeto de estudio. Mis competidores ofrecen el valor de su propio producto o servicio sin relacionar lo con el resto de empresas del entorno. Únicamente se centran en su producto, desarrollando lo con profesionalidad pero, ninguno de ellos se coordina con el resto para crear un nuevo producto. En este sentido el mercado del turismo rural de la zona existe, pero está mal atendido, puesto que se podrían integrar todas las ofertas existentes en Aras de los Olmos y municipios de alrededores creando nuevas sinergias en la zona. Ese es el valor añadido del plan de negocio que se presenta en este proyecto, y de ahí el nombre elegido, IntegrArás. Integrar en Aras. Los competidores pasan a ser aliados, de manera que, se establecen acuerdos previos tanto en tipos de servicios como en tarifas, tiempos, etc. con el objetivo de ampliar la cuota de mercado.

## 2.4. Análisis DAFO o análisis SWOT

### 2.4.1. Análisis externo con PESTEL

El análisis externo en nuestro plan de negocio se realiza mediante la herramienta de análisis del entorno PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecología y Legal).

#### 2.4.1.1. Políticos

A nivel nacional, en un país como España basado en una democracia monárquica parlamentaria, para cualquier empresa lo favorable es que haya estabilidad política, que haya un gobierno de continuidad. Pero en el caso que nos ocupa, interesa que el gobierno promueva y apoye al autónomo y que realice políticas de desarrollo del turismo rural. Desde la crisis del 2008, la sociedad reclama más ayudas y apoyo al emprendimiento. La Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA) ha solicitado en varias ocasiones una Ley integral de Apoyo al Autónomo, tal y como comunica CEST, Cinco días (2016) pero que por la inestabilidad política de los últimos años no ha culminado en ningún resultado relevante, aunque es cierto, que se aprobó la Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.

#### 2.4.1.2. Económicos

Tratándose de un plan de negocio que abarca tanto el ámbito nacional como internacional, los datos macroeconómicos que se analizan en este proyecto, son el PIB y la tasa de paro. Según el INE las tasas de paro han descendido en la CC.AA. y en Valencia capital, al igual que en el resto de España, según se puede observar en la figura 5. Siendo en el último trimestre de 2019 en la CC. AA. Valenciana de un 14,1%, similar a la nacional del 13,8 %. En la ciudad de Valencia es del 14,25 %

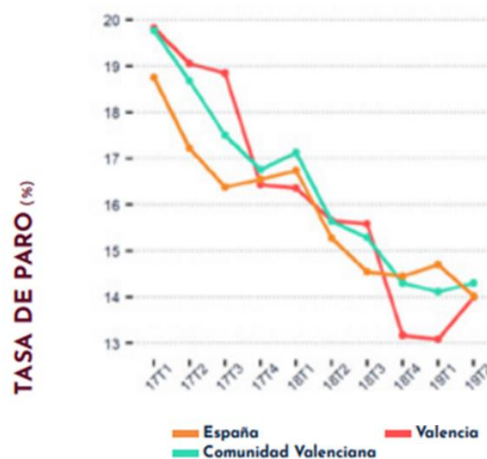


Figura 5. Tasas de paro. Fuente: INE, EPA.

En relación al PIB, según los datos macros del “Expansión”, la CC.AA. ha tenido un crecimiento del 2% en el 2018. Bien es cierto, que está por debajo del crecimiento del PIB nacional, según

se puede observar en la figura 6. Sin embargo, se sitúa en la cuarta economía de España por volumen de PIB, teniendo en cuenta que tuvo una renta per cápita anual en el año 2018 de 22.426 €. A nivel europeo esto no afecta significativamente, puesto que la percepción del turismo rural español es positiva.

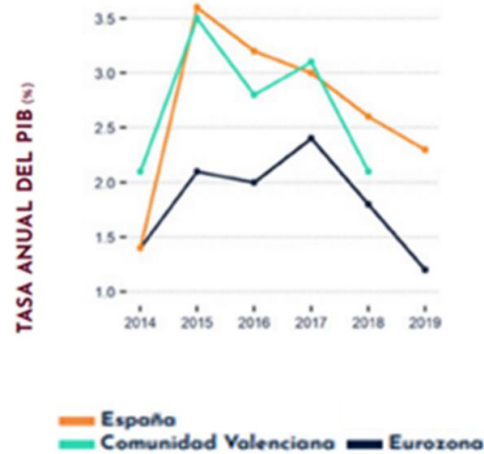


Figura 6. Tasas Anuales PIB. Fuente: INE y Eurostat.

#### 2.4.1.3. Sociales

Como ya se ha analizado e ilustrado en el punto 2.1.1 factores socioculturales, los gustos y preferencias del turista valenciano se han orientado claramente al turismo rural, ya que su crecimiento ha sido incuestionable. El perfil del turista rural es un visitante con formación, que valora la naturaleza, por lo que, es destacable observar los datos de la figura 7 y 8 en relación a la formación de la población en la C. Valenciana.

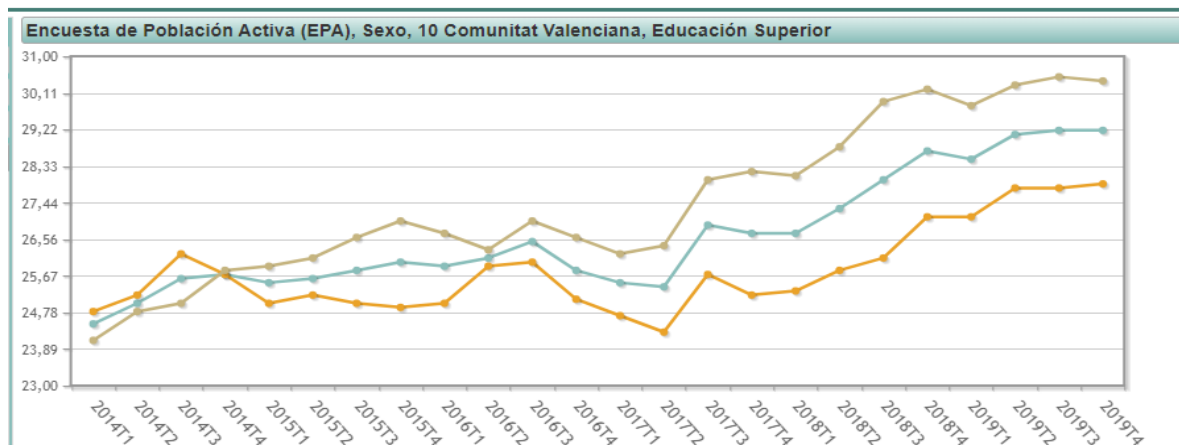


Figura 7. Evolución de la formación superior en la población activa de la Comunidad Valenciana. Gris: Mujeres, amarillo: Hombres, azul: Totales. Fuente: INE

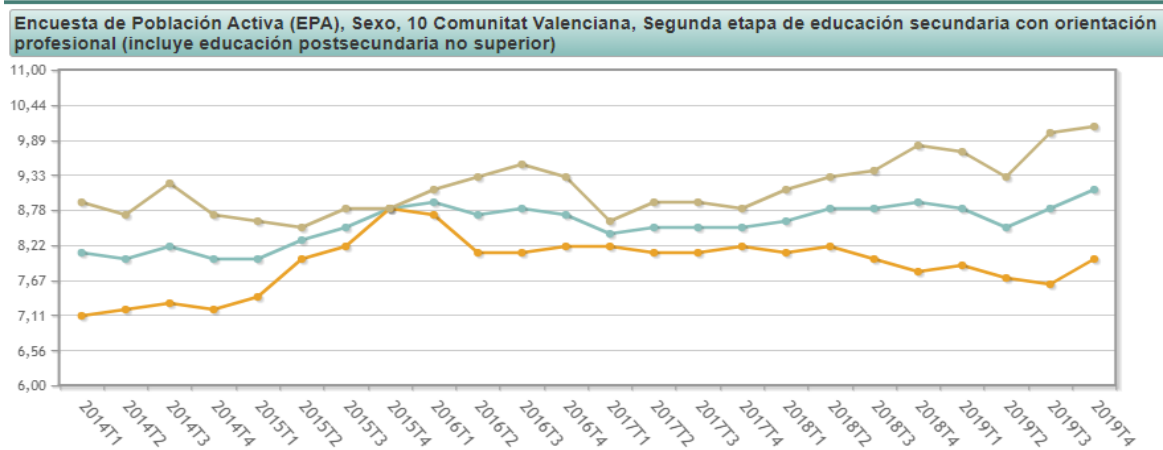


Figura 8. Evolución de la formación profesional en la población activa en la Comunidad Valenciana. Gris: Mujeres, amarillo: Hombres, azul: Totales. Fuente: INE

En relación al fenómeno social de la España vacía, y de la migración a las grandes ciudades. Un ejemplo, fue Aras de los Olmos. Como se puede observar en la figura 9, alrededor de 1950, cuando parecían haber superado la posguerra, cuentan las personas mayores del pueblo, que padecieron cuatro años de muy escasas cosechas como resultado de sucesivos fenómenos meteorológicos como granizadas, que dejaban a la población sin alimentos para ellos, para la ganadería y resto de animales. Como consecuencia, la población salió del pueblo a diferentes ciudades, disminuyendo dos tercios de la misma, aproximadamente.

Hoy en día, la población es de 381 habitantes como ya se ha mencionado, por lo que en las últimas dos décadas no ha variado prácticamente. Es por ello, de vital importancia el emprendimiento en las zonas rurales, y que reciba apoyo político y ventajas tributarias.

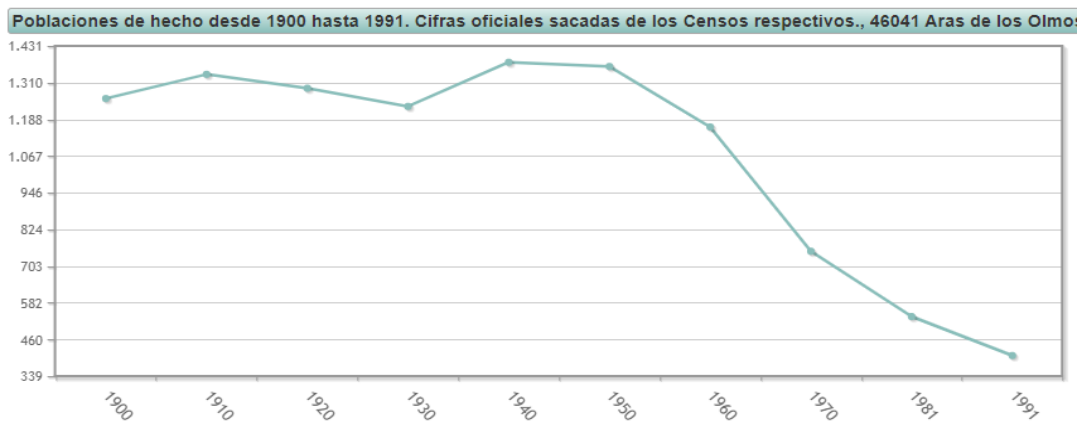


Figura 9. Descenso de población de Aras de los Olmos, municipio rural. Fuente: INE



#### 2.4.1.4. Tecnológico

El punto 1.3.2 sobre desarrollo tecnológico del presente TFE, ya menciona los resultados de las encuestas del INE, y los significativos porcentajes de compras por internet y el elevado nivel de equipamiento tecnológico en los hogares. Puesto que IntegrArás está basado en el contacto con el cliente a través de internet, estos datos son cruciales y muy positivos para el proyecto. El inconveniente surge cuando en una zona tan montañosa, y con diversos fenómenos meteorológicos, es posible que se interrumpa la conexión de internet, de manera puntual, pero puede ocurrir.

#### 2.4.1.5. Ecología

El plan de negocio en sí, es una defensa de la ecología, pretende dar protección y continuidad al mundo rural, contribuir con concienciación de valores a conservar el medio ambiente y protección e impulso de esa España vacía, preservando un modo de vida realmente saludable y de calidad, como refiere Carbajo (2019).

#### 2.4.1.6. Legal

En relación a la actividad comercial con plataforma *ecommerce*, defensa del consumidor, protección de datos e IVA, y demás legislación a cumplir, se relaciona en el anexo I.

#### 2.4.2. Análisis interno con las 5 fuerzas de Porter

El objetivo, es conocer el rendimiento de una empresa con el fin de observar el valor actual del negocio y su desarrollo en el futuro. La figura 10 muestra esquemáticamente, las 5 fuerzas de Porter, que se van a desarrollar seguidamente para realizar el mencionado análisis.



Figura 10. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: [www.5fuerzasporter.com](http://www.5fuerzasporter.com)

#### 2.4.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes, conocen toda la información desde el primer contacto y pueden comparar las tarifas de IntegrArás con las tarifas propias de los proveedores. Por ello, la clave está en que las tarifas son las mismas, y por el mismo precio, el cliente percibe un valor añadido de ahorro de tiempo, de coordinación e integración del producto en función de sus preferencias.

#### 2.4.2.2. Rivalidad entre empresas

En un sector y zona en el que todos nos conocemos es decisivo mantener las mejores relaciones posibles basadas en el diálogo y entendimiento. Es posible que algún proveedor se desmarque y no quiera ofrecer sus servicios a IntegrArás. Es algo que se debe asumir.

#### 2.4.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes

La escasa población permanente en la zona tiene su ventaja, y es que, difícilmente pueda presentarse alguna persona con las habilidades de negociación y la iniciativa necesaria de coordinar, para emprender en la misma zona un plan de negocio similar. Aun así, es una amenaza posible que se menciona en el punto 9 por considerarse una limitación. Si sucediera, habría que reinventar el producto de nuevo, el enfoque del plan, la estrategia, etc.

#### 2.4.2.4. Poder de negociación con proveedores

En este modelo de negocio, la negociación con los proveedores es crucial, es el punto más importante. Ya que, sin ellos IntegrArás no sería posible, por lo que, existe una dependencia esencial. Se realiza una reunión inicial individual con cada uno de ellos con la propuesta y a posteriori se realiza una reunión conjunta para desarrollar estrategias de coordinación entre los diferentes servicios. Se perpetua una negociación basada en la confianza y el respeto, ya que son contactos conocidos desde hace muchos años, cuyo resultado tiene que ser ganar por ambas partes, para ello es necesario hacer uso de habilidades sociales y de negociación, tales como la empatía y la asertividad. IntegrArás le garantiza un volumen de negocio al proveedor, que no tendría si no existiera ese acuerdo comercial. Por otro lado, el proveedor le rebaja a IntegrArás las tarifas de sus precios, ya que le aporta una ampliación tanto, de segmentos y número de clientes, como la satisfacción de pertenencia a un nuevo grupo de prestigio del sector turístico de la zona. Estos acuerdos dan como resultado una relación fiel a largo plazo, que interesa a ambas partes, creando en el sector turístico rural una sinergia de actividad económica, inédita en la zona.

#### 2.4.2.5. Amenaza de productos sustitutivos

En este plan de negocio el único producto sustitutivo que podría aparecer, podría ser que el Ayuntamiento de Aras de los Olmos a través de la Agencia de desarrollo local, ofreciera un servicio semejante al de IntegrArás. Pero, dicha institución no harían una inversión pública en una web, ni en el horario reducido de servicio de un Ayuntamiento puedan coordinar y abastecer de manera sostenible a un volumen de clientes significativo.

#### 2.4.3. Orientación estratégica

La estrategia del proyecto objeto de este estudio, seguirá una estrategia de diferenciación, ya que se ofrece una propuesta de valor basada en recursos naturales inimitables, aportando la coordinación y el diseño hecho a medida, conocido como *tailored*, en función de los gustos y preferencias del cliente, tanto a nivel nacional como internacional. Todo ello, presentado como vivencias agrupadas en experiencias, de manera que, se reinventa el producto del turismo rural para conseguir su evolución, y de esa manera, la diferenciación.

#### 2.4.4. Esquema DAFO o SWOT

Se presenta con la figura 11, el resumen esquematizado del punto 2.4 del presente TFE.

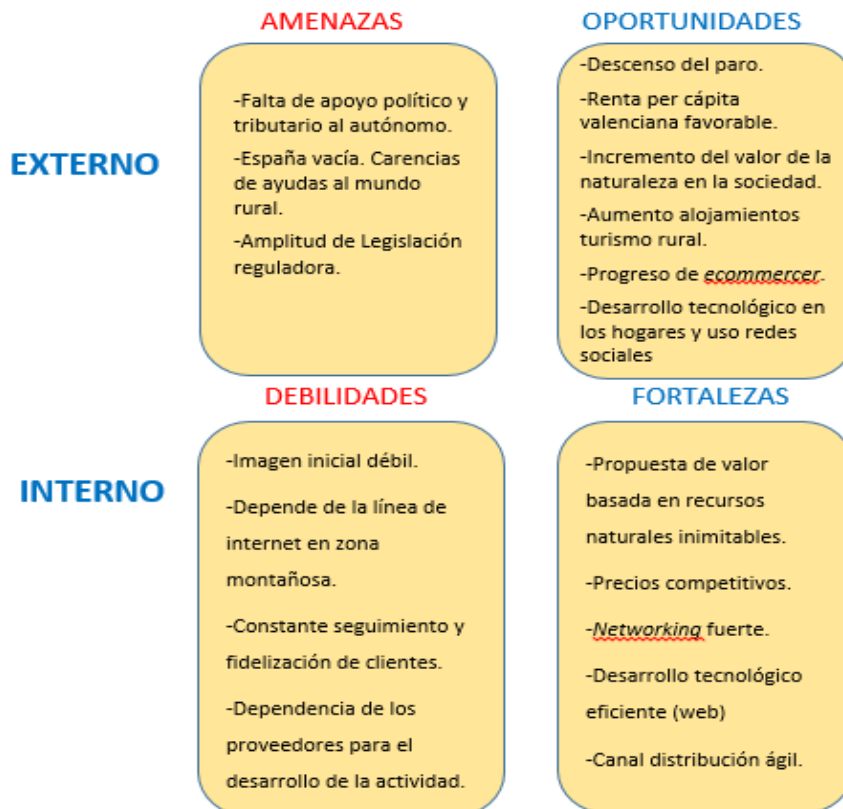


Figura 11. DAFO esquemático. Elaboración propia.

## 3. Business model CANVAS

Se analiza y expone nuestro modelo de negocio con *Business model Canvas*, y se presenta esquemáticamente en el anexo J, y la relación entre sus áreas en el Anexo K.

### 3.1. Qué valor vamos a ofrecer

#### 3.1.1. Propuesta de Valor (2)

Se le ofrece al cliente ahorro de tiempo y organización, al consumir unos productos ya existentes en la zona. Sin embargo, se ofrecen en formato vivencias y se integran en experiencias según sus preferencias con garantía de servicio ágil en la contratación mediante un sistema virtual. Al proveedor se le garantiza un aumento de su facturación anual creando sinergias entre todos proveedores de la zona, generando un grupo coordinado de trabajo.

### 3.2. A quién nos vamos a dirigir

#### 3.2.1. Segmento de clientes (1)

La segmentación de clientes se aborda desde las siguientes cuatro vertientes: grupos familiares, grupos sociales (colegios, universitarios) asociaciones o colectivos (scouts, religiosas, motoristas, ciclistas, *runners*, senderistas, astrología, fallas, amas de casa, jubilados, etc.) y grupos de empresas; Todo ello, tanto en el ámbito nacional como internacional.

#### 3.2.2. Canales. (3)

La información, comunicación, contratación y atención al cliente se realizará a través de internet mediante plataforma *ecommerce* en tres idiomas. Otros canales serán el email y el telefónico. Se ganará presencia virtual a través, de redes sociales, blogs y webs relacionadas con el ocio, o con las asociaciones que hemos detectado como nuestros clientes.

#### 3.2.3. Relación con los clientes (4)

Se ofrece al cliente garantía de servicio a través de la confianza, profesionalidad, proximidad, y sobre todo, adecuación y flexibilidad. El objetivo es conseguir total satisfacción, como mínimo el 80% de los clientes han de querer volver a contratar y recomendar IntegrArás.

### 3.3. Infraestructura

#### 3.3.1. Recursos clave (6)

En IntegrArás hay dos recursos claves. Los primeros son los INTANGIBLES: el prestigio y confianza. Y los segundos son TANGIBLES: los inimitables recursos naturales de la zona, además de sus proveedores, tal y como se detalla en el punto 3.3.3.

#### 3.3.2. Actividades clave (7)

Se potencia la distribución y la publicidad del producto, se coordinan de manera eficiente las vivencias en paquetes de experiencias y se crean sinergias con los proveedores garantizando al cliente una satisfacción final, unida a un ahorro de tiempo y de organización.

#### 3.3.3. Socios o partners clave (8)

Los socios claves relacionados con detalle en el anexo L, cumplen con todas las normativas vigentes, como de seguridad, sanidad y accesibilidad. Por otro lado, se firmará con cada uno de ellos un contrato de cooperación, siguiendo el criterio de Guerra y Navas (2007), donde se explicará que facturarán el 75% del precio final del servicio a cambio de un volumen de negocio mínimo, y se comprometerán a no realizar compromisos comerciales con otras plataformas que desarrollen una actividad con las mismas características que IntegrArás.

### 3.4. Viabilidad económica.

#### 3.4.1. Estructura de costes (9)

Los gastos más relevantes son pagos a los proveedores, amortización de equipo informático, salario y seguridad social por autónomo, línea de internet y móvil, diseño y mantenimiento de la página web, publicidad, comisiones de webs, de pasarela de pago y equipos informáticos.

#### 3.4.2. Fuentes de ingresos (5)

La venta de las vivencias y los paquetes de experiencias son la fuente de ingresos. Se cobra el 25% en la reserva y el resto al inicio de la estancia, utilizando una pasarela de pago.

Se ofrecerán bonos anuales familiares y a grupos, que proporcionan el 10% de descuento sobre la tarifa, si se comprometen al consumo de cuatro visitas anuales.

## 4. Estrategia de Marketing

### 4.1. Cartera de productos y propuesta de valor

#### 4.1.1. Logotipo de IntegrArás



Figura 12. Logotipo de IntegrArás. Elaboración propia.

Con el objeto de transmitir una imagen relacionada con la naturaleza, se utilizan los colores azul y verde en todos los elementos de comunicación externa de IntegrArás, como plataforma *ecommerce* o *emails* a clientes. Por tanto, el logotipo también muestra dichos colores como se aprecia en la figura 12, de la siguiente manera: El fondo azul representa el cielo (la parte superior oscura, representa el cielo de la noche y la parte inferior en azul claro, el cielo diurno) y las letras en verde, emulan la naturaleza del paisaje. Se puede observar el contraste de tonos verdes para conseguir destacar el nombre del municipio, Aras. Por último, se utiliza una estrella como tilde de la palabra, para recordar que IntegrArás, ofrece un punto inimitable *Startlight*.

#### 4.1.2. Cartera de productos

Se ofrecen estancias, vivencias y restauración, que se pueden combinar en las fechas, y periodo de tiempo deseado por el cliente, generando multitud de opciones. Las vivencias se especifican en el anexo M y las experiencias se detallan en la tabla 4. Por otro lado, en cada uno de los paquetes se recomienda el restaurante más apropiado, por cercanía a las vivencias a realizar, por ello, se ofrece restauración de diferentes municipios. Según se detalla en la tabla 6, existen varias categorías y en todas ellas se contempla la advertencia de alérgenos e intolerancias en todos sus productos. Además, la contratación de restaurantes es opcional, puesto que las casas rurales disponen de cocina y menaje.

<b>Experiencia</b>	<b>Estancia a elegir</b>	<b>Vivencias propuestas</b>	<b>Rtes. recomendados</b>
<b>RELAX</b>	Casa rural con cocina	Maridaje (Tornajos)	
	Casa madera con cocina	Astronómica 1 o 2	Rte. la piscina
	Hotel habit. sin cocina	Enológica Paseo caballo Cerámica/Eco museo	La Tabla  Rte. el Hotel
<b>DEPORTIVA</b>	Casa rural con cocina	Astronómica 1 o 2	Rte. el Hotel
	Casa madera con cocina	Rutas senderismo	Bar Pitoches
	Hotel habit. sin cocina	Rutas ciclismo Rutas motos	Rte. la piscina
<b>FAMILIA</b>	Casa rural con cocina	Astronómica 1 o 2	Rte. el Hotel
	Casa madera con cocina	Paseo caballo	
	Hotel habit. sin cocina	Paseo mini burritos Canoas(mayo-sept) Cerámica Micológicas / Rutas	Rte. Estefanía  Rte. la piscina
<b>AMISTAD</b>	Casa rural con cocina	Astronómica 1 o 2	Rte. el Hotel
	Casa madera con cocina	Canoas (mayo-sept)	Rte. Estefanía
	Hotel habit. sin cocina	Cerámica Paseo a caballo Eco museo y paseo Micológica / Rutas	La Tabla  Rte. la piscina

**Tabla 4. Cartera de productos de IntegrArás, agrupados en experiencias. Elaboración propia.**

## 4.2. Estrategia de precios

### 4.2.1. Justificación del precio

Una de las características del plan de negocio objeto de este estudio, es que se ofrecen los mismos precios que ofrecen los proveedores de manera individual, ya que, el margen de beneficio se obtendrá mediante el descuento del 25% pactado con estos proveedores.

### 4.2.2. Fijación del precio

Se ofertan varias tarifas según vivencias y restauración. Se muestran en la tabla 5 y tabla 6.

Tarifas	Vivencias
<b>A: 5 euros</b>	Rutas. Eco museo y paseo. Enológica.
<b>B:10 euros</b>	Micológica. Cerámica.
<b>C:15 euros</b>	Paseo a caballo. Canoas. Paseo burritos miniatura. Estancia persona noche en cualquier casa rural y Hotel.
<b>D: 15-20 euros</b>	. Astronómica tipo 1 o 2, precio en función estación del año.
<b>E: 30-40 euros</b>	Maridaje. Precio en función categoría del vino elegido.

**Tabla 5. Tarifas de precios de las vivencias ofrecidas por IntegrArás. Elaboración propia.**

Municipio	Restauración por Tarifas precio persona.		
<b>Aras de los Olmos</b>	Rte.Piscina:13 €	Hotel Aras Rural: 20 €	Los Tornajos: 20 € raciones
<b>Titaguas</b>	Restaurante la Tabla: 15 euros (Vivencias caballos, enológica)		
<b>Ademuz</b>	Restaurante Bar Pitoches: 20€ (Vivencias rutas)		
<b>Tuejar:</b>	Restaurante Estefanía: 15 € (Vivencia canoas)		

**Tabla 6. Tarifas de restauración por municipios ofertadas por IntegrArás. Elaboración Propia.**



	Estancia	Vivencias	Restauración	TOTAL PERSONA
<i>Experiencia</i> <i>RELAX</i>	30€ dos noches	Astronómica:20 €	Maridaje: 40 €	115 €
		Enológica/museo: 5 €	Hotel Rte. : 20 €	
<i>Experiencia</i> <i>DEPORTIVA</i>	30€ dos noches	Rutas : 5 €	Bar Pitoches:20 €	110 €
		Enología/museo: 5€	Hotel Rte.: 20 €	
		Astronómica: 15€	Rte. La Tabla:15€	
<i>Experiencia</i> <i>FAMILIA</i>	30€ dos noches	Astronómica: 15€	Rte.Piscina:13 €	138 €
		Paseo caballo:15€	Maridaje : 40 €	
		Cerámica: 10 €	Rte. La Tabla:15€	
<i>Experiencia</i> <i>AMISTAD</i>	30€ dos noches	Micología: 10 €	Maridaje : 40 €	115 €
		Astron./canoas: 15€	Hotel Rte. : 20 €	

**Tabla 7. Ejemplo de diferentes tarifas de experiencias. Elaboración propia.**

La tabla 7, muestra diferentes ejemplos de tarifas finales, de duración 48h, para una persona. Con bonos anuales de 4 visitas al año, por grupo mínimo de 4, se aplica un 10% de descuento.

La política sobre devoluciones es la siguiente: únicamente se devuelve el dinero en las cancelaciones de reservas, si se realizan antes de 72 horas de la fecha de la entrada.

#### 4.3. Previsión de ventas (3 años)

En colaboración con los *partners*, se ha confeccionado un presupuesto anual inicial en función de la estacionalidad y de los eventos que se comentan en la estrategia de distribución en el punto 4.5. Mes a mes, se han adecuado la demanda de las diferentes vivencias y experiencias a dichos periodos, además, se han tenido en cuenta los resultados de las encuestas realizadas y explicadas en el punto 2.2.2. Por otro lado, en el segundo año se han contemplado un incremento de las ventas del 15% y el tercer año del 25%. Todo el detalle del primer año, es decir, de 2021, se puede observar en el anexo N, y en la tabla 8, se muestra la previsión de los

tres primeros años. Dichos importes son los que se imputarán en la previsión de Cuenta de Explotación.

VENTAS / INGRESOS DE INTEGRARÁS		AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
EXPERIENCIA RELAX	unidades	277,00	305,00	350,00
	precio	115,00	115,00	115,00
	ingresos	31.855,00	35.075,00	40.250,00
EXPERIENCIA DEPORTIVA	unidades	269,00	296,00	340,00
	precio	110,00	110,00	110,00
	ingresos	29.590,00	32.560,00	37.400,00
EXPERIENCIA FAMILIA	unidades	583,00	641,00	737,00
	precio	138,00	138,00	138,00
	ingresos	80.454,00	88.458,00	101.706,00
EXPERIENCIA AMISTAD	unidades	499,00	549,00	631,00
	precio	115,00	115,00	115,00
	ingresos	57.385,00	63.135,00	72.565,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>199.284,00</b>	<b>219.228,00</b>	<b>251.921,00</b>

**Tabla 8. Previsión de ventas de integrarArás. Elaboración propia.**

#### 4.4. Estrategia de comunicación

##### 4.4.1. En la web y redes sociales

Se publicarán las opiniones de los usuarios en la propia web, donde puedan comentar sus experiencias y subir fotos o vídeos. Se destacarán en el área de opiniones, con estrellas premium, a los usuarios que tengan bonos anuales, otorgando les una distinción especial.

Se utilizará un CRM gratuito, llamado Hubspot, que se integra con las redes sociales, para conseguir la mayor eficiencia en la gestión de los clientes, control y recompensa de la fidelidad, entre otras acciones.

En las redes sociales, Facebook e Instagram, se promoverán las ventas de los bonos anuales (de 4 visitas al año) mediante los vídeos que subirán los clientes, uno en cada estación del año, ya que, el paisaje y las posibilidades, son totalmente distintos. En Instagram, los vídeos se subirán como historias o *Stories* porque son los más visitados estadísticamente en las redes. Se promocionarán en redes los eventos del municipio, utilizando diferentes prescriptores, como por ejemplo, realizando una entrevista al ganador del *trail* anual (a principios de junio)

que se hace en el municipio, de 21km, para colgarla en nuestra web y redes. Se actuará de la misma manera, con la BTT de 49 km que se realiza en noviembre cada año.

#### 4.4.2. Publicidad

Se contratará a Neit Media, Burjassot, Valencia, recomendada por uno de mis proveedores, para diseñar la web en tres idiomas y la activación en las redes, además, de la gestión del posicionamiento de nuestra web en buscadores. A su vez, realizará publicidad en diferentes webs relacionadas con las actividades que se ofrecen, como por ejemplo, en la web del club del motorista, en la sección rutas para motos, subiremos vídeos de rutas. También, se realizarán cuñas en radio en principio a nivel comarcal y en siguientes etapas, de ámbito nacional. Cabe destacar, que los propios *partners* también realizarán publicidad de IntegrArás.

#### 4.5. Estrategia de distribución

El producto se distribuye nacional e internacionalmente de manera única y exclusivamente online, a través de la plataforma *ecommerce* llamada [www.integraras.com](http://www.integraras.com), diseñada para que el cliente pueda elegir y reservar, en el paquete experiencia, las actividades que más le interesen, horarios, etc. en función del objetivo de su visita. La web estará expuesta en los tres siguientes idiomas: español, inglés y alemán, además, dispondrá de un número de teléfono y de un email en formato formulario de atención al cliente para la orientación o respuesta de consultas, [sonia@integraras.com](mailto:sonia@integraras.com), tanto en español como en inglés, puesto que la encargada de ejecutar el presente TFE, posee el certificado de inglés B2, tal y como muestra el anexo O, y practica el idioma con una profesora nativa, semanalmente, y en viajes a países como Francia o Alemania, donde visitó la Selva Negra y le inspiró para crear el presente TFE.

Por otra parte, se tramitará en el portal de la Generalitat Valenciana, la solicitud de listado de asociaciones, mostrada en el anexo P. Mediante el cual, se contactará con representantes de diferentes asociaciones y colectivos, como asociaciones deportivas, culturales, etc. para organizar visitas grupales. Únicamente en la ciudad de Valencia, entre otras asociaciones, están registradas 128 culturales, 114 clubs deportivos, 51 juveniles y alrededor de 350 asociaciones falleras. Se concertarán visitas con los colegios localizados, para realizar talleres grupales sobre astronomía a través de IntegrArás. Asimismo, se realizará en sucesivas etapas, la misma operación de búsqueda de grupos con otras Comunidades Autónomas como Madrid,

Cuenca o Aragón, y además, se realizarán acuerdos con portales de búsquedas nacionales e internacionales, para ser incluidos en sus webs, como TripAdvisor, mediante su servicio de reserva instantánea, dónde únicamente se paga comisión basada en el pago por estancia. Además, se puede controlar el seguimiento con los clientes, haciendo evaluación de las estadísticas y sin compromisos ni costes anticipados. Otros portales en los que se registrará IntegrArás son Expedia, Booking y Trivago.

Una vez identificados los grupos de asociaciones se les ofrecerá visitas a lo largo del año en función de su orientación, gustos o preferencias. Un ejemplo, sería convocar a diferentes asociaciones ciclistas, para participar o asistir como público al circuito de la Serranía de BTT crono K30, que en Aras de los Olmos suele ser en septiembre y durante un fin de semana, ofreciendo las diferentes actividades. En el anexo Q se detalla cronológicamente los eventos más relevantes que serían promovidos.

#### 4.6. Presupuesto de Marketing

Neit Media presupuesta por la realización de la plataforma *ecommerce* en tres idiomas, inicio en las redes sociales y campaña de comunicación inicial, 1250 euros (IVA incluido).

Por el mantenimiento y actualización en diferentes webs, redes, buscadores, etc. será 132,23 euros (IVA no incluido) mensuales.

La actividad comercial se publicitará en radio, y en función de las tarifas observadas, se destina 7.200 euros anualmente para la difusión continuada tanto a nivel comarcal como nacional.

## 5. Plan De Operaciones

### 5.1. Localización

Al ser un servicio de intermediación online, no tiene localización física. Sin embargo, se facilitará a los clientes el domicilio social del empresario individual, Cl el Moral nº 22 (Aras de los Olmos) muy cerca de la plaza, para que tengan un punto físico de referencia de IntegrArás en el municipio.

### 5.2. Definición de procesos relevantes

#### 5.2.1. Procesos estratégicos

El proceso estratégico fundamental, como ya se ha mencionado en otros apartados, es la propuesta de valor de coordinación de la actual oferta de vivencias para formar experiencias.

#### 5.2.2. Procesos operativos

En la figura 13 se muestra todo el proceso operativo. En el primer contacto del cliente a través de la web, elegirá idioma español o inglés y seguidamente, deberá registrarse. En el caso de realizar consultas a través del canal telefónico o email, se comprobará en nuestra base de datos si es un cliente habitual o nuevo, y mediante preguntas se conocerá, en ese orden, cuántos visitantes son, qué perfil tienen y qué objetivo tienen en la visita. A través de la escucha activa y con técnicas asertivas se le orientará hacia el paquete más adecuado a sus necesidades, intentando que contrate los máximos servicios posibles como el de restauración, puesto que es opcional. Una vez registrado en la web, el cliente puede realizar la reserva de la visita, y pagar el 25% del total contratado. Inmediatamente, la plataforma avisa a los proveedores implicados en el pedido sobre el número de visitantes, duración de la estancia, actividades y horarios reservados.

Cuando el cliente realiza la entrada en la franja horaria pactada, se le acompaña a la recepción del hotel o casa rural, se le facilita la ubicación de las actividades contratadas y cómo acceder a ellas, y por último, se le cobra el resto del importe de su contratación, el 75%.

A lo largo de la estancia del cliente, se ofrece soporte telefónico u orientación al cliente en cualquier momento. Y en la salida, se le acompaña teniendo una pequeña reunión informal

donde le invitamos a realizar una pequeña encuesta de satisfacción, que se facilita en el anexo R. Además, escribirán en nuestra web y las redes su experiencia, compartiendo fotos o vídeos.



**Figura 13. Mapa de los procesos operativos de IntegrArás. Elaboración Propia.**

### 5.2.3. Procesos de soporte



**Figura 14. Mapa de los procesos de soporte de IntegrArás. Elaboración propia.**

La figura 14 expone, el circuito de procesos de soporte. En primer lugar, todas las consultas deben quedar registradas, para posibles futuros cierres de ventas, y todos los comentarios o barreras a la compra también serán anotados y se utilizarán para su evaluación.

Una vez cerrada la venta, el cliente realiza la reserva y se recibe en la cuenta bancaria, el 25% del importe total de la compra. Dicha cuenta bancaria se da de alta exclusivamente para los cobros y pagos de la actividad económica de IntegrArás, en el banco Sabadell. Realizada la entrada de la visita, se cobra el 75 % restante y se emite la factura al cliente. En la salida se realiza una encuesta expuesta en el anexo R. Finalmente, se comparte el feedback de los clientes y una vez recibidas las facturas de los proveedores, se pagan por transferencia bancaria. Por último, se envían a la gestoría para su contabilización y control de impuestos.

### 5.3. Recursos necesarios (humanos y materiales)

#### 5.3.1. Humanos

El empresario individual, y alumna que ejecuta el TFE, será el único recurso humano necesario para la gestión del modelo de negocio objeto de este estudio.

#### 5.3.2. Materiales

Los materiales requeridos son los descritos en el punto 7.1.1., incluida conexión a internet.

### 5.4. Estructura de costes

Se realiza una estimación de costes fijos generales, detallados por partidas y valorados en bases imponibles, tanto mensuales como anuales, tal y como se expone en la tabla 9.

<b>PERSONAL</b>	<b>DATOS MENSUALES</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
Salario medio mensual	1.800,00	21.600,00	22.252,86	22.586,65
Incremento salarial anual	1,50%			
% coste Seguridad Social	20,00%	4.320,00	4.450,57	4.517,33
<b>Total gastos de personal</b>		<b>25.920,00</b>	<b>26.703,43</b>	<b>27.103,98</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>DATOS MENSUALES</b>			
Asesoría fiscal Collado-Bruñé	49,58	594,96	603,88	612,94
Teléfono y datos internet	41,32	495,84	503,28	510,83
Mantenimiento plataforma ecommerce	132,23	1.586,76	1.610,56	1.634,72
Publicidad en Radio nacional	600,00	7.200,00	7.308,00	7.417,62
Subida media anual en %	1,50%			
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>9.877,56</b>	<b>10.025,72</b>	<b>10.176,11</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>35.797,56</b>	<b>36.729,16</b>	<b>37.280,09</b>

Tabla 9. Costes generales de IntegrArás. Elaboración propia.

## 6. Equipo directivo y organización

### 6.1. Forma jurídica

Se elige la forma jurídica de empresario individual, por ser la forma idónea para una actividad de negocio de reducido tamaño, ya que, conlleva reducidos costes de constitución y de gestión. Además, se considera adecuada, puesto que, la gran desventaja de esta forma jurídica, la responsabilidad ilimitada, no afectaría al no incurrir la actividad económica, prácticamente, en deudas para su proceso. Por otra parte, la legislación relativa a dicha actividad, se abordó en el punto 2.4.1.6.

El empresario individual se acogerá al régimen de IRPF por Estimación Directa Simplificada, con las consecuentes obligaciones legales como declarar IVA e IRPF, trimestralmente, que gestionará la asesoría Collado-Bruñe, situada en Aras de los Olmos. El Epígrafe de IAE seleccionado es el 631: Intermediarios del comercio.

En cuanto a la organización, como equipo, no procede, ya que, se trata de un proyecto formado por una única persona. Sin embargo, todos los procesos están estandarizados como se puede observar en el punto 5.2 del TFE.

### 6.2. Misión y visión

La misión del presente TFE es ofrecer una combinación de vivencias, presentadas en paquetes de experiencias con las diversas opciones de turismo rural que existen en Aras de los Olmos, y sus municipios de alrededor, de la manera más satisfactoria para el cliente.

La visión del proyecto es ser la empresa turística rural más representativa y de referencia en la comarca de los Serranos, tanto a nivel nacional como internacional.

Cabe destacar, que es la primera vez que en la comarca se proyecta un plan de negocio relativo al turismo rural, de ámbito nacional e internacional.



## 7. Plan financiero

Con el siguiente plan financiero se pretende cuantificar económicamente el proyecto objeto de estudio, así como, demostrar la viabilidad. En definitiva, consiste en demostrar que el presente proyecto cumple con los factores de solvencia, rentabilidad y liquidez para poder desarrollar lo con éxito.

### 7.1. Inversión y financiación inicial

En cuanto a la inversión inicial asciende a 1.911,05 euros detallados en la tabla 10, valorados todos los conceptos en bases imponibles. Con una dotación anual constante de 384,21 euros, se amortizará en 5 años, tal y como se detalla en el anexo S y en el Balance y Cuenta de Explotación previsionales.

En relación a la financiación inicial, los recursos propios ascienden a 3000 euros, a los que se deducen 150 euros como gastos de constitución. Por otra parte, se solicita al Banco Sabadell un préstamo de 3000 euros puesto que se prevén pérdidas y falta de liquidez el primer año, por un importe inferior a dicha cantidad.

#### 7.1.1. Inversión tangible e intangible

<i>TIPO</i>	<i>CONCEPTO DE INVERSIÓN</i>	<i>IMPORTE</i>
<i>TANGIBLE</i>	Ordenador portátil: Lenovo Deapad Modelo: 81N8008LSP	639 €
	Teléfono móvil Samsung A50	199 €
	Licencias Windows 10 y Microsoft office 2019	50 €
<i>INTANGIBLE</i>	Plataforma <i>ecommerce</i>	1033,05 €
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>1.911,05€</b>

**Tabla 10. Inversión de IntegrArás. Elaboración propia.**

## 7.2. Ingresos y gastos

Los ingresos previsionales se presentan en el punto 4.3 resumido y detallados en su anexo correspondiente, donde se puede observar la estacionalidad de la previsión de las ventas, al igual que, se procede a detallar los gastos generales previsionales en el punto 5.4.

En cuanto a los gastos variables, por un lado, se componen del 75% del valor de las ventas, puesto que es el porcentaje que se pactó con los proveedores, y por otro lado, 2% de comisiones de la pasarela de pago Redsys, 3 % por promociones online y 3 % por entradas webs que generan venta, como Trypadvisor. En total unos costes sobre ventas del 83 % cuyos cálculos se detallan en cada una de las experiencias en la tabla 11.

<b>COSTES SOBRE VENTAS. INTEGRARÁS</b>		<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
<b>EXPERIENCIA RELAX</b>	<b>unidades</b>	277,00	319,00	398,00
	<b>precio</b>	95,45	95,45	95,45
	<b>costes</b>	26.439,65	30.448,55	37.989,10
<b>EXPERIENCIA DEPORTIVA</b>	<b>unidades</b>	269,00	309,00	387,00
	<b>precio</b>	91,30	91,30	91,30
	<b>costes</b>	24.559,70	28.211,70	35.333,10
<b>EXPERIENCIA FAMILIA</b>	<b>unidades</b>	583,00	670,00	838,00
	<b>precio</b>	114,54	114,54	114,54
	<b>costes</b>	66.776,82	76.741,80	95.984,52
<b>EXPERIENCIA AMISTAD</b>	<b>unidades</b>	499,00	574,00	717,00
	<b>precio</b>	95,45	95,45	95,45
	<b>costes</b>	47.629,55	54.788,30	68.437,65
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>165.405,72</b>	<b>190.190,35</b>	<b>237.744,37</b>

**Tabla 11. Costes sobre ventas de Integrarás. Elaboración propia.**

## 7.3.Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

Con el objetivo de analizar la solvencia, rentabilidad y liquidez del presente TFE, se presentan los estados previsionales siguientes: Cuenta de Explotación, Balance de Situación y *Cash-Flow*.

### 7.3.1. Cuenta de Explotación previsional

Se puede observar la Cuenta de Explotación previsional en la tabla 12, donde las ventas se explicaron en el punto 4.3, y los aprovisionamientos en el 7.2. Por otro lado, los conceptos de

salarios y gastos generales, se han justificado y detallado en el punto 5.4. Además, el importe de la dotación a la amortización se explica en el punto 7.1. En cuanto a los gastos financieros, corresponden al préstamo, cuyos cálculos se presentan en el anexo T. En relación al impuesto sobre beneficios de sociedades, no procede en el caso del presente TFE, puesto que la forma jurídica elegida es de empresario individual. Las pérdidas del año 2021 serían unos beneficios de 1.146,51 €, siempre que, la Seguridad Social conceda una bonificación a la cotización por nuevo autónomo, lo que supondría un gasto mensual de 60 €, en lugar de 360 € en el 2021.

CUENTA DE RESULTADOS INTEGRARÁS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	199.284,00	229.145,00	286.439,00
Aprovisionamiento	165.405,72	190.190,35	237.744,37
Variación de existencias			
<b>Margen</b>	<b>33.878,28</b>	<b>38.954,65</b>	<b>48.694,63</b>
Gastos de personal	25.920,00	26.703,43	27.103,98
Alquileres			
Otros gastos	9.877,56	10.025,72	10.176,11
<b>EBITDA</b> ?	<b>-1.919,28</b>	<b>2.225,49</b>	<b>11.414,54</b>
Amortizaciones	384,21	384,21	384,21
<b>EBIT</b> ?	<b>-2.303,49</b>	<b>1.841,28</b>	<b>11.030,33</b>
Gastos financieros	150,00	122,85	94,35
<b>BAI</b> ?	<b>-2.453,49</b>	<b>1.718,43</b>	<b>10.935,98</b>
Impuesto sobre beneficios			
<b>Resultado</b>	<b>-2.453,49</b>	<b>1.718,43</b>	<b>10.935,98</b>

Tabla 12. Cuenta de Explotación previsional de IntegrArás. Elaboración propia.

### 7.3.2. Balance de Situación previsional

BALANCE PREVISIONAL INTEGRARÁS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>				
Inmovilizado	1.921,05	1.921,05	1.921,05	1.921,05
Amortizaciones		384,21	768,42	1.152,63
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.536,84</b>	<b>1.152,63</b>	<b>768,42</b>
Existencias				
Clientes				
Tesorería	3.928,95	1.316,75	2.849,32	13.570,93
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.928,95</b>	<b>1.316,75</b>	<b>2.849,32</b>	<b>13.570,93</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.850,00</b>	<b>2.853,59</b>	<b>4.001,95</b>	<b>14.339,35</b>
<b>PASIVO</b>				
Recursos propios	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00
Reservas			1.718,43	12.654,41
Resultados negativos		-2.453,49	-2.453,49	-2.453,49
Prestamos	3.000,00	2.457,08	1.887,00	1.288,43
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>5.850,00</b>	<b>2.853,59</b>	<b>4.001,95</b>	<b>14.339,35</b>
Proveedores				
Tesorería negativa				
<b>TOTAL CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.850,00</b>	<b>2.853,59</b>	<b>4.001,95</b>	<b>14.339,35</b>

Tabla 13. Balance de Situación previsional de IntegrArás. Elaboración propia.

En la tabla 13 se aprecia, el detalle del activo no corriente explicado en el punto 7.1 y anexo S. También, se observa la tesorería cuyo importe resulta de la suma del préstamo y los recursos propios, deduciendo los 150 euros de gastos de constitución y la inversión de 1921,05 €. La previsión de pérdidas del año 2021 y la falta de liquidez por la estacionalidad de las ventas, es lo que motiva la petición del préstamo. Sin embargo, lo más relevante es que el Beneficio Neto de los siguientes años es positivo y que va incrementando se año a año.

Es necesario mencionar, que el escenario en el que se realizan las previsiones de cobros, se contempla que las reservas del 25% del importe total de cada una de las compras, se realizan y se cobran en el mismo mes en el que se cobra el restante 75%, es decir, el mes al que pertenece la visita objeto de la compra. Como consecuencia, las cuentas tanto de clientes como de proveedores, mes a mes, permanecen a 0.

### 7.3.3. *Cash-Flow* previsional

En la tabla 14 se detalla los tres años sucesivos de la tesorería previsional, dónde se puede observar que gracias al préstamo mencionado de 3000 euros, el saldo final es positivo.

<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO INTEGRARÁS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Saldo inicial	3.928,95	1.316,75	2.849,32
+ Beneficio	<b>-2.453,49</b>	1.718,43	10.935,98
+ Amortizaciones	384,21	384,21	384,21
+ Prestamos obtenidos			
+ Ampliaciones de capital			
+ Crédito de proveedores			
- Crédito a clientes			
- Dividendos			
- Devoluciones de préstamos	542,92	570,07	598,57
- Inversiones			
- Existencias			
<b>Saldo final</b>	<b>1.316,75</b>	<b>2.849,32</b>	<b>13.570,93</b>

**Tabla 14. *Cash-Flow* previsional de IntegrArás. Elaboración propia.**

## 7.4. Análisis económico y financiero

En la tabla 15 se detallan los ratios de análisis del balance, punto de equilibrio y de rentabilidad financiera y económica del proyecto para su valoración previsional.

En el análisis del balance cabe destacar, que los ratios de tesorería y de liquidez son 0, puesto que son ratios calculados sobre el pasivo corriente, y como se ha explicado anteriormente, a los proveedores se les paga al contado, por eso su cuenta siempre está a 0.

El conjunto de ratios están dentro de los límites establecidos, que figuran en la columna de la derecha de la tabla expuesta, a excepción del año 2021 que se explican a continuación:

El ratio de endeudamiento es de 0,86 puesto que en ese año, la deuda pendiente de 2.457,08 euros era muy alta con respecto a 2.853,59 euros del total del pasivo, afectado y disminuido por los resultados negativos del ejercicio. A medida que se devuelve el préstamo, el ratio de endeudamiento disminuye quedando en los límites marcados.

En relación al margen del punto de equilibrio y de rentabilidad, y también al umbral de rentabilidad, no están en los límites por ser el comienzo de la actividad, y ser los costes fijos inferiores a las ventas, aunque esto no sucedería con la bonificación para nuevo autónomo.

En cuanto al ROE, o rentabilidad financiera, es negativa y muy baja en el primer año pero en los sucesivos se sitúa por encima del 80%, siendo según Fernández (2008) un 10% el valor mínimo aceptable para la inversión.

INTEGRARÁS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>					
Fondo de maniobra	3.928,95	1.316,75	2.849,32	13.570,93	>0,00
Tesorería	3.928,95	1.316,75	2.849,32	13.570,93	>0,00
Ratio de Tesorería					>0,50
Ratio de Liquidez					>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,51	<b>0,86</b>	0,47	0,09	<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
Ventas (V)		199.284,00	229.145,00	286.439,00	
Coste variables (C)		165.405,72	190.190,35	237.744,37	
Margen (M)		<b>33.878,28</b>	38.954,65	48.694,63	>CF
% Margen s/ventas		17%	17%	17%	
Costes fijos (CF)		35.797,56	36.729,16	37.280,09	<M
Umbral Rentabilidad		<b>210.573,88</b>	216.053,86	219.294,66	<V
<b>RENTABILIDAD</b>					
<b>Económica</b>					
Rotación		69,84	57,26	19,98	>0
Margen		<b>-0,01</b>	0,01	0,04	>0
<b>Financiera</b>					
Apalancamiento		7,67	1,77	1,09	>= 1
Efecto fiscal		1,00	1,00	1,00	
ROE		<b>-6,19</b>	0,81	0,84	>0
ROE en %		<b>-618,77%</b>	81,25%	83,79%	>0

**Tabla 15. Ratios de análisis del balance, punto de equilibrio y de rentabilidad financiera y económica relativos a IntegrArás. Elaboración propia.**

Para el cálculo del VAN se selecciona una tasa de descuento de 2%, ya que es la tasa de rentabilidad mínima que se debe exigir a una inversión teniendo en cuenta los riesgos que conlleva. En realidad, es el coste de oportunidad por no haber invertido el capital inicial en otra inversión. La fórmula es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

Siendo A el desembolso inicial de 3000, k el 2% y Q1, Q2 y Q3 flujos de caja, 1316,75 €, 2849,32 € y 13570,93 €. El objetivo es traer al presente los flujos de caja y descontar les la inversión inicial.

$$VAN = -3000 + 1290,9313 + 2.737,3619 + 12.788,2868 = 13.816,58€$$

Si el VAN es superior a cero, se realiza la inversión.

Con el objetivo de calcular la viabilidad del presente TFE, se calcula la TIR (Tasa Interna de Retorno), en función de los flujos de caja de los tres ejercicios anuales, tal y como muestra la tabla 16.

Cálculo TIR	Inicial	2021	2022	2023
Flujos Caja	-3.000,00	1.316,75	2.849,32	13.570,93
TIR	102%			

**Tabla 16. Cálculo de la TIR para IntegrArás, de los tres primeros años. Elaboración propia.**

La interpretación de dicha TIR con resultado 102% es la siguiente: suponiendo que el análisis del proyecto se detiene a finales de 2023, el flujo de caja que se ha obtenido en este periodo es del 102% sobre la inversión inicial de 3000 euros. Todo ello, teniendo en cuenta que todos los meses se ha imputado y pagado un salario de 1800 euros a la persona ejecutora del proyecto, junto a los gastos correspondientes de Seguridad Social.

En conclusión, atendiendo a los datos de todos los estados previsionales anteriores, los ratios, VAN y la TIR calculados, se puede afirmar que al ejecutar el presente TFE, la rentabilidad y solvencia están garantizadas.

## 8. Conclusiones

Para finalizar el análisis del TFE objeto de este proyecto, se establecen las siguientes conclusiones:

El presente TFE se presenta como una opción de autoempleo que da respuesta a una sociedad donde existe en la población un crecimiento de la formación y del valor por la naturaleza, además de, una necesidad de abastecer la despoblación rural conocida como “La España vacía”.

Se presenta una oportunidad de negocio a partir de unos recursos naturales inimitables junto a unos recursos humanos y tecnológicos mínimos, de escasa inversión.

Se ofrece productos que en esencia ya existían, pero se añade a través de la estrategia de Marketing, la propuesta de valor de presentarse en vivencias y coordinarse como paquetes de experiencias, para la plena satisfacción del cliente, con el consecuente ahorro de tiempo y de gestión. Todo ello, manteniendo los mismos precios para el cliente, que ofrecían los proveedores antes de la actuación de IntegrArás.

Una vez realizado el estudio previsional financiero y viabilidad del proyecto, se observa que la actividad económica arroja beneficios desde el segundo ejercicio, o bien, desde el primer ejercicio, siempre y cuando, la Seguridad Social conceda una bonificación a la cotización por nuevo autónomo, tal y como se matiza al final del texto del punto 7.3.1.

Sin embargo, es una actividad cuyo crecimiento depende de la capacidad de distribución y promoción continua. Dicho gasto constante, unido al inicio de la actividad y estacionalidad de las ventas, conlleva a necesidades de liquidez puntuales en el primer año, que se subsanan con un préstamo.

En definitiva, se trata de un proyecto de mínima inversión, escaso riesgo y una rentabilidad considerable, siempre y cuando se mantenga constante y de manera eficiente la promoción y distribución del producto.

## 9. Limitaciones y prospectiva

En todo emprendimiento, es necesario tener una actitud crítica y realista con el proyecto, no solo en el presente, sino también proyectar la hacia el futuro.

En los tres primeros años de la actividad, se ha previsto que no habría una competencia directa, pero sin lugar a duda, el proyecto requiere de una inversión mínima y produce una rentabilidad considerable para cualquier persona que quiera emprender. Como consecuencia, es posible que, entre toda la población de la comarca, hubiera alguien que le interesara copiar el modelo, aunque no tuviera exactamente los mismos recursos o las mismas habilidades para su ejecución. Esto no sería una limitación importante, si esa competencia fuera en la misma comarca pero en una población alejada, sin embargo, sería necesario reinventar el producto y el servicio periódicamente, con otras vivencias para seguir diferenciándonos.

En previsión de dicha situación, se ha elaborado un segundo escenario, en el que las ventas disminuyen un 20% a partir del tercer año, y los gastos generales se mantienen, y como consecuencia, disminuyen los beneficios y aumenta la necesidad de liquidez. Con el objetivo de tener todos los datos relativos a este nuevo escenario, se aportan los siguientes estados previsionales: Cuenta de Explotación en el anexo U, Balance de Situación en el anexo V, *Cash-Flow* en el anexo W, y por último, cálculo de ratios y la TIR en el anexo X.

Como se puede observar en los estados previsionales de este segundo escenario, el proyecto continúa teniendo beneficios netos al final del tercer año, aunque menores que en el escenario de origen. Cabe destacar, que la TIR resultante es del 63%, y el ROE es del 50,43% lo que indica que, aunque disminuyeran las ventas en un 20% en el tercer año, el proyecto continúa siendo viable y rentable.

El presente TFG demuestra cómo un escenario denominado la “España vacía”, puede convertirse en la “España de las oportunidades”. Por ello, es necesario que se abran campos de estudio que fomenten este tipo de desarrollos, tal y como se han planteado en este proyecto, de manera que se pueda invertir la situación actual y alcanzar así, en estas zonas, economías desarrolladas y sostenibles, que pongan en valor la naturaleza con todas sus aportaciones, y que proporcione calidad de vida y bienestar al conjunto de la sociedad.



## 10. Referencias bibliográficas

Armas, F. X., Lois, R.C. & Macía, X.C. (2018). Los servicios avanzados de internet: Nuevas oportunidades para el desarrollo de los territorios rurales. *Anales De Geografía De La Universidad Complutense*, 38(2), 271-287. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6879901>

Buckley, R. (12 de noviembre de 2019). El Valor económico de las áreas protegidas a través de la salud mental del visitante. *Nature Communications*. Recuperado de

<https://www.nature.com/articles/s41467-019-12631-6>

Bullon, J.M. (01 de enero de 2020). Informe de observación y registro de datos diarios de AEMET. Observatorio Astronómico y meteorológico de Aras de los Olmos. La Cambra.

Recuperado de <http://obslacambra.blogspot.com/>

Carbajo, A. (2019, Apr 15). La España vacía. *Actualidad Económica*, 21. Recuperado de

<http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/docview/2209413880?accountid=14271>

CEST (26 de septiembre de 2016) Cinco días. *El País economía*. Los autónomos piden que se apruebe con urgencia la Ley de Apoyo al Autónomo. Recuperado de

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/09/23/autonomos/1474625224\\_458506.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/09/23/autonomos/1474625224_458506.html)

Cinco Fuerzas de Porter (s.f.) Las 5 fuerzas de Porter. Clave para el éxito de la empresa.

Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Datos macro del Expansión (s.f.). Recuperado de

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

Fernández, P. (2008). 201 Errores en Valoración de Empresas. Editorial Deusto: Barcelona.

GPS (17 de mayo 2019) Aras de los Olmos, amor por las flores. *Las Provincias*. Sección: Planes.

Recuperado de

<https://www.lasprovincias.es/planes/aras-olmos-amor-20190517005332-ntvo.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>

Grant, R. M. (2006). Dirección Estratégica. Madrid, España: Civitas Colección.

Guerra, L. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y práctica. Madrid, España: Thomson Civitas.

Ishikawa, K. (1994). Introducción al control de la calidad. Madrid, España: Díaz de Santos.

Kotler, P. (1985) Fundamentos de Marketing. Madrid, España: Pirámide.

Levante EMV (31 de marzo de 2020) Marzo termina con nieves en Aras de los Olmos. Recuperado de

<https://www.levante-emv.com/multimedia/fotos/comunitat-valenciana/2020-03-31-183712-marzo-termina-nieve-aras-olmos.html>

Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo. BOE, 257, Miércoles 25 de octubre de 2017. Recuperado de

<https://www.boe.es/boe/dias/2017/10/25/pdfs/BOE-A-2017-12207.pdf>

Parasuraman, A., Zeithaml A. & Berry, L. (1992). Calidad Total en la gestión de servicios. Madrid, España: Díaz de Santos.

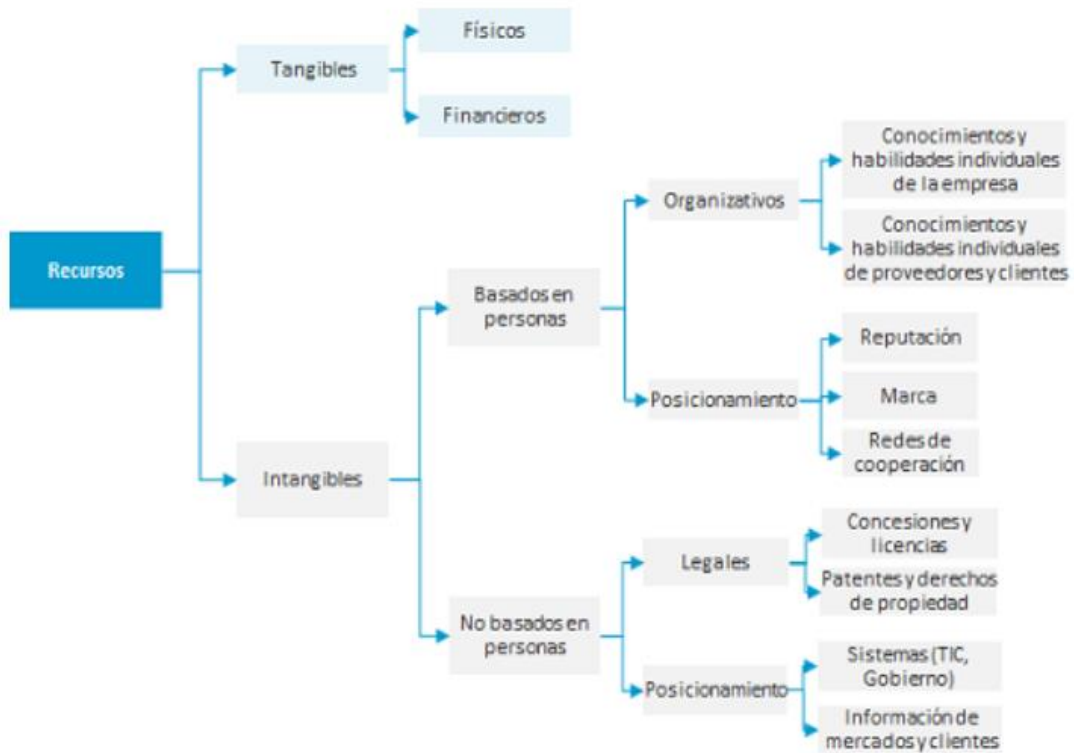
Pomés, J. (15 de abril de 2019). LA ESPAÑA VACÍA: ¿VIVE EL MUNDO RURAL UN ADIÓS SIN RETORNO? Actualidad Económica, 7. Recuperado de

<http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/docview/2209412242?accountid=142712>

Porter, Michael (1985) Ventaja competitiva: crear y mantener un rendimiento superior (1985). Madrid, España: Pirámide.

## Anexo A. Recursos en una empresa según Grant (2006).

Fuente: UNIR, Blog de desarrollo directivo



## Anexo B. Encuesta INE, uso tecnologías por CC.AA

### 7.2.13. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares. Porcentaje de viviendas por comunidad autónoma y tipo de equipamiento. Año 2018

	Total (miles)	Con algún tipo de ordenador	Que disponen de acceso a Internet	Con conexión de Banda Ancha (ADSL, Red de cable, etc.)	Viviendas con teléfono	
					Fijo	Móvil
<b>TOTAL</b>	<b>16.351,0</b>	<b>79,5</b>	<b>86,4</b>	<b>86,1</b>	<b>75,8</b>	<b>98,0</b>
Andalucía	2.878,9	74,4	83,7	83,5	66,8	97,9
Aragón	470,0	83,2	88,7	88,4	83,9	98,1
Asturias, Principado de	388,2	78,2	85,9	85,1	74,6	98,6
Baleares, Illes	402,9	83,7	90,8	90,6	83,7	98,0
Canarias	770,2	77,9	87,4	86,8	79,8	96,8
Cantabria	209,8	78,9	83,0	82,4	79,8	98,9
Castilla y León	843,4	76,1	82,3	82,2	77,7	97,6
Castilla-La Mancha	690,7	74,8	80,9	80,8	69,9	97,4
Cataluña	2.610,8	82,2	87,7	87,2	81,8	97,7
Comunitat Valenciana	1.773,1	79,9	86,8	86,7	66,3	98,6
Extremadura	373,0	72,1	78,6	78,4	67,0	97,4
Galicia	954,2	74,3	82,6	82,1	74,5	97,9
Madrid, Comunidad de	2.324,1	86,5	91,5	91,4	87,0	98,5
Murcia, Región de	482,1	77,1	87,4	87,4	54,1	98,4
Navarra, Comunidad Foral de	222,5	84,1	87,2	86,6	84,1	99,3
País Vasco	794,8	84,3	89,1	89,0	83,3	98,6
Rioja, La	113,3	76,3	82,5	82,2	76,2	97,2
Ceuta	19,8	84,9	91,7	91,7	84,4	100,0
Melilla	29,3	82,5	88,9	88,9	70,7	98,2

DISPONIBLE en CD-ROM: Mayor desagregación.

NOTA.- Se refiere al número de viviendas con al menos un miembro de 16 a 74 años.

Fuente de información: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares. INE.

## Anexo C. Encuesta INE, uso tecnologías por sexo, edad, etc.

### 7.2.12. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares. Porcentaje de personas de 16 a 74 años por sexo, edad y características demográficas. Año 2018

	Total (miles)	Que han utilizado Internet en los últimos 3 meses	Que han utilizado Internet al menos una vez por semana en los últimos 3 meses	Que han comprado a través de Internet en los últimos 3 meses
<b>TOTAL PERSONAS</b>	34.639,2	86,1	82,5	43,5
<b>Sexo</b>				
Hombres	17.187,8	86,6	83,0	44,6
Mujeres	17.451,4	85,6	82,0	42,3
<b>Edad</b>				
De 16 a 24 años	4.058,3	98,5	96,9	54,7
De 25 a 34 años	5.313,9	97,7	96,1	60,9
De 35 a 44 años	7.478,6	96,6	95,0	56,4
De 45 a 54 años	7.349,1	91,0	87,0	43,7
De 55 a 64 años	5.931,1	78,1	69,6	27,4
De 65 a 74 años	4.508,2	49,1	42,5	12,0
<b>Hábitat</b>				
De 100.000 y más habitantes y capitales de provincia	14.562,9	88,9	85,5	47,3
De 50.000 a menos de 100.000 habitantes	4.183,8	86,1	83,2	41,8
De 20.000 a menos de 50.000 habitantes	5.354,9	85,5	82,0	41,8
De 10.000 a menos de 20.000 habitantes	3.942,0	85,3	81,7	40,4
Menos de 10.000 habitantes	6.595,7	80,8	76,3	39,2
<b>Nacionalidad</b>				
Española	30.868,8	85,7	82,0	44,5
Extranjera	3.770,4	89,6	86,8	35,0

DISPONIBLE en CD-ROM: Mayor desagregación.

Fuente de información: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares. INE.

## Anexo D. Nota de prensa de INE. Encuestas de ocupación alojamientos turísticos extra hoteleros



Notas de prensa

1 de abril de 2020

### Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros Febrero 2020. Datos provisionales

#### Las pernoctaciones en alojamientos turísticos extrahoteleros aumentan un 6,4% en febrero<sup>1</sup> respecto al mismo mes de 2019

Las pernoctaciones en alojamientos turísticos extrahoteleros (apartamentos, campings, alojamientos de turismo rural y albergues) superan los 5,9 millones en febrero, un 6,4% más que en el mismo mes de 2019. Las pernoctaciones de residentes suben un 16,8%, y las de no residentes un 3,1%.

La estancia media es de 5,0 pernoctaciones por viajero.

Durante los dos primeros meses de 2020 las pernoctaciones aumentan un 4,2% respecto al mismo periodo del año anterior.

Los viajeros y pernoctaciones en los alojamientos turísticos colectivos extrahoteleros durante el mes de febrero son:

Febrero 2020	Viajeros	Pernoctaciones
Residentes en España	626.161	1.563.543
UE-27 (sin España)	292.465	2.412.052
Resto del mundo	271.795	1.998.519
<b>TOTAL</b>	<b>1.190.421</b>	<b>5.974.114</b>

## Anexo E. Encuesta de presupuestos familiares, C. Valenciana

Año	C. Valenciana	España	%CV/E
2014	14.818,70	16.054,29	92,3
2015	15.078,29	16.326,71	92,4
2016	15.739,37	16.802,54	93,7
2017	16.377,43	17.399,71	94,1
2018	17.024,17	17.813,90	95,6
Según grupos de gasto			
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	2.418,73	2.518,61	96,0
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	315,98	309,44	102,1
3. Vestido y calzado	855,98	872,53	98,1
4. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	4.926,55	5.474,99	90,0
5. Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar	839,74	818,15	102,6
6. Sanidad	662,09	602,15	110,0
7. Transporte	2.139,98	2.260,31	94,7
8. Comunicaciones	538,22	574,89	93,6
9. Ocio y cultura	1.003,16	979,91	102,4
10. Enseñanza	267,03	274,72	97,2
11. Restaurantes y hoteles	1.737,15	1.757,79	98,8
12. Otros bienes y servicios	1.319,56	1.370,41	96,3

Fuente: Portal estadístico de la Generalitat Valenciana y del INE.

## Anexo F. Población en la provincia de Valencia a 01 de julio de 2019

← → ↻ [ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304#ltabs-tabla](https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304#ltabs-tabla)

# INE

Instituto Nacional de Estadística

☰

[INEbase](#) / [Demogr...](#) / [Cifras d...](#) / [Cifras d...](#) / [Principales series desde 1971](#)

### Principales series desde 1971

#### Resultados por Provincias

---

#### Población residente por fecha, sexo y edad

Unidades: Personas

**Tabla** Mapa

	Ambos sexos
	Total
	46
	<u>Valencia/València</u>
1 de julio de 2019	2.552.487



## Anexo G. Diseño de la encuesta par IntegrArás. Realizada con formulario de Google Drive

Así reciben los clientes potenciales, la encuesta por email. Solo tienen que rellenar la y hacer clic en enviar.

### RELLENAR EN FORMULARIOS DE GOOGLE

Te he invitado a que rellenes un formulario:

### Encuestas para IntegrArás

Formulario para la encuesta inicial del plan de negocio IntegrArás

**EDAD \***

**SEXO \***

- MUJER
- HOMBRE
- OTROS

**NIVEL DE FORMACIÓN**

**NÚMERO DE PERSONAS EN EL HOGAR**

**TE IRÍAS A UN ENTORNO DE NATURALEZA Y RURAL CON... \***

PUEDES HACER CLIC EN VARIAS OPCIONES

- LA FAMILIA DE TU HOGAR
- LA FAMILIA DE TU HOGAR MÁS OTROS FAMILIARES
- GRUPO DE AMIGOS
- GRUPO DE ASOCIACIONES: FALLAS, AMAS DE CASA, MOROS Y CRISTIANOS, ETC
- GRUPO DEPORTIVO: CICLISMO, SENDERISMO, ETC
- GRUPO DE COMPAÑEROS LABORALES
- GRUPO DE AFINIDADES. EJ: FAMILIAS MONOPARENTALES.
- GRUPO DE COMPAÑEROS DE ESTUDIOS
- Otro:

### ¿QUÉ TE GUSTARÍA HACER EN ESA ESCAPADA RURAL?

- SENDERISMO
- CICLISMO O MOTOCICLISMO
- VISITAR ZONAS NATURALES Y PAISAJES EN COCHE
- PASEO EN CABALLO
- CANOAS
- ALFARERIA
- CURSO SOBRE MICOLOGÍA: REBOLLONES, ETC
- PASEO EN BURRO DE MINIATURA PARA NIÑOS
- VISIONADO ASTRONÓMICO NOCTURNO CON CHARLA
- VISITAR MUSEO ÍBERO Y DE COSTUMBRES ANTIGÜAS

### ¿DE QUÉ PRESUPUESTO POR PERSONA, DISPONDRÍAS PARA ESA ESCAPADA RURAL? incluyendo estancia, 3 comidas principales . \*

	100-150	150-300	300-450	450-600
UN FIN DE SEMANA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UN PUENTE. 3 O 4 DÍAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNA SEMANA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

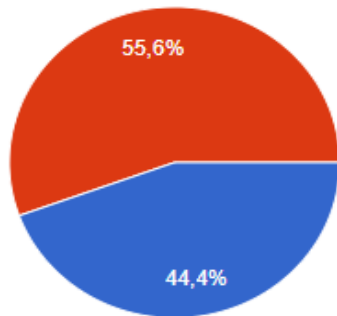
### TUS ESCAPADAS RURALES TE GUSTARÍAN DE...

- FIN DE SEMANA
- PUENTE. 3 O 4 DÍAS
- UNA SEMANA DE VACACIONES
- Otro:

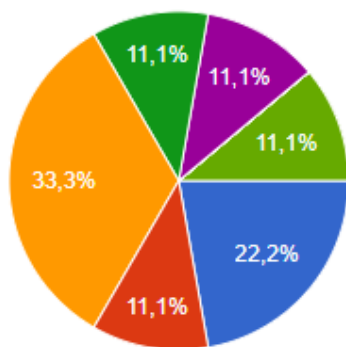
Enviar

## Anexo H. Resultados de la encuesta realizada a la población objetivo

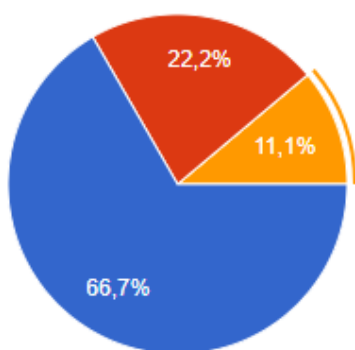
Número de encuestados 158. Edades de los encuestados entre 29 y 55 años.



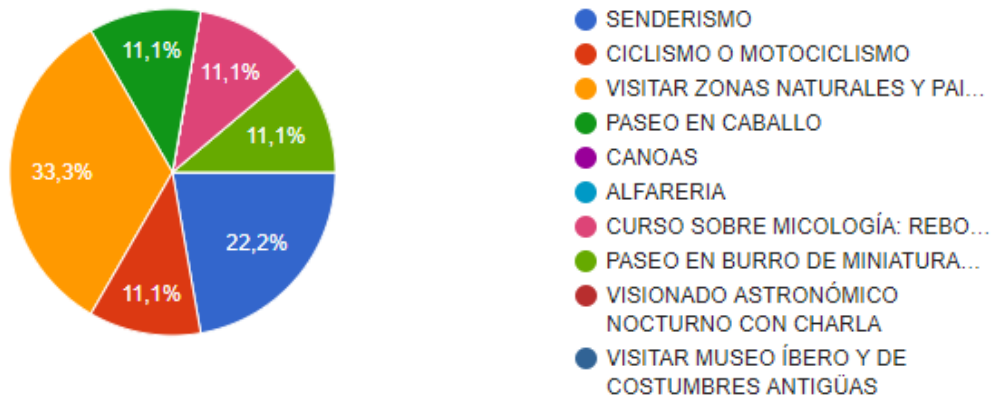
- MUJER
- HOMBRE
- OTROS



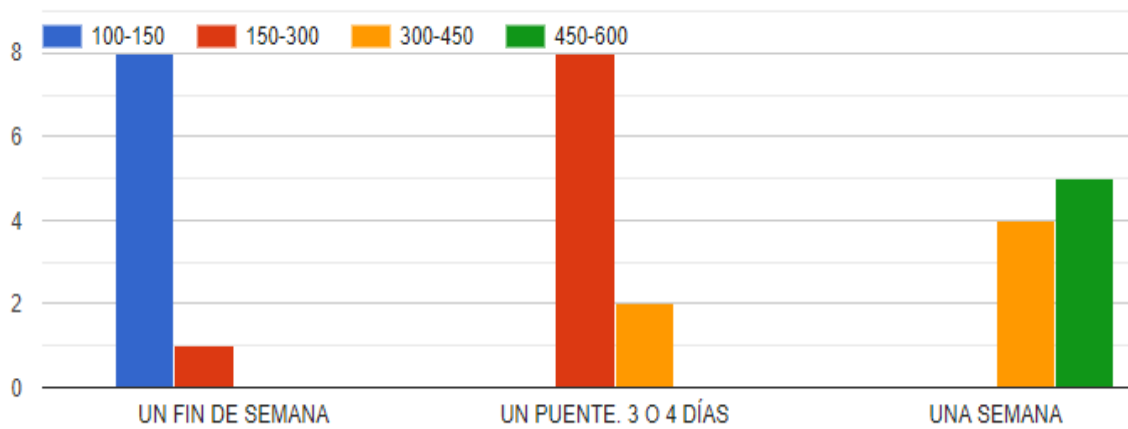
- LA FAMILIA DE TU HOGAR
- LA FAMILIA DE TU HOGAR MÁS OTROS FAMILIARES
- GRUPO DE AMIGOS
- GRUPO DE ASOCIACIONES: FALLAS, AMAS DE CASA, MOROS Y CRISTIA...
- GRUPO DEPORTIVO: CICLISMO, S...
- GRUPO DE COMPAÑEROS LABOR...
- GRUPO DE AFINIDADES. EJ: FAMILI...
- GRUPO DE COMPAÑEROS DE EST...



- FIN DE SEMANA
- PUENTE. 3 O 4 DÍAS
- UNA SEMANA DE VACACIONES



¿DE QUÉ PRESUPUESTO POR PERSONA, DISPONDRÍAS PARA ESA ESCAPADA RURAL?  
 incluyendo estancia, 3 comidas principales .



## Anexo I. Relación de legislación relativa a la actividad de IntegrArás

Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI). BOE núm. 166, de 12/07/2002.

DECRETO 184/2014, de 31 de octubre, del Consell, regulador del alojamiento turístico rural en el interior de la Comunitat Valenciana. DOGV núm. 7394 de 03.11.2014.

DECRETO 188/2005, de 2 de diciembre, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana. [2005/13521]. (DOGV núm. 5150 de 07.12.2005).

Real decreto legislativo 1/2007 de 16 de noviembre por el que se aprueba el texto refundido de la ley general para la defensa de los consumidores y usuarios y otras leyes complementarias (artículos 150 a 165, viajes combinados).

LEY 3/1998, de 21 de mayo, de la Generalitat Valenciana, de Turismo de la Comunidad Valenciana. [1998/4195] (DOGV núm. 3248 de 22.05.1998).

DECRETO 77/1994, de 12 de abril, del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios de la Comunidad Valenciana (94/2413).

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018.

Ley orgánica 5/1999 de Protección de Datos de carácter personal. BOE núm. 298, de 14/12/1999.

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido Jefatura del Estado BOE núm. 312, de 29 de diciembre de 1992. Última modificación: 5 de febrero de 2020.

Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación, BOE núm. 89, de 14/04/1998.

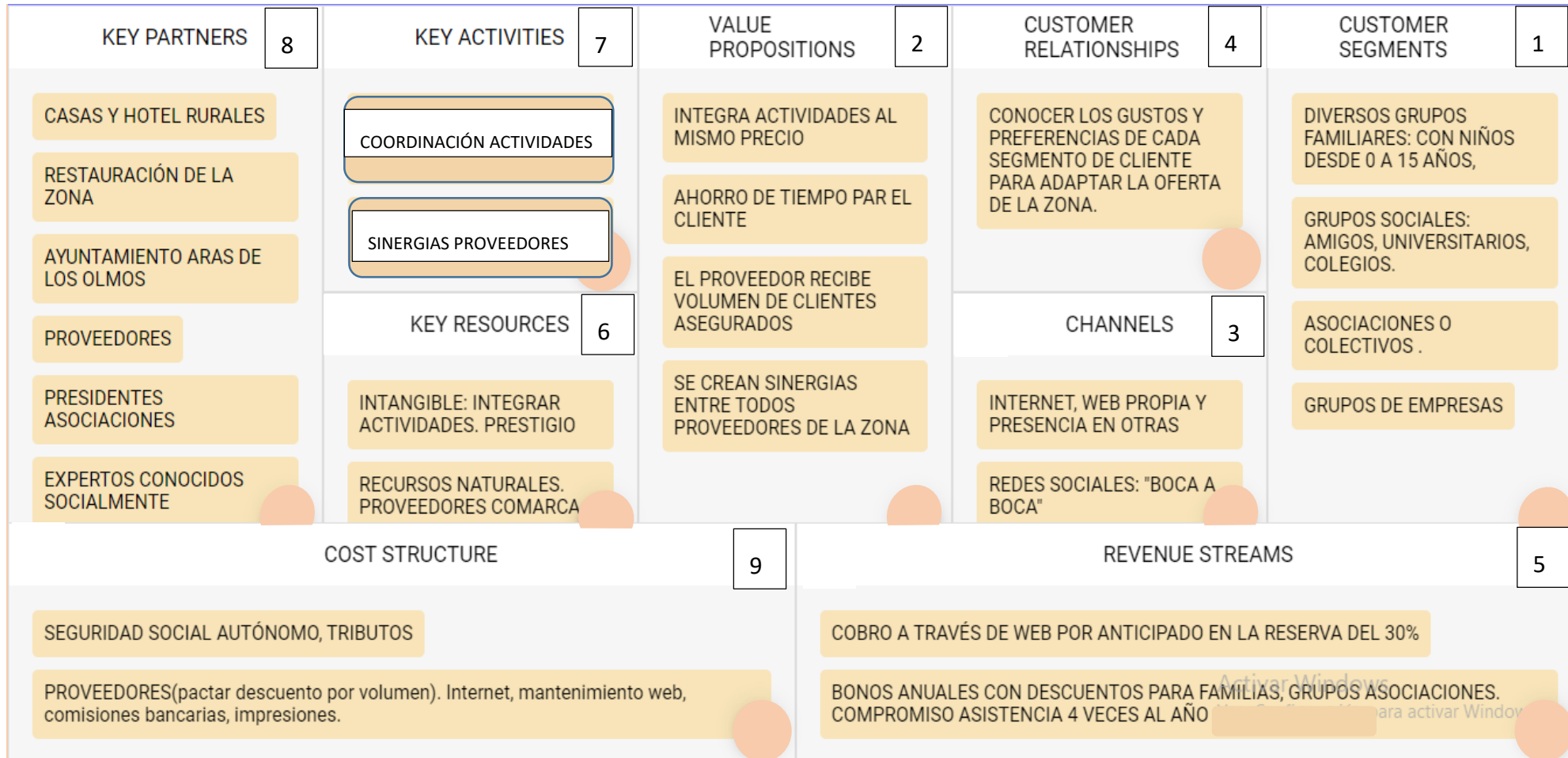
Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. BOE núm. 15, de 17/01/1996.

Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social. BOE núm. 217, de 10/09/2015.

Ley 6/2017, de 24 de octubre, de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo. BOE. núm. 257, de 25/10/2017.

Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo. BOE núm. 166, de 12/07/2007.

## Anexo J. Business model CANVAS de IntegrArás



## Anexo K. Interrelación entre las áreas en Business Model Canvas



Fuente: Recuperado de <https://www.bevator.com/business-model-canvas-de-la-idea-al-modelo-de-negocio/>



## Anexo L. Relación de socios o *partners* clave con sus contactos

EMPRESA	SERVICIO	ANTIGÜEDAD	LOCALIZACIÓN
<b>Casa rural Aras</b>	Hospedar 4 viviendas. Encarna: 699 35 90 66	20	Cl El Juegucillo, 44 Aras de los Olmos.
<b>Casa Rural Cubel</b>	Hospedar 4 viviendas Esther: 600 57 78 00	18	Cl Ermitas 3. Aras de los Olmos.
<b>Hotel Aras Rural</b>	Hospedar hasta 119plazas Tf: 639 19 69 28	25	Cl Partida de la nevera. Aras de los Olmos.
<b>Hípica Bulerías</b>	Alquiler rutas caballos PACO: 676 48 76 12	15	Ctra. Alpuente, S/N Titáguas. 10 km de Aras.
<b>Burros Miniatura</b>	Venta y alquiler burritos Alejandro: 692 05 11 15	14	www.burrosminiatura.com Aras de los Olmos.
<b>Más que setas</b>	Micología, trufas Virginia: 657 52 06 48	10	www.masquesetas.com Aras de los Olmos.
<b>Cono-cerámica</b>	Cursos cerámica Ana: 676 55 80 07	25	Avda. Valencia, 45 Aras de los Olmos.
<b>Eco museo Ayto.</b>	Museo íbero, huertos árabes. Nali: 96 210 20 01	15	Aras de los Olmos.
<b>Embarcadero Fte. Muñoz</b>	Alquiler de canoas	18	Benageber (Embalse)
<b>Asociación Valenciana de Astronomía</b>	Charlas y observaciones astronómicas en el observatorio. Tf: 96 357 99 51	20	Observatorio de Aras de los Olmos.
<b>Serranía Vins SL Baldozar 923</b>	Viticultura y enología 617 426 717	15	Baldozar, 17. Alpuente
<b>Restaurante Tornajos</b>	restauración Isabel: 96 210 20 88	40	Avda. Valencia, 50 Aras de los Olmos.
<b>Restaurante Piscina</b>	Restauración Sandro: 647 26 48 55	20	Cl Portal 4, Aras de los Olmos.
<b>Bar Pitoches</b>	Restauración Juan: 978 78 24 58	22	Av. Valencia 9 A, Ademuz
<b>Restaurante Estefanía</b>	Restauración Estefanía: 96 163 50 27	18	Plaza Mayor 7, Tuejar

## Anexo M. Detalle de la cartera de productos y disponibilidad

**Vivencia enológica:** consiste en la visita a la bodega de Baldozar y recibir una explicación de los procesos de crianza del vino, experimentar una cata y adquirir un buen vino de la propia bodega si el cliente así lo decide. De 12h a 13 h y 19h a 20h viernes y sábado.

**Vivencia maridaje:** En unos de los restaurantes con más categoría de la zona, Los Tornajos, el cliente degustará los vinos y platos autóctonos más representativos. 14h y 22h, de martes a V.

**Vivencia micológica:** se trata de organizar excursiones para recoger setas, robellones o niscalos, según la temporada y posteriormente, cocinar lo recolectado en los merenderos habilitados para ello y comer lo en grupo al aire libre. 9H, de martes a domingo. En temporada.

**Vivencia cerámica:** Taller de cerámica. El cliente se lleva su propia obra. 12h y 18h, M a D.

**Vivencias astronómica 1:** Se recibe una charla sobre las constelaciones y de cultura general sobre astronomía. Posteriormente, se observan las constelaciones desde un observatorio que hay en el pueblo, con la ayuda de un ordenador. 22,30h de martes a sábado.

**Vivencia astronómica 2:** Se trata de visitar el observatorio que hay en lo alto de la montaña, llamada La Muela, para recibir una charla sobre el funcionamiento del observatorio y poder observar también el firmamento. 22,30h de martes a sábado.

**Vivencia paseo a caballo:** Una hora de paseo a caballo en paraje natural, bordeando en parte el río Turia. Verano: De 09 a 12h y de 18h a 21h L a D. Invierno: 11h a 14h y de 16h a 18h.

**Vivencia burros en miniatura:** está enfocada a niños que pesen menos de 25kg, máximo 7 años. Se ofrece paseo durante una hora en una finca cerrada, cepillar y dar de comer al burrito.

Verano: De 09 a 12h y de 18h a 21h. Invierno: 11h a 14h y de 16h a 18h. De lunes a domingo.

**Vivencia en canoas:** En el pantano de Benageber, el cliente disfruta de dos horas del uso de una canoa individual o por parejas, pudiendo contemplar el paisaje más salvaje de la zona. Desde mayo a septiembre: de 11h a 14h y de 17h a 21h. De martes a domingo hasta 18h.

**Vivencia ecomuseo:** visita al museo donde se ve la evolución de todos aperos del municipio desde la época íbera hasta casi la actualidad. Visita al horno medieval y a los huertos "laberinto" de origen árabe que bordean el relajante paseo de los regajos. Horarios museo.

**Vivencia rutas:** Rutas de senderismo, ciclismo, motociclismo y 4x4, con orientación.

## Anexo N. Previsión de ventas detalladas del primer año, 2021.

AÑO 2021																									TOTALES IMPORTES	TOTALES UNIDADES
Unidades mes	67	ENERO	65	FEB	56	MARZO	196	ABRIL	93	MAYO	67	JUNIO	244	JULIO	555	AGOSTO	47	SEPT.	94	OCT.	36	NOV.	108	DIC.		
RELAX	8	920	10	1.150	5	575	10	1.150	20	2.300	30	3.450	61	7.015	91	10.465		0	16	1.840	8	920	18	2.070	31.855	277
DEPORTIVA	5	550	5	550	32	3.520	42	4.620	33	3.630	17	1.870	15	1.650	68	7.480	22	2.420	17	1.870		0	13	1.430	29.590	269
FAMILIA	34	4.692	20	2.760	4	552	93	12.834	15	2.070	12	1.656	78	10.764	228	31.464	12	1.656	42	5.796	16	2.208	29	4.002	80.454	583
AMISTAD	20	2.300	30	3.450	15	1.725	51	5.865	25	2.875	8	920	90	10.350	168	19.320	13	1.495	19	2.185	12	1.380	48	5.520	57.385	499
<b>TOTALES</b>		<b>8.462</b>		<b>7.910</b>		<b>6.372</b>		<b>24.469</b>		<b>10.875</b>		<b>7.896</b>		<b>29.779</b>		<b>68.729</b>		<b>5.571</b>		<b>11.691</b>		<b>4.508</b>		<b>13.022</b>	<b>199.284</b>	<b>1.628</b>

# Anexo O. Certificado de inglés B2, acreditado por Resolución de Consellería de Educación.



ENTIDAD ACREDITADORA COMPETENCIA LINGÜÍSTICA

D<sup>a</sup> ISABEL SUÑER FUSTER, secretaria de la entidad acreditadora AULA CAMPUS,

CERTIFICA QUE:

**D<sup>o</sup>/D<sup>a</sup> SONIA ÁLVARO SANCHO**, con DNI 52727496-L, ha superado la Prueba de Dominio realizada en fecha

de 15 de julio de 2015

Obteniendo una nota de APTO en el

**NIVEL B2 MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA – IDIOMA INGLÉS**

RESOLUCIÓN de 22 de septiembre de 2015, de la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte, por la que se reconocen las entidades que acreditan competencia en lenguas extranjeras y que han superado el proceso de reconocimiento en los meses de junio y julio de 2015, en virtud del Decreto 61/2013, de 17 de mayo, del Consell, y de acuerdo con la Resolución de 24 de noviembre de 2014, de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte, por la que se establece el procedimiento para el reconocimiento de entidades que acreditan competencia lingüística en lenguas extranjeras en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana en el año 2015.

Y a los efectos oportunos firmo el presente documento

En Burjassot a 05 de Agosto de 2015


Firmado: La Secretaria

**AULA MI2 S.L.**

B-96723980

Passeig del Rajolar, baix  
46100 - BURJASSOT

## Anexo P. Solicitud de listado de asociaciones

		<b>SOL·LICITUD DE LLISTAT D'ASSOCIACIONS</b> <b>SOLICITUD DE LISTADO DE ASOCIACIONES</b>	
<b>A DADES DE LA PERSONA SOL·LICITANT / DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE</b>			
COGNOM I APELLLIDOS		VOCI I COGNOM	
DOMICILI (CARRER/PLAÇA, NÚMERO I PORTA) / DOMICILIO (CALLE/PLAZA, NÚMERO Y PUERTA)		CP	
MUNICIPI / MUNICIPIO		PROVÍNCIA / PROVINCIA	
		TELÈFON / TELEFONO	
<b>B DADES A EFECTES DE NOTIFICACIÓ / DATOS A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN</b>			
DOMICILI (CARRER/PLAÇA, NÚMERO I PORTA) / DOMICILIO (CALLE/PLAZA, NÚMERO Y PUERTA)		CP	
LOCALITAT / LOCALIDAD		PROVÍNCIA / PROVINCIA	
		TELÈFON / TELEFONO	
CORREU ELECTRÒNIC / CORREO ELECTRONICO		OFICINA PRÒPIA	
<b>C SOL·LICITUD / SOLICITUD</b>			
Llistat d'associacions inscrites, en relació amb la activitat (relació de associacions per activitats en fulla adjunta); Listado de asociaciones inscritas, en relación a la actividad (relación de asociaciones por actividades en hoja adjunta);			
<b>D AUTORIZACIÓ / AUTORIZACIÓN</b>			
<p>D'acord amb el que disposa l'article 5 del Decret 165/2010, de 8 d'octubre, del Consell, pel qual s'establixen mesures de simplificació i de reducció de càrregues administratives en els procediments gestionats per l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic (DOCV núm. 6376, de 14.10.2010), done la meua autorització perquè l'òrgan gestor del procediment obtinga directament la comprovació de les meues dades d'identitat (DNI), si és el cas, de residència.</p> <p>Si no autoritza esta autorització, la persona interessada estarà obligada a aportar els documents en els termes exigits per les normes reguladores del procediment.</p> <p>De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5 del Decreto 165/2010, de 8 de octubre, del Consejo, por el que se establecen medidas de simplificación y de reducción de cargas administrativas en los procedimientos gestionados por la Administración de la Generalitat y su sector público (DOCV núm. 6376, de 14.10.2010), doy mi autorización para que el órgano gestor del procedimiento obtenga directamente la comprobación de mis datos de identidad (DNI) y, en su caso, de residencia.</p> <p>Caso de no autorizar la correspondiente autorización, la persona interesada estará obligada a aportar los documentos en los términos exigidos por las normas reguladoras del procedimiento.</p>			
<input type="checkbox"/> Autoritza / Autorizo		<input type="checkbox"/> No autoritza / No autorizo	
<b>E MOTIUS DE LA SOL·LICITUD / MOTIVOS DE LA SOLICITUD</b>			
_____, _____ d' _____ del _____ La persona sol·licitant / La persona solicitante		<b>REGISTRE D'ENTRADA</b> <b>REGISTRO DE ENTRADA</b>	
Firma: _____		<b>DATA D'ENTRADA EN ORDRE COMPETENT</b> <b>FECHA ENTRADA EN ORDRE COMPETENTE</b>	
<small>Les dades de caràcter personal que conté l'impresu podran ser incloses en un fitxer per al seu tractament per este òrgan administratiu, sota la titularitat responsable del fitxer, en el cas de les funcions pròpies que li atribuïdes i en l'abast de les seues competències. Així mateix, en l'òrbita de la possibilitat d'obtenir els dades d'accés, modificació, cancel·lació i opacitat, tal està de conformitat amb el que disposa l'art. 6 de la Llei Orgànica 15/1999, de Protecció de Dades de Caràcter Personal (BOE núm. 288, de 13/12/99).</small>			
<small>Los datos de carácter personal contenidos en el impreso podrán ser incluidos en un fichero para su tratamiento por este órgano administrativo, como titular responsable del fichero, en el caso de las funciones propias que le sean atribuidas y en el ámbito de sus competencias. Asimismo, en el ámbito de la posibilidad de ejercer los derechos de acceso, modificación, cancelación y opacidad, todo ello de conformidad con lo dispuesto en el art. 6 de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal (BOE núm. 288, de 14/12/99).</small>			
<b>REGISTRE D'ASSOCIACIONS DE LA COMUNITAT VALENCIANA. UNITAT TERRITORIAL DE</b> <b>REGISTRO DE ASOCIACIONES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. UNIDAD TERRITORIAL DE</b>		DUESIT: _____ LA - 10003 - 01 - 01	

## Anexo Q. Relación cronológica de eventos

MES	EVENTOS EN ARAS DE LOS OLMOS Y ALREDEDORES.
ENERO	Año nuevo, Reyes y fiesta de San Antón, fin de semana
FEBRERO	Fin de semana San Valentín, última semana: Carnavales.
MARZO	Fin de semana, 8 día de la mujer. Carrera ciclista social “entre Dinosaurios”
ABRIL	Fiestas de Pascuas. Fin de semana, 23 día del libro San Marcos, fin de semana del 25. Hogueras, cena en la calle.
MAYO	BTT crono K30 en Titaguas. Aras en Flor, Certamen.
JUNIO	Aras en flor, Certamen. <i>Trail</i> 21km a pie por montaña, liga CX Serranía.
JULIO	Carrera solidaria contra el cáncer En Titaguas noche de las velas (decoración nocturna del pueblo)
AGOSTO	Fiestas patronales 3ª semana
SEPTIEMBRE	BTT crono K30 en Aras. Fin de semana por la paz, día 21.
OCTUBRE	Jornadas Iberas fin de semana: múltiples actividades para niños y adultos que recrean la cultura Ibera. Puente del 12 octubre Recogida de robellones o niscalos.
NOVIEMBRE	Fiestas de Santa Catalina fin de semana del día 24.
DICIEMBRE	Puente día 6 y 8. Navidad y Noche vieja.

## Anexo R. Encuesta de satisfacción elaborada para realizar a los clientes, al final de su experiencia con IntegrArás

1) Evalúa de 0 a 10, (siendo 0 la mínima nota y 10 la máxima) las siguientes preguntas:

¿Con qué probabilidad volverías a realizar una experiencia con IntegrArás?

¿Con qué probabilidad recomendarías IntegrArás?

¿Cuál es tu satisfacción general del servicio de IntegrArás?

¿Cuál es tu satisfacción general del servicio de hospedaje?

¿Cuál es tu satisfacción general del servicio de actividades?

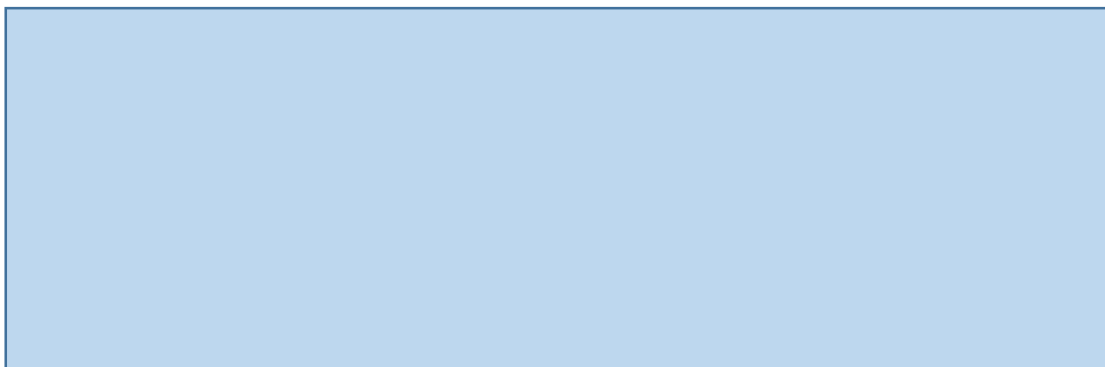
¿Cuál es tu satisfacción general del servicio de restauración?

2) Preguntas abierta:

¿Qué mejorarías?

¿Qué te ha gustado más? Y ¿por qué?

3) SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:



Anexo S. Total activo no corriente, dotación a las amortizaciones y amortización acumulada de los 5 años de duración.

<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Equipos informáticos	639,00	639,00	639,00	639,00	639,00	639,00
Terminal móvil telefónico	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00	199,00
Licencias Windows y Microsoft	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
plataforma ecommerce	1.033,05	1.033,05	1.033,05	1.033,05	1.033,05	1.033,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.921,05</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Equipos informáticos		127,80	127,80	127,80	127,80	127,80
Terminal móvil telefónico		39,80	39,80	39,80	39,80	39,80
Licencias Windows y Microsoft		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
plataforma ecommerce		206,61	206,61	206,61	206,61	206,61
<b>TOTAL</b>		<b>384,21</b>	<b>384,21</b>	<b>384,21</b>	<b>384,21</b>	<b>384,21</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Equipos informáticos		127,80	255,60	383,40	511,20	639,00
Terminal móvil telefónico		39,80	79,60	119,40	159,20	199,00
Licencias Windows y Microsoft		10,00	20,00	30,00	40,00	50,00
plataforma ecommerce		206,61	413,22	619,83	826,44	1.033,05
<b>TOTAL</b>		<b>384,21</b>	<b>768,42</b>	<b>1.152,63</b>	<b>1.536,84</b>	<b>1.921,05</b>



## Anexo T. Previsión de los cálculos del préstamo, en relación al capital vivo, gastos financieros y su devolución en los 5 años de duración.

CAPITAL VIVO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Préstamo	3.000,00	2.457,08	1.887,00	1.288,43	659,93	

GASTOS FINANCIEROS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Préstamo		150,00	122,85	94,35	64,42	33,00

DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Préstamo		542,92	570,07	598,57	628,50	659,93

Anexo U. Segundo escenario con disminución de ventas en un 20%, en el año 2023, Cuenta de Explotación previsual.

<b>CTA RESULTADOS INTEGRARÁS</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
Ventas	199.284,00	229.145,00	229.151,20
Aprovisionamiento	165.405,72	190.190,35	189.241,00
Variación de existencias			
<b>Margen</b>	<b>33.878,28</b>	<b>38.954,65</b>	<b>39.910,20</b>
Gastos de personal	25.920,00	26.703,43	27.103,98
Alquileres			
Otros gastos	9.877,56	10.025,72	10.176,11
<b>EBITDA</b>	<b>-1.919,28</b>	<b>2.225,49</b>	<b>2.630,11</b>
Amortizaciones	384,21	384,21	384,21
<b>EBIT</b>	<b>-2.303,49</b>	<b>1.841,28</b>	<b>2.245,90</b>
Gastos financieros	150,00	122,85	94,35
<b>BAI</b>	<b>-2.453,49</b>	<b>1.718,43</b>	<b>2.151,55</b>
Impuesto sobre beneficios			
<b>Resultado</b>	<b>-2.453,49</b>	<b>1.718,43</b>	<b>2.151,55</b>

## Anexo V. Segundo escenario con disminución de ventas en un 20%, en el año 2023, Balance previsional

<b>BCE. PREVISIONAL INTEGRARÁS</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
<b>ACTIVO</b>				
Inmovilizado	1.921,05	1.921,05	1.921,05	1.921,05
Amortizaciones		384,21	768,42	1.152,63
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.921,05</b>	<b>1.536,84</b>	<b>1.152,63</b>	<b>768,42</b>
Existencias				
Clientes				
Tesorería	3.928,95	1.316,75	2.849,32	4.786,50
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.928,95</b>	<b>1.316,75</b>	<b>2.849,32</b>	<b>4.786,50</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.850,00</b>	<b>2.853,59</b>	<b>4.001,95</b>	<b>5.554,92</b>
<b>PASIVO</b>				
Recursos propios	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00
Reservas			1.718,43	3.869,98
Resultados negativos		-2.453,49	-2.453,49	-2.453,49
Prestamos	3.000,00	2.457,08	1.887,00	1.288,43
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>5.850,00</b>	<b>2.853,59</b>	<b>4.001,95</b>	<b>5.554,92</b>
Proveedores				
Tesorería negativa				
<b>TOTAL CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.850,00</b>	<b>2.853,59</b>	<b>4.001,95</b>	<b>5.554,92</b>

Anexo W.Segundo escenario con disminución de ventas en un  
 20% año 2023, Cash-Flow previsional.

<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO. INTEGRARÁS</b>			
	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
Saldo inicial	3.928,95	1.316,75	2.849,32
+ Beneficio	<b>-2.453,49</b>	1.718,43	2.151,55
+ Amortizaciones	384,21	384,21	384,21
+ Prestamos obtenidos			
+ Ampliaciones de capital			
+ Crédito de proveedores			
- Crédito a clientes			
- Dividendos			
- Devoluciones de préstamos	542,92	570,07	598,57
- Inversiones			
- Existencias			
<b>Saldo final</b>	<b>1.316,75</b>	<b>2.849,32</b>	<b>4.786,50</b>

## Anexo X. Segundo escenario con disminución de ventas en un 20% año 2023, ratios de análisis del balance, punto de equilibrio y de rentabilidad financiera y económica del proyecto. Cálculo de la TIR.

INTEGRARÁS	INICIAL	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>					
Fondo de maniobra	3.928,95	1.316,75	2.849,32	4.786,50	>0.00
Tesorería	3.928,95	1.316,75	2.849,32	4.786,50	>0,00
Ratio de Tesorería					>0,50
Ratio de Liquidez					>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,51	<b>0,86</b>	0,47	0,23	<0,60

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
Ventas (V)		199.284,00	229.145,00	229.151,20	
Coste variables (C)		165.405,72	190.190,35	189.241,00	
Margen (M)		<b>33.878,28</b>	38.954,65	39.910,20	>CF
% Margen s/ventas		17%	17%	17%	
Costes fijos (CF)		35.797,56	36.729,16	37.280,09	<M
Umbral Rentabilidad		<b>210.573,88</b>	216.053,86	214.049,97	<V

<b>RENTABILIDAD</b>					
<b>Económica</b>					
Rotación		69,84	57,26	41,25	>0
Margen		<b>-0,01</b>	0,01	0,01	>0
<b>Financiera</b>					
Apalancamiento		7,67	1,77	1,25	>=1
Efecto fiscal		1,00	1,00	1,00	
<b>ROE</b>					
ROE		<b>-6,19</b>	0,81	0,50	>0
ROE en %		<b>-618,77%</b>	81,25%	50,43%	>0

Cálculo TIR	Inicial	2021	2022	2023
Flujos Caja	<b>-3.000,00</b>	1.316,75	2.849,32	4.786,50
TIR	63%			