Presentación a Inversores

POR:

ANDRES APARICIO

CAROLINA HERRERA

JORGE ANDRES MIÑO

OLGA KARINA NUÑEZ

JIANG ZHAO

Madrid, 28 de Junio de 2010

INDICE

		Pagina
1	**Análisis de Entorno**	5
1.1	Entorno Económico	5
1.1.1	PIB	5
1.1.2	Inflación	5
1.1.3	Desempleo	6
1.1.4	Tasa de Interés	6
1.1.5	Cuentas Publicas	6
1.1.6	Comercio Exterior	7
1.2	Entorno de Proveedores y compras	7
1.3	Análisis del Entorno Sociológico	8
1.3.1	Aspectos Culturales	8
1.3.2	Aspectos Demográficos	8
1.3.3	Entorno Tecnológico	9
1.3.4	Entorno Político- Legislativo	11
2	**Análisis Sectorial**	12
2.1	Tamaño del Sector	12
2.1.1	Definición de la Actividad Económica	12
2.1.2	Posibles Alianzas Estratégicas con Empresas/Marcas	13
2.2	Análisis del Sector Turismo	14
2.2.1	Competidores	18
2.2.1.1	Competidores Actuales	18
2.2.1.2	Competidores Sustitutivos	19
2.2.1.3	Competidores Potenciales	22
2.2.1.4	Estructura de Costes de los competidores	23
2.3	Grupos Estratégicos	24
2.3.1	Perfil General de Clientes	24
2.3.2	Proveedores	25
2.4	Barreras de Entrada y Salida	26
2.5	Estructura de Costes del Proyecto	27
2.6	Canales de Distribución	27
2.7	Comunicación	29
2.8	Tendencias Innovadoras de La Industria	31
2.8.1	Agricultura	31
2.8.1.1	Agricultura Sustentable	31
2.8.1.2	Agricultura Orgánica	32
2.8.1.3	Cultivos Energéticos	32
2.8.1.4	Agricultura de Invernaderos	33
2.8.1.5	Agricultura de Precisión	33

2.8.2	Biotecnología	33
2.8.3	Nanotecnología	34
2.8.4	Turismo	34
2.8.5	Tendencias de la Demanda	35
2.8.6	Tendencias de la Oferta	36
2.8.7	Agroturismo	38
2.9	Conclusiones del Análisis Sectorial	40
3	**Analisis DAFO y Objetivo General Estrategico**	41
3.1	Análisis DAFO	41
3.1.1	Debilidades	41
3.1.2	Amenazas	42
3.1.3	Fortalezas	42
3.1.4	Oportunidades	42
3.2	Q-DAFO	43
3.3	Objetivos Estratégicos	43
3.3.1	Objetivo de Ubicación	44
3.3.2	Objetivo de Posicionamiento	44
3.3.3	Objetivo de Ventas	45
3.3.4	Objetivo de Rentabilidad	46
4	**Plan de Operaciones**	47
4.1	Descripción del Servicio Agroturístico	47
4.2	Proceso Operativo del Servicio Agroturístico	51
4.3	Ubicación Geográfica Detallada	52
4.4	Distribución en Planta al Detalle	55
4.5	Política de Operaciones	56
4.6	Recursos Materiales Necesarios	56
4.7	Recursos Humanos	59
4.7.1	Estructura Organizacional	59
4.7.1.1	Plantilla de Operaciones	59
4.7.1.2	Perfil de Puestos Operativos	60
4.7.1.3	Servicios Subcontratados	64
4.8.1	Proceso de Calidad	65
4.8.2	Procesos de Medio Ambiente	65
4.9	Seguridad y Riesgos Laborales	66
5	**Plan de Marketing**	67
5.1	Misión y Visión de la Empresa	67
5.2	Segmentación del Mercado	67
5.3	Posicionamiento	68
3.3.1	Nombre de Marca	68
5.3.2	USP	69
5.3.3	Logo	69
5.4	Producto/Servicio	70

5.5	Precio del Servicio	73
5.6	Canales de distribución	74
5.7	Red Comercial	75
5.8	Promoción	75
5.8.1	Publicidad	75
5.8.2	Relaciones Publicas	82
5.9	Definición de Puestos y Personal Necesario	83
5.10	Presupuesto del Plan de Marketing	86
5.11	Marketing Mix	87
5.12	Análisis de Sensibilidad	88
6	**Plan de Organización y Recursos Humanos**	89
6.1	Organigrama Funcional de la Empresa	89
6.2	Definición de Puestos	92
6.3	Políticas de Recursos Humanos	108
6.3.1	Política de Selección	108
6.3.2	Política de Remuneración	110
6.3.2.1	Prestaciones Empresariales a la Seguridad Social	111
6.3.3	Política de Formación	112
6.3.4	Política de Incentivos	113
6.4	Prevención de Riesgos Laborales	113
6.5	Resumen de Costes y Gastos	114
7	**Plan Financiero**	115
7.1	Fuentes de Financiación	115
7.2	Supuestos de Partida	116
7.3	Escenario Realista	116
7.3.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Escenario Realista	117
7.3.2	Cash Flow Escenario Realista	117
7.3.3	Balance de Situación Escenario Realista	118
7.3.4	Ratios e Índices de Valoración Escenario Realista	118
7.4	Escenario Pesimista	119
7.4.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Escenario Pesimista	119
7.4.2	Cash Flow Escenario Pesimista	119
7.4.3	Balance de Situación Escenario Pesimista	120
7.4.4	Ratios e Índices de Valoración Escenario Pesimista	120
7.5	Escenario Optimista	121
7.5.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Escenario Optimista	121
7.5.2	Cash Flow Escenario Optimista	121
7.5.3	Balance de Situación Escenario Optimista	122
7.5.4	Ratios e Índices de Valoración Escenario Optimista	122
	Bibliografía	125

1- Análisis del Entorno

1.1 Entorno Económico

1.1.1 PIB

En función de los datos del Ministerio de Economía, se desprende que el PIB nominal de España llegará, a fines de 2009, a 1.053 miles de millones de Euros, representando una caída del -3,2%, comparado con el año anterior. Para el año 2010 se espera que la economía experimente una recuperación, lo cual es positivo ya que genera un ámbito idóneo para el proyecto como tal. Según las proyecciones para el 2010 el PIB alcanzará 1.073 miles de millones de Euros.

El PIB per cápita en el 2008 se estancó en 26.200 euros, frente a los 28.000 euros de la zona, se estima que para este año, cada español perderá 600 euros, hasta los 25.600 de media. Por otro lado, se calcula que el PIB per cápita estará entorno a los 26.000 euros en el 2010. Esto afecta al proyecto de agroturismo ya que el poder adquisitivo de la población disminuye y la población prefiere cubrir las necesidades básicas antes del ocio.

1.1.2 Inflación

En España la inflación general alcanzó su mínimo en el mes de julio (en el -1,4%) y comenzó desde entonces una suave tendencia de repunte. Para Diciembre del 2009 se espera que la inflación ya muestre cifras positivas de crecimiento. El escenario para 2010 es que continúen las presiones a la baja sobre los precios y la previsión promedio es una tasa del 0,9%, este factor afecta poco al proyecto ya que difícilmente el precio de las materias primas cambiaria.

1.1.3 Desempleo

El mercado laboral muestra un alto nivel de desempleo estructural, la tasa de paro actualmente representa el 18%. En cuanto a la tasa de actividad se puede mencionar que bordea el 60% (68,4% hombres). Previsiblemente la destrucción de empleo irá reduciéndose paulatinamente a lo largo de 2010, sin embargo, el crecimiento de la actividad a finales del próximo año será insuficiente para crear empleo de manera sostenida. Como consecuencia de este alto nivel de desempleo el proyecto de Inversión podrá contar con mano de obra calificada.

1.1.4 Tasa de interés

Durante el 2009 las tasas de interés de la zona euro han alcanzado su mínimo histórico de 1%, y se espera que continúen así durante al menos un año más ante las escasas perspectivas de una vuelta a un crecimiento económico sólido. El Banco Central Europeo, aunque observe una leve recuperación de la economía de la zona mantendría unas tasas de interés bajas para promocionar la inversión, lo que es propicio para conseguir financiamiento a un bajo coste.

1.1.5 Cuentas Públicas

La crisis económica puso fin a un periodo de estabilidad, entre el 2007 y 2009 se ha producido un importante deterioro de las cuentas de la administración pública, equivalente a un 13% del PIB. En 2010 se iniciará un proceso de ajuste en las cuentas públicas, tras su uso intensivo en la crisis. La deuda pública en España prevista para 2009 representa un 54% del PIB, gran parte de esta deuda responde al sustancial paquete de ayudas a bancos, equivalente al 5,7% del PIB. Con este panorama el Gobierno ha anunciado un fuerte compromiso de estabilidad presupuestaria con el que pretende alcanzar un déficit del 3% en 2012, esto lo

buscará tomando medidas tal como es el caso del incremento del IVA en 2 puntos porcentuales, esto perjudicara al plan de negocio ya que los costes se verán incrementados.

1.1.6 Comercio Exterior

La crisis acarreó una recesión global y como consecuencia una contracción de la demanda exterior, que afectó negativamente tanto a la actividad exportadora como al turismo en España durante 2009, el saldo de la cuenta comercial ha sido de -3,9% del PIB. De cara al 2010, sin embargo, se espera un comportamiento algo mejor del entorno exterior y en particular de la economía europea en su conjunto. Si esto sucede, se espera que la contribución al crecimiento, tanto del sector exportador como del turístico, fuese menos negativa durante el próximo año. Esto será positivo ya que para el 2010 se espera que el turismo Internacional se recupere lo que será auspicioso para el proyecto planteado.

1.2 Entorno de Proveedores y Compras

La materia prima principal a utilizar en la cadena de valor es La Vid, una planta compuesta por unas raíces muy fuertes y profundas, se caracteriza por su fácil adaptación a casi cualquier tipo de clima y de terrenos. De la vid se obtiene la uva para la elaboración del vino. Las variedades de uva más comunes en España son la Airén, Tempranillo, Bobal, Garnacha Tinta, Monastrell, Pardina, Macabeo y Palomino, por orden de importancia en cuanto a su cultivo. De estas variedades son tintas la Tempranillo, Bobal, Garnacha tinta y Monastrell y blancas las restantes.

Esta materia prima está disponible en el mercado y se puede obtener con facilidad a través de una gran variedad de viveros Vitívinicolas en España, lo cual favorece al proyecto de agroturismo. También es necesaria la adquisición de equipos y

productos enológicos como maquinaria para bodegas, estrujadoras, embotelladoras, bombas y filtros los cuales se pueden adquirir en el mercado español de empresas agrícolas y de tecnología industrial con igual facilidad.

1.3 Análisis del Entorno Sociológico

1.3.1 Aspectos Culturales

Hoy en día la población se preocupa mucho mas por su salud y el medio ambiente, estar en contacto con la naturaleza y hacer actividades físicas de una manera divertida. Esto es muy atractivo en especial para la gente que tiene una vida agitada en las grandes ciudades, se cree que el turismo agrícola es un servicio donde se pueden integrar todos los aspectos anteriores, lo que ofrece una ventaja competitiva sobre el turismo tradicional. Una desventaja es el desconocimiento del concepto de agroturismo y es probable que los turistas elijan como primera opción de destino turístico otro tipo de actividades en destinos tradicionales como las grandes ciudades, playas o montañas.

1.3.2 Aspectos demográficos

Desde el punto de vista de los aspectos demográficos que tienen relevancia para el proyecto se tienen los siguientes:

Población Española Total Estimada al 1 de Octubre de 2009

45,967,632

Población Española por referencia de sexo Estimada al 1 de Octubre de 2009

Hombres	**22, 685,242**
Mujeres	**23, 282,390**

Población española por sexo y edades Estimada al 1 de Octubre de 2009:

Edades	Mujeres	Hombres
< 16 años	3,736,176	3,532,958
16-59 años	14,512,949	14,069,079
>60 años	4,436,114	5,680,353
Total	22,685,239	23,282,390

En conclusión estos datos favorecen a la creación de un proyecto de agroturismo vitivinícola ya que la población económicamente activa y en edad de consumir vino representa el 62.2% del total de la población española.

1.3.3 Entorno Tecnológico

En el sector del agroturismo, las tecnologías a usar son muy variadas según el enfoque del negocio, en este se prefiere utilizar los métodos tradicionales de producción.

Actualmente para la plantación de plantas se emplean medidores láser para asegurar el correcto posicionamiento, combinado en maquinarias que además depositan una cierta cantidad de agua y nutrientes, aumentando la eficacia del sistema de plantado y reduciendo la necesidad de replantar. Actualmente para eliminar los riesgos que corren estas plantas se emplean clones de variedades específicas y/o se injertan sobre plantas silvestres, que tienen mayor vigorosidad.

Una vez que la uva llega a la bodega se realizan controles de calidad midiendo valores de macro constituyentes como azucares, ácidos, sales, fracciones fenólicas y aromáticas, para realizar estas medidas se emplea espectrógrafos, infrarrojos por transformada de Fourier y refractómetros.

Para poder manejar grandes cantidades de uva (en toneladas) se emplean sistemas de tolvas, recogidas en paleé de altura adecuadas, para poder automatizar el proceso, cintas trasformadoras, grandes depósitos de acero.

Durante su fermentación se emplean diversos tipos de elementos para realizar remontados, como bombas con difusores. Una vez realizadas la primera fermentación, y según la variedad de vino, se emplean bombas y prensas para realizar el descubado.

En el envejecimiento, se emplean barricas, pero todo tiene su mecanización, se emplean soportes, fácilmente transportable con carretillas elevadoras, bombas para realizar trasegados y maquinas especializadas para el lavado de barricas. Para dejar dormir el vino en botella y para facilitar su apilamiento y trasporte de la embotelladora a las naves de crianza se emplean jaulones.

Para embotellar se emplean máquinas, como son pulpos para el manejo de botellas, sopladores, llenadoras, encorchadoras, encapsuladora, etiquetadora, máquinas de lavado (para las botellas que han estado en crianza), paletizadotas o montadoras de cajas y separadores.

Para el negocio no se emplearan técnicas actuales, debido a que el objetivo es que el cliente pueda vivir la sensación y la experiencia del proceso de la elaboración del vino de manera tradicional.

- **Las plantas**

Según la variedad y la zona geográfica donde estén ubicadas pueden sufrir enfermedades que perjudiquen a la salud de la planta y del fruto. En consecuencia es necesario conocer las variedades con las que se trabaja para poder realizar un control preventivo.

Una ventaja del proyecto es que España es un país con gran tradición vitivinícola, de forma que es fácil de encontrar técnicos, para solucionar problemas puntuales con las plantaciones.

- **Vendimia (Recolección de la uva)**

Los protagonistas de este proceso serán los visitantes y lo realizaran de forma tradicional, es decir, no se utilizara ninguna tecnología, ya que será a mano y/o con utensilios artesanales.

- **Producción del Vino**

Para el prensado se podrá hacer tanto pisando la uva, como mediante prensas de manuales. Para la fermentación se emplearán toneles de roble, volteándolo con varas de este mismo material.

1.3.4 Entorno Político-Legislativo

- **Subvenciones**

Existen una serie de ayudas para fomentar la industria del Turismo, en las cuales se regulan las bases para la concesión de subvenciones, así como también para la realización de inversiones en infraestructuras turísticas y de actividades de promoción turística. Este factor representa una ventaja para el proyecto y se puede utilizar a través de la orden EYE/200/2007 destinadas a fortalecer y hacer mas competitivo el tejido comercial de Castilla y León. ***Ver anexo 1.3.4.A ORDEN EYE/200/2007***

Una vez que la empresa esté creada se pude recurrir a subvenciones futuras, dentro de las cuales se encuentra: Las subvenciones convocadas por la agencia de inversiones y servicios de Castilla y León dirigidas al apoyo a la innovación de las pequeñas y medianas empresas Orden EYE/298/2009 de 12 de Febrero. ***Ver anexo 1.3.4.B ORDEN EYE/298/2009.*** Estos recursos son de mucha importancia en el transcurso de toda la vida de la empresa.

2- ANÁLISIS SECTORIAL

2.1 Tamaño del Sector

2.1.1 Definición de la actividad económica

En primer lugar se debe establecer claramente el sector al que pertenece la empresa para evitar equivocaciones.

En principio, turismo rural es todo aquel que se desarrolla en áreas rurales, cuando se intenta fomentar la implantación de estas actividades turísticas en España, se toma como modelo las experiencias que habían sido llevadas a cabo sobre todo en Europa, en especial Francia, Austria y Gran Bretaña. Por una parte, los diferentes términos utilizados en estos países y la descentralización político-administrativa hacen que en España aparezca una gran variedad terminológica. En general, se acepta el siguiente uso de los mismos:

- **Agroturismo**

  Es aquel que se lleva a cabo en alojamientos con instalaciones agropecuarias, tipo granjas, o cualquier otro tipo de vivienda rural en la que la actividad agraria este activa, es decir, casas con granja, o corral, o huerto, etc. En algunas de ellas el turista puede participar de forma activa de las tareas más sencillas, pero no es necesario.

- **Turismo Verde**

  Cuando la oferta está muy marcada por el valor del paisaje, pero haciendo hincapié en la diferenciación con el turismo de nieve y otros más tradicionales.

- **Ecoturismo**

Se da cuando la empresa esta enfocada a mantener un respeto y conservación del medio natural, acudiéndose a él precisamente para poder apreciar su riqueza.

La clave para la puesta en funcionamiento de forma positiva en el ecoturismo está en armonizar la necesidad conservacionista del medioambiente con el disfrute de los turistas.

- **Turismo Ecológico**

Es aquel que tiene un claro sentido conservacionista. Por tanto, Ecoturismo y Turismo Ecológico son, al margen de cuestiones meramente lingüísticas, dos términos prácticamente sinónimos.

Después de conocer los diferentes conceptos, la idea de negocio se ubica dentro de a categoría de agroturismo.

El siguiente pasos es definir el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).

CNAE 93		CNAE 2009	
63301	Operadores turísticos	7912	Actividades de los operadores turísticos

2.1.2 Posibles alianzas estratégicas con Empresas/ Marcas

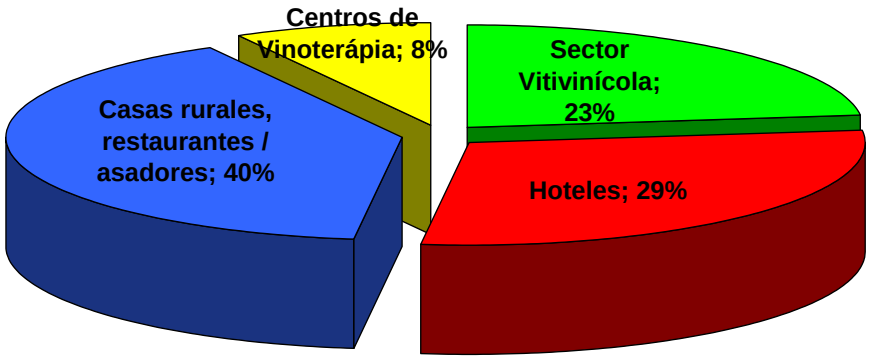
Existen diversas empresas en el sector turístico con los que se puede tener alianzas estratégicas, como son las bodegas, casas rurales, hoteles, restaurantes, asadores, centros de vinoterapia y agencias de viajes.

El principal motivo que propicia la búsqueda de alianzas estratégicas es potenciar las visitas de los clientes. Estas alianzas se realizaran con empresas establecidas, las cuales facilitará la introducción del servicio en el mercado turístico.

- **Sector Vitivinícola:** Arzuaga, Protos, Vega Sicilia, Cepa 21, Prado Rey y Abadía Retuerta

- **Hoteles en Peñafiel y Aranda de Duero:** Hotel convento las claras, Hotel Rivera del Duero, El Empecinado, Hotel Infante de Peñafiel, Hotel Aranda, Hotel Julia.
- **Casas rurales, restaurantes / asadores**: Molino de Palacios, Asados Alonso, Restaurante-Asador Mauro, Mesón "El Roble", El Ciprés, El Lagar de Isilla.
- **Centros de Vinoterápia:** La vida (Aldeayuso), Hotel Tudanca, Hotel convento las claras.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: PESOS DE CADA SEGMENTO



El proyecto se ubicará en una zona donde existan varios hoteles y casas rurales que puedan atraer a clientes.

2.2 Análisis del sector Turismo

En primer lugar hay que situar el sector turístico dentro de la economía Española. Constituye una actividad de elevada importancia, según los datos publicados correspondientes al año 2008 la aportación del turismo a la economía española se ha situado en el 10,5% del PIB y generó 1,7 millones de puestos de trabajo. El

valor añadido bruto de las ramas del transporte aéreo, del transporte terrestre y de las actividades recreativas y culturales creció por encima de la media de las actividades características del turismo y del total de la economía. Por el contrario, el valor añadido bruto de la restauración y los servicios de alojamiento experimentó un crecimiento menor que el de la media de la economía española.

A pesar de las declaraciones emitidas por el presidente de Exceltur Sebastián Escarrer el día 02 de Diciembre del 2009, acerca de que el año 2010 se seguirá durante los primeros trimestres en cifras negativas de rentabilidad, el sector de agroturismo está de moda y tiene un crecimiento adecuado, a pesar de la coyuntura económica. Esto se debe a que el agroturismo es menos costoso puesto que se suele realizar en la propia comunidad autónoma o en alguna de las adyacentes, reduciendo el coste del alojamiento, el tiempo empleado y además la planificación es reducida, tanto en el periodo de reserva.

Los ingresos por turismo en la Balanza de Pagos ascendieron a 41.900,9 millones de euros, con una tasa de variación interanual de -0,4%. Los pagos, 13.834,3 millones de euros, mostraron también una caída del 3,7% respecto al año 2007. Por lo que el saldo de la rúbrica de turismo y viajes cerró el año con un superávit de 28.066,6 millones de euros, cifra superior en un 1,3% a la del año 2007.

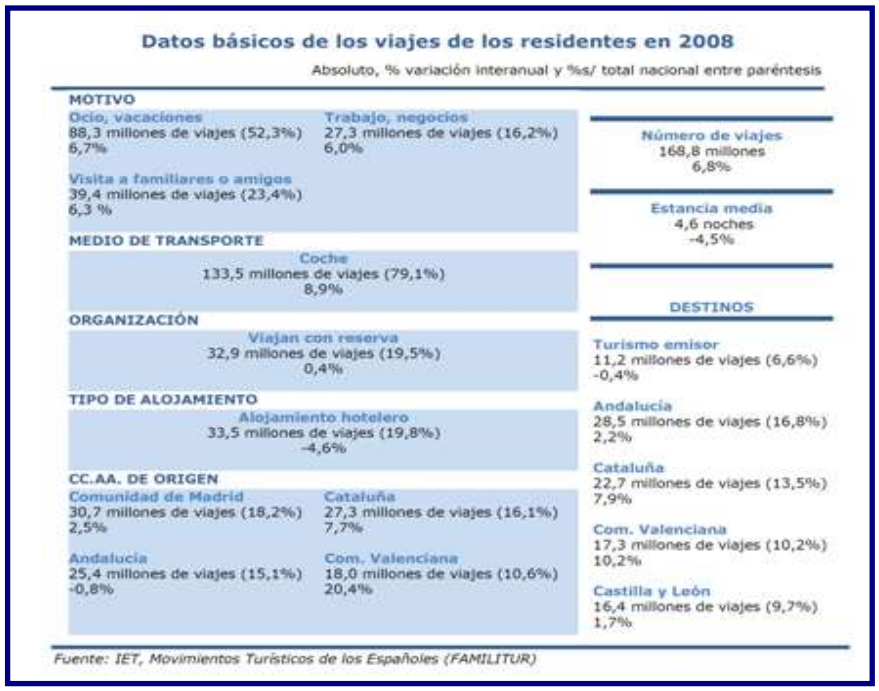
Afluencia de turistas en 2008 por meses y trimestres

Valor absoluto y variación interanual

Fuente: IET. Frontur

Fuente: IET. Familitur

El siguiente punto muestra el porcentaje de los viajes realizados por personas que residen dentro de España y el porcentaje de los extranjeros, así como también los medios de transporte empleados, el volumen y las Comunidades receptoras. De esta forma se puede fijar con mayor facilidad el enfoque que hay que dar al negocio. Dichos datos se resumen en las siguientes gráficas:



Datos básicos de los viajes de los residentes en 2008

Absoluto, % variación interanual y %s/ total nacional entre paréntesis

MOTIVO

Ocio, vacaciones
88,3 millones de viajes (52,3%)
6,7%

Trabajo, negocios
27,3 millones de viajes (16,2%)
6,0%

Visita a familiares o amigos
39,4 millones de viajes (23,4%)
6,3 %

MEDIO DE TRANSPORTE

Coche
133,5 millones de viajes (79,1%)
8,9%

ORGANIZACIÓN

Viajan con reserva
32,9 millones de viajes (19,5%)
0,4%

TIPO DE ALOJAMIENTO

Alojamiento hotelero
33,5 millones de viajes (19,8%)
-4,6%

CC.AA. DE ORIGEN

Comunidad de Madrid
30,7 millones de viajes (18,2%)
2,5%

Cataluña
27,3 millones de viajes (16,1%)
7,7%

Andalucía
25,4 millones de viajes (15,1%)
-0,8%

Com. Valenciana
18,0 millones de viajes (10,6%)
20,4%

Número de viajes
168,8 millones
6,8%

Estancia media
4,6 noches
-4,5%

DESTINOS

Turismo emisor
11,2 millones de viajes (6,6%)
-0,4%

Andalucía
28,5 millones de viajes (16,8%)
2,2%

Cataluña
22,7 millones de viajes (13,5%)
7,9%

Com. Valenciana
17,3 millones de viajes (10,2%)
10,2%

Castilla y León
16,4 millones de viajes (9,7%)
1,7%

Fuente: IET, Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)

Turismo interior en España 2008

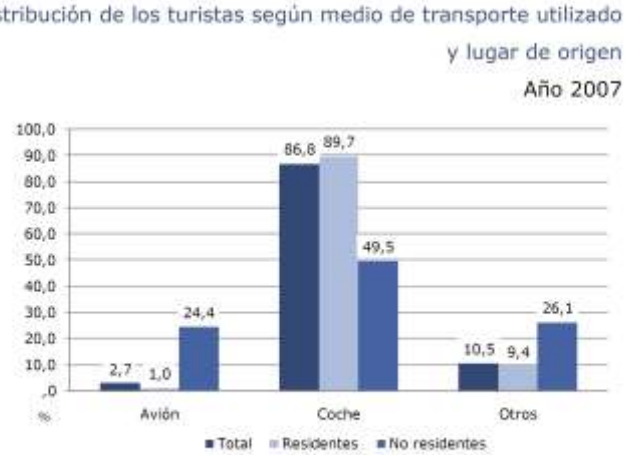
	Absolutos			% Variación 08/07		
Destino	Residentes	No residentes	Total	Residentes	No residentes	Total
Andalucía	28.454.420	8.019.668	36.476.088	2,2	-4,9	0,5
Aragón	8.274.067	435.580	8.709.647	35,3	12,4	34,0
Asturias (Pr. de)	4.165.626	181.038	4.346.664	3,3	8,3	3,5
Balears (Illes)	2.970.993	10.065.958	13.036.651	11,2	1,1	3,2
Canarias	4.308.093	9.356.793	13.664.886	7,0	-1,0	1,4
Cantabria	3.067.865	318.198	3.386.063	-13,8	-0,5	-12,7
Castilla y León	16.374.469	1.001.455	17.375.924	1,7	-13,7	0,7
Castilla La Mancha	13.312.812	188.196	13.501.008	17,1	-18,3	16,4
Cataluña	22.843.296	14.344.346	37.187.642	7,9	-5,8	2,1
C. Valenciana	17.323.886	5.718.502	23.042.388	10,2	0,1	7,5
Extremadura	4.989.959	224.415	5.214.374	9,1	-5,1	8,4
Galicia	8.652.457	934.820	9.587.277	-0,4	-9,3	-1,3
Madrid (C. de)	11.075.067	4.643.711	15.718.778	1,2	4,9	2,2
Murcia (Región de)	3.677.497	792.963	4.470.460	9,6	10,6	9,8
Navarra (C. Foral de)	2.903.251	188.246	3.091.497	48,3	-2,0	43,9
País Vasco	3.512.200	839.483	4.351.683	5,3	-12,3	1,3
Rioja (La)	1.500.273	62.868	1.563.141	23,9	18,4	23,7
Total	157.614.545	57.316.237	214.930.782	7,4	-2,3	4,6

Fuente: IET, Movimientos turísticos en fronteras (Frontur) y Movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR)

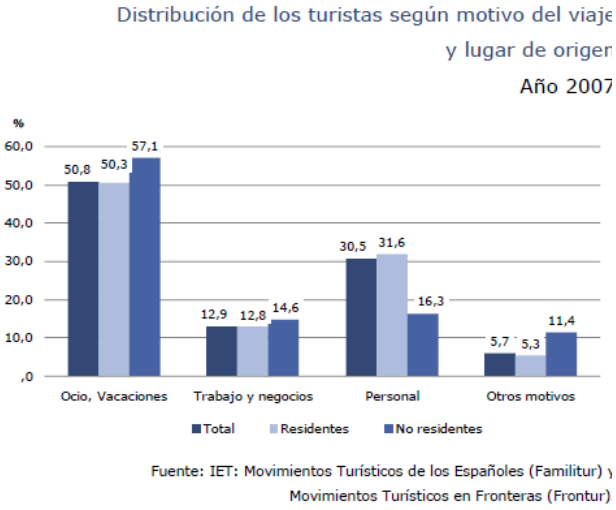
Otros datos interesantes pueden ser el gasto por persona que se realizan según el país de procedencia, o cualquier otro dato se puede consultar en el ***Anexo 2.2. A Balance del turismo en España en 2008*** Para cuantificar este resumen podemos emplear los siguientes gráficos y leer el ***Anexo 2.2. B Turismo Interior. Castilla y León.***

Una de las grandes fortalezas con las que contará el proyecto es que la mayor parte de la gente que viaja dentro de la comunidad o la alguna contigua, se desplaza en un automóvil particular, facilitando llegar a la ubicación.

Fuente: IET: Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur) y Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur).



Fuente: IET: Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur) y Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur).



Fuente: IET: Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur) y Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur)

Fuente: IET: Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur) y Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur).

2.2.1 Competidores

Los principales competidores provienen del agroturismo, el cual comprende un amplio número de actividades que se realizan directamente en el campo y que están vinculadas con el turismo. Sin embargo la competencia más directa se encuentra dentro de la clasificación del Enoturismo en España y Europa, esta le ofrece al turista una nueva forma de entender y comprender la tradición y la oferta relacionada con el mundo del vino.

2.2.1.1 Competidores Actuales

En la actualidad no existe en España una empresa de Enoturismo que ofrezca a los turistas la experiencia de hacer el vino, las empresas enoturísticas actuales solo realizan visitas guiadas a las bodegas acompañadas de una cata de vino, un almuerzo y explicaciones sobre el mundo del vino. En el presente proyecto además de todos estos servicios los clientes podrán ser los protagonistas en la cadena de valor, ya que aprenderán de una manera práctica y real todo este proceso.

2.2.1.2 Competidores Sustitutivos

Este renglón abarca las empresas de agroturismo que ofrecen al turista la posibilidad de aprender todo lo relacionado al proceso de producción de un producto agrícola con el cual se sienten identificados. Dentro de esas se encuentran las de Vinos, aceite y fresas.

- **Enoturismo:** Valladolid cuenta con una Oficina de Enoturismo que ha sido creada para promocionar y comercializar los vinos de la provincia, esta ofrece diversas alternativas para visitar bodegas, tales servicios son:

  - ✓ Rutas de un día o de fin de semana, esta ruta ofrece una nueva forma de viajar y conocer. Recorren cada una de las denominaciones de origen, los vinos de la tierra de Castilla y León, Los de Cigales, Rueda, Toro y Ribera de Duero.
  - ✓ Una ruta circular que se realiza para visitar de forma completa las cuatro zonas vinícolas, así como también un programa semanal para los más apasionados por los vinos de alta expresión. Esta ruta ofrece visitas guiadas en diferentes idiomas, catas dirigidas y venta de productos de cada zona. Así como también videos de presentación y charlas en torno al mundo del vino.

Dentro de las bodegas más visitadas en esta zona y que representan una opción diferente y sustitutiva para el cliente, se encuentran:

- **Grupo Yllera:** es un conjunto de bodegas arraigadas en el corazón de Castilla y León, en las tierras bañadas por el río Duero. Actualmente cuenta con visitas guiadas en sus bodegas de Rueda. Destacan las singulares y laberínticas bodegas subterráneas.

- **Abadía Retuerta y Santa María de Retuerta Abadía Premostratense siglo XII:** situada en la localidad vallisoletana de Sardón de Duero, es una vanguardista bodega construida en una finca de histórica tradición vitivinícola denominada Santa María de Retuerta. La bodega es conocida como "El Pago de la Milla de Oro" al elaborar vinos de pago en la mejor zona vitivinícola de España -la ubicación geográfica privilegiada entre Tudela de Duero y Peñafiel- conocida como "la Milla de Oro".

- **Bodegas Arzuaga Navarro:** es un clásico de Ribera del Duero y está situada en la finca La Planta, enclavada en Quintanilla de Onésimo (Valladolid), goza de una situación privilegiada para el cultivo de la vid, la producción de vinos de alta calidad y ofrece una memorable estancia en su hotel de cinco estrellas. Así como también de un restaurante en que se puede disfrutar de las especialidades de la región acompañadas de los vinos de Arzuaga Navarro, una sala de cata y una tienda.

Otras Visitas muy populares realizadas en la zona:

- Bodegas Cepa 21.
- Bodegas Vega Sicilia
- Bodega Prado Rey
- Bodega Emilio Moro
- Bodega Tito Pesquera (Alejandro Fernández)
- Bodega Aula de interpretación.
- Bodega de Javier Sanz Viticultor

- Visita de las bodegas Real tesoro y Valdespino.

Mapa de Bodegas en la zona de Valladolid

Otra competencia sustitutiva dentro del Enoturismo son los Spa de Vinos, estos lugares son para despertar los sentidos a través del mundo del vino y de un paisaje excepcional. Algunos de estos son: el Spa Arzuaga, La Vida Spa localizado en Aldeayuso, Hotel las Claras, entre otros.

- **Oleoturismo:** consiste en una serie de actividades turísticas en torno a los aceites de oliva, enfocados a curiosos y amantes a la gastronomía y orientada a personas con ganas de aprender. Este es cada vez más solicitado por amantes de ese turismo respetuoso con el medio ambiente, la cultura local y las técnicas agrícolas tradicionales. Crece sin cesar el número de personas que buscan el origen de un cultivo.

Andalucía es pionera en la oferta de oleoturismo, se realizan una serie de rutas que recorren Córdoba o Jaén, dentro de las cuales se encuentran la visita de ocho zonas (Montoro-Adamuz, Los Pedroches, Baena, Priego de Córdoba, Campiña Sur, Alto Guadalquivir, la Vega y Córdoba capital), para conocer las distintas variedades de aceite que se producen en cada una de ellas y las características organolépticas del producto. No faltan tampoco los museos dedicados a la oleocultura, como el Museo del Olivar y el Aceite en Baena.

Otra oferta interesante relacionada al mundo de los aceites es la Visita de relajación a un Hotel-Spa para recibir tratamientos y masajes con aceite de oliva, como es el Hotel & Spa Sierra de Cazorla localizado en la Iruela.

Todas estas opciones ofrecen una actividad parecida a la del proyecto de agroturismo del vino, aunque no se ofrecen a los clientes la experiencia en el proceso de producción, estos aprenden sobre la producción de un producto agrícola de manera divertida y relajada.

2.2.1.3 Competidores Potenciales

Dentro de los competidores potenciales que se encuentran en España pueden ser más propensos en surgir en las zonas de La Rioja, Navarra, Burgos Tarragona, Ciudad Real y Valencia, ya que aquí se encuentran la mayor cantidad de bodegas registradas y con el surgimiento de este proyecto se podría estimular el surgimiento de empresas como esta.

Francia es uno de los más grandes países productores de vino en el mundo, conocido por su excelente calidad de los vinos. Este es el hogar de cientos de hermosos viñedos y bodegas, por lo que es un maravilloso destino para las vacaciones de cata de vinos. Las principales regiones productoras de vino en Francia incluyen el famoso Alsacia, Burdeos, Borgoña, Champaña, Chablis, Valle del Loira y el Valle del Ródano.

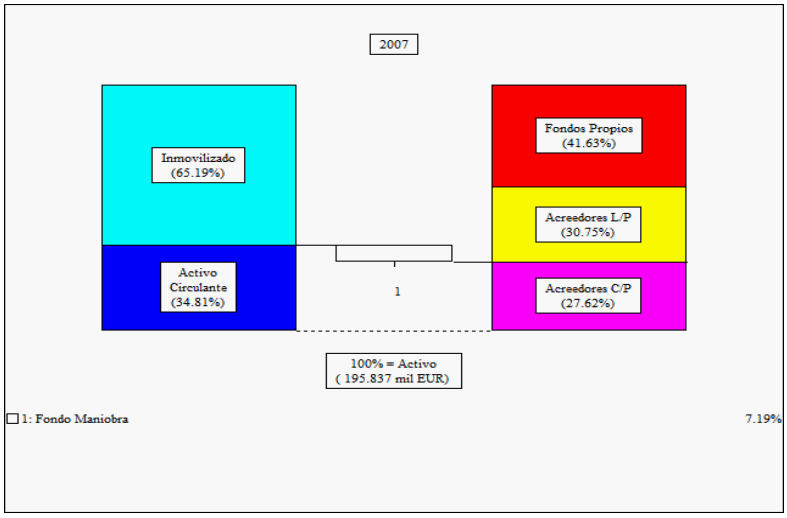
Francia se ha comercializado como el destino ideal para los amantes del vino de todo el mundo y como una oportunidad para satisfacer a los enólogos y aprender

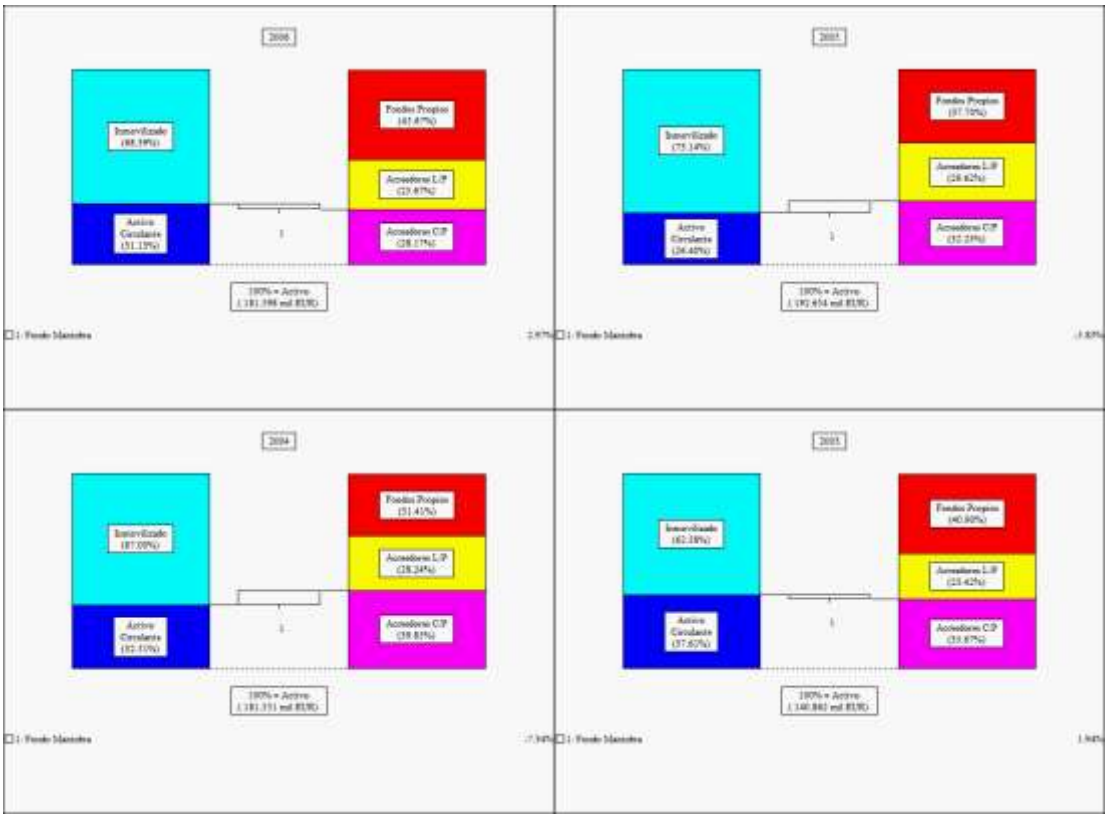
sobre la viticultura y el proceso de vinificación. Otras grandes regiones productoras de vino son el Valle del Ródano escénica, famoso por sus vinos tintos elaborados a partir de Syrah, especiado y de carácter afrutado; Chablis, conocido por sus excelentes vinos blancos de calidad, y la Provenza y el Valle del Loira

Francia es muy famosa por ser productor de algunos de los vinos más finos y champagnes del mundo, esta actividad es muy famosa y experimenta un crecimiento en términos de renombre entre turistas, por lo que podrían trasladarse a España y montar una empresa que realice la misma actividad del proyecto de agroturismo, convirtiéndose así en un fuerte competidor potencial.

2.2.1.4 Estructura de costes de los competidores

Se ha tomado una serie de empresas de la base de datos SABI para poder apreciar a estructura de costes de empresas que pueden ser consideradas como competidores potenciales. ***Ver anexo 2.2.1.4.A del Listado de Empresas seleccionadas***. A continuación se puede apreciar una media a lo largo de todos los años de las empresas utilizadas:





En vista del que AC > PC hay estabilidad financiera.

2.3 Grupos Estratégicos

Este punto se ha tratado ya en el apartado 2.1.2 Posibles alianzas estratégicas con Empresas/ Marcas, y se remite a el.

2.3.1 Perfil General de Clientes

El servicio de agroturismo está dirigido al siguiente perfil:

El perfil de los clientes a los que está dirigido el servicio del Alcázar del Vino está basado en: hombres, mujeres mayores de edad laboralmente activos, familias con

hijos y personas de la tercera edad de nivel socio económico medio-alto, con gusto por las actividades al aire libre, que dedican parte de su renta a actividades de ocio para estancias vacacionales cortas o de fin de semana y utilizan el coche como medio de transporte, residentes de las comunidades de Madrid y Castilla y León preferentemente.

2.3.2 Proveedores

Los proveedores de los insumos que requiere el sector agroturístico son abundantes en la zona y se le describe a continuación.

- **La Vid**

Es el principal insumo del proyecto de agroturismo, se puede obtener esta planta fácilmente a través de viveros que se dedican a la comercialización y asesoramiento de las diferentes variedades de Vid. Alguno de los viveros líderes en Valladolid son los siguientes:

- ✓ Viveros Provedo
- ✓ Viveros de Vid Del Valle del Duero
- ✓ Viveros Barber

- **Fertilizantes**

Para que la vid se desarrolle óptimamente, es necesario que exista un equilibrio en compuestos minerales en el suelo. La cantidad que la planta necesita de dichos compuestos es variable dependiendo del que se trate. Tanto la carencia como el exceso son perjudiciales y por ello es necesario añadir las sustancias fertilizantes en cantidades tales que se garantice un buen desarrollo de la planta.

La aplicación de fertilizantes es necesaria para evitar carencias que conlleven a una disminución del vigor, del rendimiento o incidencias negativas en la composición del mosto. Entre los principales proveedores de fertilizantes tenemos:

- ✓ Quiroga
- ✓ Antonio Moran e hijos
- ✓ De la fuente
- ✓ Salaverri
- ✓ Agrogutierrez
- ✓ Coumasa

- **Productos Enológicos**

Es necesario contar con proveedores de maquinarias e instrumentos para la elaboración y conservación del vino entre estos instrumentos están: encorchadoras, encapsuladoras, barricas y prensas. Entre los principales proveedores de estos instrumentos en Valladolid tenemos:

- ✓ Enolvid
- ✓ Laffort
- ✓ Lainco
- ✓ Biostar

2.4 Barreras de Entrada y Salida

El agroturismo a pesar de ser un sector relativamente nuevo, presenta varias barreras de entrada. La principal es la falta de financiación para su impulso, puesto que se requiere de una alta inversión inicial en activos fijos para desarrollar la actividad, lo que hace complicado encontrar inversores.

Por otra parte, la formación y experiencia específica en turismo constituye una oportunidad a corto plazo, la cual será una barrera a medio y largo plazo, puesto

que la dotación de conocimientos y aptitudes son indispensables para el agroturismo.

El acceso a los canales de distribución es otro factor que limita el ingreso a este sector, ya que la estructuración que tienen las agencias de viajes hace que el agroturismo ocupe pequeños espacios en sus carteras.

En cuanto a la salida del agroturismo se puede mencionar dos puntos básicamente, el rompimiento de los contratos laborales y la liquidación de los activos, sin embargo éstos no representan una barrera significativa.

2.5 Estructura de Costes del proyecto

En cuanto a la estructura de costes de las fincas agroturísticas se puede apreciar que la mayor proporción de los costes son fijos, ya que representan cerca del 70% de la inversión, los principales rubros lo constituyen el terreno, la infraestructura y las maquinarias necesarias para llevar a cabo la actividad. El restante 30% se distribuyen en el capital de maniobra.

Las explotaciones agroturísticas en cuanto a su financiamiento se caracterizan por tener bajos niveles de endeudamiento en general, según estimaciones, el 80% de las fincas agroturísticas no superan el 25% del pasivo, lo quiere decir que son entidades que se financian con recursos propios principalmente.

En conclusión se puede apreciar que la estructura de costes es pesada en la etapa de iniciación debido a las inversiones que se realizan en primera instancia.

2.6 Canales de Distribución

Existen diferentes tipos de proveedores, ya que actualmente son muchas las empresas que se están adhiriendo a impulsar el turismo en Valladolid como:

agencias de viaje, casas rurales, bodegas de vino restaurantes, tiendas especializadas en la venta de vinos y oficinas de turismo. Estos se convierten en los principales proveedores de clientes, ya que se proyecta contar con alianzas estratégicas con cada uno de ellos para atraer a los clientes potenciales. Los principales canales de distribución que se detectan son los que se describen a continuación:

- **Agencias de Viajes**

Através de todas las agencias de viajes, especialmente las que existen en Valladolid (149 agencias aproximadamente) los clientes potenciales pueden informarse o hacer reservaciones a telefónicas o a través de internet del servicio de agroturismo que se ofrece a cambio de una comisión del 10% aproximadamente.

- **Oficinas de Turismo**

Actualmente existen más de 44 oficinas de turismo en la provincia y ciudad de Valladolid, las cuales se dedican a impulsar las diferentes atracciones que existen, Dichas oficinas serian una de las principales fuentes de clientes, debido a que la mayor parte de turistas acuden a estas oficinas para planear los lugares a visitar durante su estancia.

- **Alojamientos**

Valladolid ofrece más de 8,000 plazas en los distintos establecimientos turísticos de la capital y de la provincia, los cuales están preparados para recibir turistas tanto para congresos, convenciones o grupos, como para familias o visitas individuales, entre las diferentes ofertas de alojamiento podemos mencionar: paradores, hoteles, hostales, pensiones, casas rurales, centros de servicio rural y campings. Realizando alianzas estratégicas con los distintos establecimientos de alojamiento, los clientes potenciales podrán acceder al servicio agroturistico.

- **Bodegas de Vino**

En Valladolid existen más de 200 bodegas que se dedican a la elaboración y comercialización de vino con denominación de origen, además muchos de estos establecimientos poseen instalaciones para atender la demanda turística como: alojamiento, restaurantes, museos relacionados con la temática del vino, catas, salones para eventos, etc. Estos establecimientos son complementarios al proyecto de agroturismo y a través de alianzas estratégicas pueden proveernos de clientes interesados en el enoturismo que deseen además de visitar las bodegas, conocer desde el inicio todo lo que implica la elaboración del vino.

- **Guías Turísticos**

Existen Técnicos de Empresas y actividades turísticas que podrán dirigir y acompañar a los turistas al proyecto de agroturismo.

- **E-Commerce**

El Internet permite reducir costes en la transferencia de la información y ofrece una gran oferta de aplicaciones y dispositivos. Se contará con una página web de fácil acceso, en la cual los clientes podrán obtener toda la información necesaria de los servicios ofertados, con el fin de de motivarlos a vivir la experiencia.

También se planea formar parte de la página web de las agencias de viajes con las que se tengan acuerdo, ofreciendo así una buena fuente de promoción, ya que formar parte de sus páginas permite llegar a un gran número de turistas.

2.7 Comunicación

Hoy en día la mayoría de turistas antes de planear sus vacaciones, buscan información a través del internet, además de informarse acerca de los lugares que pueden visitar.

Realizan las reservaciones de transporte, alojamiento y lugares a visitar, por lo tanto uno de los principales canales de distribución serán las agencias de viajes virtuales y las páginas web de turismo de Valladolid que funcionan de la siguiente forma:

- El comercio electrónico permite realizar compras a través del ordenador u otro dispositivo conectado a Internet. Funcionan las 24 horas del día y actualizan la información de los servicios que se ofrecen permanentemente y en tiempo real.
- Aunque hay excepciones, las tiendas acostumbran a adherirse a mercados virtuales organizados por terceros. Son estos intermediarios los que crean la plataforma tecnológica de seguridad necesaria y establecen la relación con las entidades financieras.
- Detrás de una tienda virtual siempre hay un banco que da validez a las órdenes de pago.
- Cuando el consumidor se decide a comprar, pasea por la web, selecciona los servicios que desea adquirir y los va añadiendo a su carro de la compra. Luego el usuario pulsa el botón de compra y proceden a realizar la compra por medio de una tarjeta de crédito.

El contacto con los tour operadores y agencias de viajes es vital, ya que además de la promoción obtenida por sus catálogos, los agentes de viajes recomiendan la empresa directamente a los clientes y se tiene presencia en los materiales impresos por las mismas.

Se participará activamente en diversas ferias de turismo, para esto se llevará materiales impresos de forma atractiva, que inviten a los turistas a realizar la visita. Este material impreso se distribuirá a los hoteles, restaurantes, bodegas y casas rurales de la zona, de forma tal que los clientes potenciales que las visiten puedan tener la información.

2.8 Tendencias Innovadoras en la Industria

Para poder analizar las tendencias del agroturismo es indispensable dar un repaso por la agricultura y el turismo:

2.8.1 Agricultura

El proceso de la globalización ha tomado partido en este sector y ha generado nuevas tendencias en la agricultura a nivel mundial, las cuales han surgido bajo la idea de obtener una mejor incorporación a los mercados que giran en torno a cadenas productivas, sistemas agroalimentarios globales, comercio justo, bio-industria, agro-negocios, entre otros.

En España la agricultura tradicional hasta los años sesentas constituyó la base de la economía, sin embargo actualmente esto ha cambiado, (la agricultura en España emplea solo alrededor del 5 % de la población activa) y ha permitido el surgimiento de la agricultura alternativa, que entre las variantes principales están: sustentable, orgánica, energética, invernaderos, de precisión, biotecnología y nanotecnología.

A continuación se hace una breve descripción de dichas tendencias en la agricultura:

2.8.1.1 Agricultura sustentable

Esta tendencia lo que pretende es conservar los recursos naturales durante el paso de los tiempos a fin de que las generaciones actuales como las venideras dispongan de los mismos.

“Agricultura sustentable, es el manejo y conservación de los recursos naturales y la orientación de cambios tecnológicos e institucionales a manera de asegurar la satisfacción de las necesidades humanas en forma continuada para las generaciones presentes y futuras. Tal desarrollo sustentable conserva el suelo, el agua y recursos genéticos, animales y vegetales; no degrada al medio ambiente; es técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable." ***FAO, 1992, citado en von der Weid, 1994***

2.8.1.2 Agricultura orgánica

La agricultura orgánica es un sistema productivo que utiliza al máximo los recursos de la finca, fundamentalmente lo relacionado a la fertilidad del suelo y la actividad biológica, además pretende minimizar el gasto de los recursos no renovables, promueve el uso sano y apropiado del agua. En referencia al control de malezas, plagas y enfermedades lo hace sin fertilizantes y plaguicidas sintéticos para así proteger el medio ambiente y la salud humana.

2.8.1.3 Cultivos energéticos

La agricultura también se ha direccionado al desarrollo de “sustitutos energéticos” a los hidrocarburos. El etanol puede ser obtenido mediante cosechas de caña de azúcar, maíz, papa, residuos agrícolas, biomasa forestal, la canola, vid, magueyes, entre otros, mientras tanto cultivos como girasol, jatropha, soya, cártamo, colza, ajonjolí, cacahuate y calabaza pueden producir biodiesel.

Las principales ventajas de los cultivos energéticos es que contribuyen una generación de empleo en el medio rural, tiende a estabilizar los precios de los cultivos y además puede convertirse en un reductor de deuda externa dada por la importación de petróleo o gasolina.

2.8.1.4 Agricultura de invernaderos

En este ámbito la agricultura intenta producir bienes con un alto nivel valor agregado enfocándose en mercados exportables o nacionales privilegiados. La tendencia de la agricultura mundial en un futuro será incrementar este sistema de producción debido principalmente al control que se tendrá sobre el clima, plagas, nutrientes y por supuesto el agua. Actualmente el problema que afrontan es la alta inversión que se debe realizar, sin embargo se está trabajando sobre los mecanismos para mitigar este inconveniente.

2.8.1.5 Agricultura de precisión

La agricultura de precisión se basa en el uso de herramientas tecnológicas de información, como por ejemplo se usan sistemas de posicionamiento global (GPS), es una vía agrícola cada vez más explorada, ya que permite optimizar los rendimientos, administrar mejor los costes de producción y limitar el impacto de ciertas poluciones. La agricultura de precisión permite adecuar el manejo de los suelos y los cultivos a la variabilidad presente dentro de un lote, el principio que le guía es aportar la dosis exacta, en el buen lugar y en el momento adecuado. En el futuro, será semejante a una agricultura robótica.

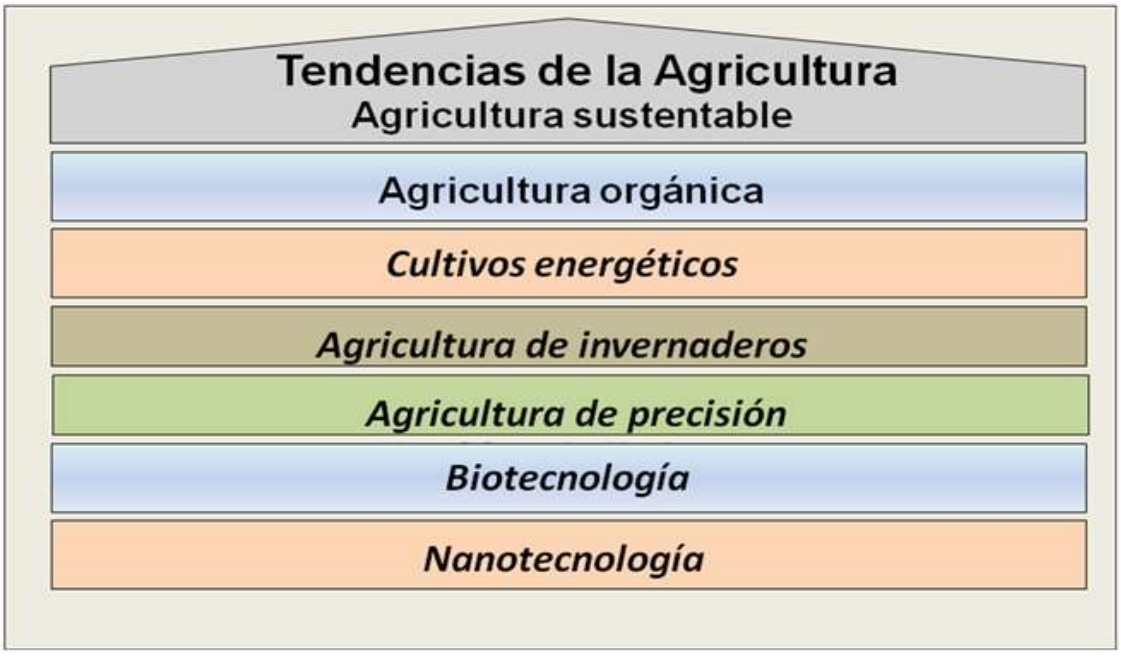
2.8.2 Biotecnología

La biotecnología ayuda a desarrollar nuevos nichos del mercado, a través de la mejora de la calidad de los productos agrícolas, este puede constituir un factor de diferenciación en medio de la alta competitividad que se vislumbra en los mercados internacionales. La biotecnología ha tenido un considerable impacto económico en el sector de la alimentación.

2.8.3 Nanotecnología

La nanotecnología puede comprenderse como la aplicación de la materia a nivel nanométrico (en la escala de átomos y moléculas, donde el tamaño se mide en millonésimas de milímetro), la tendencia en referencia en cuanto a la agricultura es que en el futuro este sector podría ser manejado desde un ordenador en lo que denominaría las bío-fábricas.

Tendencias de la Agricultura:



2.8.4 Turismo

Hoy por hoy el turismo es visto como una necesidad social, la cual se traduce en una búsqueda de una vivencia y esta a su vez viene a convertirse en una mercancía de la que se sustenta la industria turística. Las nuevas tendencias del turismo exigen estudiarlo desde un punto de vista humano y ante todo hay que comprender que este sector comercializa experiencias. Las tendencias se registran tanto desde el punto de vista de oferta como de la demanda.

2.8.5 Tendencias de la demanda

La demanda turística permanentemente va en búsqueda del bienestar en su tiempo de ocio destinado al turismo y a la recreación, sobre todo la demanda gira en torno a la cobertura de sus necesidades y a los beneficios que les genera, existen tres puntos básicos en los que se puede observar los hábitos que van marcando la tendencia y se muestran a continuación.

a) Hábitos vacacionales

- Reducción de la duración de las vacaciones principales.
- Incremento de viajes cortos.
- Reducción del nivel de fidelidad al destino.

b) Hábitos de compra

- Incremento de los viajes organizados individualmente.
- Búsqueda de canales de compra alternativos.

c) Hábitos de consumo

- Cama y comida no es suficiente.
- Mayor nivel de actividad (de "pasar" a "vivir" las vacaciones)

- Preferencia por establecimientos con elevado nivel de equipamiento.
- Preocupación por el entorno medio-ambiental.
- Combinación de sol y playa con actividades lúdico-culturales.
- Deseo de un servicio personalizado y flexible.
- Deseo de garantía de servicios.

2.8.6 Tendencias de la oferta

En consecuencia de los cambios de la demanda, la oferta tiende a proporcionar actividades turísticas que se ajusten a los requerimientos de los turistas. La literatura del turismo define que son básicamente cuatro las dimensiones en las que se enmarca la oferta.

- **Dimensión lúdica**

Es el turismo de las masas en el cual el turista pretende desconectarse de su vida diaria mediante la diversión y el descanso. La dimensión lúdica puede ser vista en el turismo de sol y playa, el mismo que tiene una tendencia creciente. El cliente en este caso no quiere ser reconocido como turista, desea ser original y busca que su experiencia recreativa le permita recuperar el ánimo para el día a día.

- **Dimensión ecológica**

La aparición de esta dimensión radica la importancia del ambiente físico y social en el que se desenvuelve la actividad y por supuesto se privilegia el no causar daños ecológicos. Los representantes en esta dimensión son el turismo alternativo y el ecoturismo.

- **El turismo alternativo o especializado**

Busca que los viajes contengan actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven. Se pretende que el turista vaya con el compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

- **El ecoturismo**

Es definido por la "'Asociación de Ecoturistas" como "viajes intencionados a áreas naturales con el propósito de entender la historia cultural y natural del medioambiente teniendo cuidado de no alterar la integridad del ecosistema y produciendo oportunidades económicas que permitan la conservación de los recursos naturales por medio de beneficios económicos para los residentes locales".

- **Dimensión creativa**

Se representa mediante el turismo activo, en el cual cobra más importancia la acción que se realiza que el lugar en el que se desarrolla. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el deseo de 'vivir las vacaciones' de una manera original e insólito es lo que marca su tendencia.

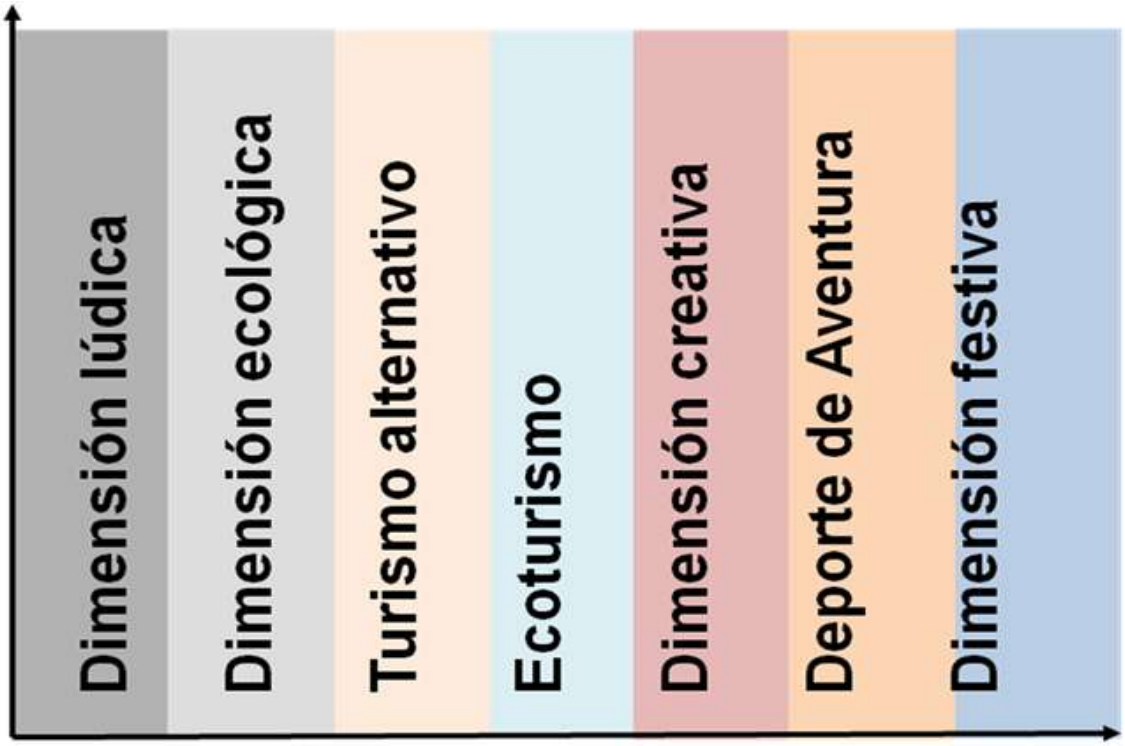
- **Deporte de aventura**

Es el gran referente y se tienden a demandar productos más sofisticados de carácter individual en muchos casos, el turista lo que pretende es vivir experiencias en las que tenga que tomar decisiones como ejemplos se puede citar en el paracaidismo, escalada, kayak, entre otros.

- **Dimensión festiva**

En esta dimensión se enmarca todo el turismo relacionado con lo educativo y lo cultural. El objetivo de es proporcionar conocimientos y sabiduría a los turistas, a través de la experiencia. Aquí se encuentra muy bien representado el Turismo Comunitario, el cual permite al cliente implicarse en la vivencia diaria y con ello se le dota una experiencia de descubrimientos.

Tendencias de la Demanda del Turismo:



2.8.7 Agroturismo

El agroturismo forma parte de la oferta del turismo rural y es aquel que se relaciona directamente con las explotaciones agrarias intentando actuar como complemento de la renta de los agricultores, se puede decir que el agroturismo surge de la interacción de dos tendencias, una económica directamente vinculada

a la crisis económica y agraria de las zonas rurales y otra social relacionada a las nuevas demandas de la sociedad.

Actualmente el agroturismo se está adaptando a los procesos de reestructuración del sector agrícola y al nuevo paradigma rural. Las explotaciones agroturísticas están tomando una creciente importancia puesto que sus implicaciones en el desarrollo de las áreas rurales es cada vez más notorio.

El Nuevo Paradigma Rural

	Antigua concepción	**Nueva concepción**
Objetivos	Igualdad, ingresos en las explotaciones agrícolas, competitividad de dichas explotaciones	Competitividad de las áreas rurales, puesta en valor de los recursos locales, explotación de recursos no utilizados
Sector clave	Agricultura	Varios sectores de la economía rural (turismo, manufacturas, etc.)
Principales instrumentos	Subvenciones	Inversiones
Actores clave	Gobiernos nacionales, agricultores	Todos los niveles de gobierno (supranacional, nacional, regional y local), varios agentes locales (públicos, ONGs)

Fuente: OCDE, 2006

Este sector ahora tiende a la especialización y a su profesionalización en referencia a los servicios que están ofertando, sobre todo están intentando ofrecer una relación entre turista y medio natural directa, la cual promueva acciones sostenibles y respetuosas a fin de preservar los rincones, las costumbres y formas de vida.

Por otro lado, la tendencia del agroturismo es vincularse estrechamente con las plataformas tecnológicas para ofertar sus servicios.

2.9 Conclusiones del análisis sectorial

- El agroturismo es un servicio atractivo para los consumidores, ya que representa un coste bajo en comparación a otras actividades de ocio vacacional. Además satisface la necesidad de recreación de los que desean cambiar la forma convencional de pasar sus vacaciones a una experiencia diferente de vivirlas.
- Estas actividades de ocio son idóneas para realizarlas cualquier fin de semana o puente, independientemente del la época del año.
- El radio en el cual se puede operar gracias a estas ventajas es de unos 200-250km, dependiendo del tipo de vía utilizado.

3- ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO

El presente proyecto Agroturístico, consiste en ofrecer a los turistas un servicio especializado sobre la cadena de valor del vino, en el cual podrán vivir la experiencia de la producción del vino en todas sus etapas, iniciando por los insumos (la vid), pasando a experimentar todo en referencia a las actividades agrícolas (siembra, poda, poda en verde, etc.), la transformación de la vid en vino y finalmente pasar a realizar un cata del producto final.

3.1. Análisis DAFO

De acuerdo a los análisis previamente realizados, se han llegado a determinar los siguientes factores en cada componente:

3.1.1 Debilidades

D.1 Incertidumbre ante la reacción de aceptación de los posibles clientes, ya que no conocen el servicio y no se sabe como reaccionará la demanda

D2. Falta de experiencia empresarial y de la actividad por parte del equipo director del proyecto

D3. Poca capacidad de negociación con las entidades grandes de los diferentes grupos estratégicos (casas rurales, hoteles, agencias de viaje).

D.4 Dificultad para entrar dentro de los canales de distribución (agencias de viaje, tour operadores…)

3.1.2 Amenazas

A.1 Actual crisis económica, afecta directamente al sector turístico

A.2 Gran número de empresas en los sectores vitivinícola y turísticos con capacidad para copiar el negocio

A.3 Competencia sustitutiva, empresas de agroturismo que ofrecen servicios similares pero con otros productos agrícolas (aceites, fresas)

A.4 Grupos estratégicos vinculados con el sector vitivinícola son de gran dimensión y tienen dominio del mercado

3.1.3 Fortalezas

F.1 Estructura de costes ligera, lo que representa una dimensión empresarial de bajo coste inicial

F.2 Precio del servicio asequible para el turista

F.3 Servicio innovador enfocado en ofrecer a los usuarios una experiencia única en la cadena de valor del vino

F.4 Exclusividad geográfica del proyecto, puesto que estará ubicado en una zona en la que la competencia es reducida

3.1.4 Oportunidades

O.1 Aumento del turismo interno dentro del territorio español producto de la crisis económica actual, al mismo tiempo el agroturismo se posiciona como uno de los sectores en crecimiento dentro de este rubro

O.2 Posibilidad de optar a subvenciones de los organismos públicos

O.3 Establecer importantes alianzas estratégicas con casas rurales, bodegas, hoteles y restaurantes

O.4 Nicho de oportunidad en el mercado por falta de competidores directos

3.2 Q-DAFO

Q-DAFO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	
FORTALEZAS	F1	1	0	0	1	1	-2	1	0	2
	F2	2	0	2	2	2	-1	2	1	10
	F3	1	1	2	2	1	2	2	2	13
	F4	0	1	0	1	0	0	1	0	3
DEBILIDADES	D1	1	1	2	1	-1	0	-1	0	3
	D2	0	-1	-2	0	0	-2	-1	-2	-8
	D3	0	1	-2	0	-1	0	0	-2	-4
	D4	-1	0	2	-1	0	0	-1	-2	-3
TOTAL		4	3	4	6	2	-3	3	-3	16

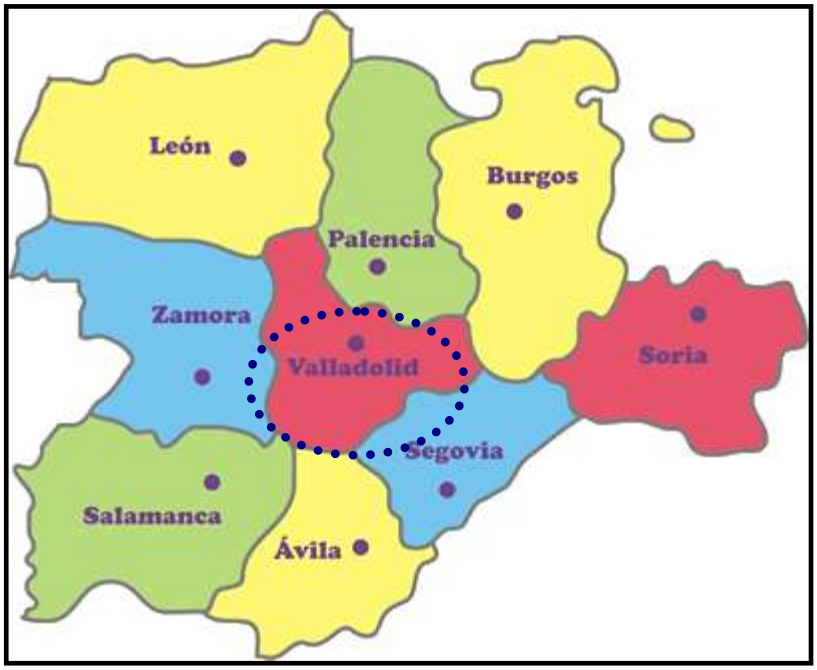
3.3 Objetivos Estratégicos

Tras haber realizado el Análisis DAFO, se procederá a definir los objetivos estratégicos del presente proyecto. A continuación se establecen los objetivos de una manera precisa en 3 áreas que son esenciales, estos corresponden a los Objetivos de Posicionamiento, Venta y Rentabilidad.

3.3.1 Objetivo de Ubicación

Es imprescindible contar con una ubicación estratégica en la Comunidad de Castilla León para llevar a cabo el desarrollo del presente emprendimiento. Los factores fundamentales para determinar la localización han sido la competencia, la concentración poblacional, infraestructura, comunicaciones y vialidad. Partiendo de lo expresado, se considera que Valladolid será el lugar en el que se desarrollé el proyecto agroturístico.

Mapa Castilla y León



3.3.2 Objetivo de Posicionamiento

El objetivo de posicionamiento es crear una imagen o identidad del servicio en la mente de los grupos estratégicos, puntualmente de las agencias de viajes, de los hoteles y de las casas rurales de Valladolid, para que se refieran los turistas a la finca agroturística. A continuación de le define puntualmente el mismo.

Posicionar el servicio agroturístico, mediante la firma de convenios con al menos el 75% de agencias de viajes, hoteles y casas rurales de Valladolid mediante los cuales se oferte el servicio a los turistas, en el primer año.

Para el segundo año, se pretende disponer de convenios con al menos el 15% de estos socios mencionados en la región de Castilla y León, fundamentalmente en las zonas más cercanas a Valladolid.

Será importante también utilizar de la mejor manera las herramientas del marketing mix para lograr el posicionamiento deseado, enfocándose en que el cliente perciba el ofrecimiento de vivir una verdadera experiencia con la cadena valor del vino.

3.3.2 Objetivo de Ventas

El objetivo de ventas anuales se estima en la tabla que se presenta a continuación. Hay que mencionar que para este cálculo se han tomado precios referenciales los cuales serán estudiados a profundidad en los siguientes apartados. Se estima la visita de 150 visitantes adultos por semana durante el primer año y un treinta porciento de esta cantidad de visitantes niños. La tasa variación se estima de 8% para el segundo y el tercer año y de -5% para el cuarto y quinto año en cuanto a las visitas. Para los precios se ha considerado una variación fija del 10%. A continuación de presentan los resultados:

Proyección de Ventas					
Años	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Servicio agroturístico senior	2.080	2.246	2.426	2.305	2.190
Precio senior	60,00	66,00	72,60	79,86	87,85
Subtotal	**124.800,00**	**148.262,40**	**176.135,73**	**184.061,84**	**192.344,62**
Servicio agroturístico adulto	7.280	7.862	8.491	8.067	7.663
Precio adulto	75,00	82,50	90,75	99,83	109,81
Subtotal	**546.000,00**	**648.648,00**	**770.593,82**	**805.270,55**	**841.507,72**
Servicio agroturístico niños	1.040	1.123	1.213	1.152	1.095
Precio niños	40,00	44,00	48,40	53,24	58,56
Subtotal	**41.600,00**	**49.420,80**	**58.711,91**	**61.353,95**	**64.114,87**
Objetivo de Ventas Anual	**712.400,00**	**846.331,20**	**1.005.441,47**	**1.050.686,33**	**1.097.967,22**

El objetivo de ventas del año uno asciende a 712.400,00 euros.

En este punto será importante destacarse por la calidad del servicio que se brindará, mostrando un alto grado de especialización dentro de lo que es el Enoturismo y Turismo Rural, para así cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

3.3.4 Objetivo de Rentabilidad

La noción que se aplica a la presente acción económica en la que se movilizarán medios, materiales, humanos y financieros será el fin de obtener unos beneficios superiores a la rentabilidad media del sector. Por que se podría definir el objetivo de la siguiente manera:

Superar la rentabilidad media del sector, la cual corresponde al 9%.

4- PLAN DE OPERACIONES

El presente proyecto Agroturístico, en términos generales consiste en ofrecer a los turistas un servicio especializado sobre la cadena de valor del vino, en el cual podrán vivir la experiencia de la producción del vino en todas sus etapas. Iniciando por los insumos (la vid), pasando a experimentar todo en referencia a las actividades agrícolas (siembra, poda, poda en verde, etc.), a continuación se verá el proceso de la transformación del vino y finalmente pasar a realizar una cata del producto final. Otro de los aspectos de este proceso sobre el que se incide, es la comparación entre los métodos rudimentarios de producción de vino que se utilizaban en la antigüedad y los que se utilizan en la actualidad, incluyendo los aspectos tecnológicos.

4.1 Descripción del Servicio Agroturístico

En este apartado se pretenderá describir cada una de las etapas del proceso del servicio turístico, de manera tal que se puede estructurar el tema operacional del mismo. Es necesario mencionar que el desarrollo del servicio en profundidad se desarrollará en el plan de marketing.

El servicio agroturístico consta de varias etapas, las cuales esencialmente van ligadas a los eslabones de la cadena de valor del vino, (la duración del servicio se estima en aproximadamente 6-7 horas) las etapas que se plantean en esta ruta del vino, son las que se describen a continuación:

- **Etapa 1: Apertura y Recepción**

El inicio de la actividad está planificado a las 9:00 am, horario en el cual el personal estará ya presente en la finca para prestar el servicio. La tarea importante que se llevará a cabo en esta etapa será la recogida de los turistas

(clientes que hayan reservado el tour con antelación), que se encuentren hospedados en las casas rurales ubicadas en las zonas aledañas.

A partir de la hora mencionada los clientes podrán empezar a llegar a la finca (tanto los que sean recogidos por el vehículo del servicio agroturístico, como los que lleguen por sus propios medios a la finca), donde serán recibidos y se procederá a efectuarles el cobro del servicio. Los monitores se encargarán de estructurar los grupos de clientes (se programa que cada grupo no sea mayor a 20 personas, 15 adultos y 5 niños) y se espera que el primero inicie el recorrido a las 10:00am.

- **Etapa 2: Vivero**

En esta etapa lo que se mostrará es todo lo referente a la siembra de la vid y su proceso hasta que la planta llega a la madurez. Los monitores realizarán una introducción (se hará referencia al tema medieval que será lo temático que abordará el servicio), posteriormente generarán la interacción de los clientes, además se llevarán a cabo actividades de integración.

Tiempo estimado: 45 minutos

- **Etapa 3: Producción-Viñas**

En este punto se mostrarán las actividades agrícolas de la vid, tal y como son la poda, el abonado, formación de racimo y más, de igual forma los turistas irán introduciéndose en la experiencia al practicar las tareas y lógicamente se desarrollarán dinámicas apropiadas con el grupo.

Tiempo estimado: 45 minutos

- **Etapa 4: Transformación**

Tras haber visitado el vivero, se procederá a mostrarles a los turistas el proceso de transformación de la vid en el vino, abordando los temas de selección, prensado y los de fermentación. Los clientes tendrán la posibilidad de manipular la maquinaria rústica disponible con la que se obtiene el vino.

Tiempo estimado: 60 minutos

Figura 3. Vino de Rioja Saliendo de una Barrica. Tomado de: www. 4ases.net

- **Etapa 5: Almuerzo**

Con el cumplimiento de la etapa 4 y con un de aproximadamente de 2 horas y 30 minutos, se invitará a los turistas al restaurante para que almuercen (El almuerzo estará incluido en el coste de los servicios). En principio la restauración será llevada por un catering, con el cual se firmará un acuerdo.

Tiempo estimado: 90 minutos

- **Etapa 6: Bodega**

Después de almorzar y un descanso, se pretende continuar el tour por los eslabones de la cadena de valor del vino, se procede a visitar la bodega donde se les enseñará a los turistas lo referente al vino de crianza, de reserva y de gran

reserva. Adicionalmente experimentarán las actividades pertinentes y disfrutarán de una breve presentación temática.

Tiempo estimado: 60 minutos

- **Etapa 7: Cata**

En esta penúltima etapa de la visita, **se hará catar a los clientes los vinos**, pasarán por un fase visual, otra de olfato, para después degustar el bien terminado. En este punto cada uno de los turistas recibirá una pequeña muestra del vino.

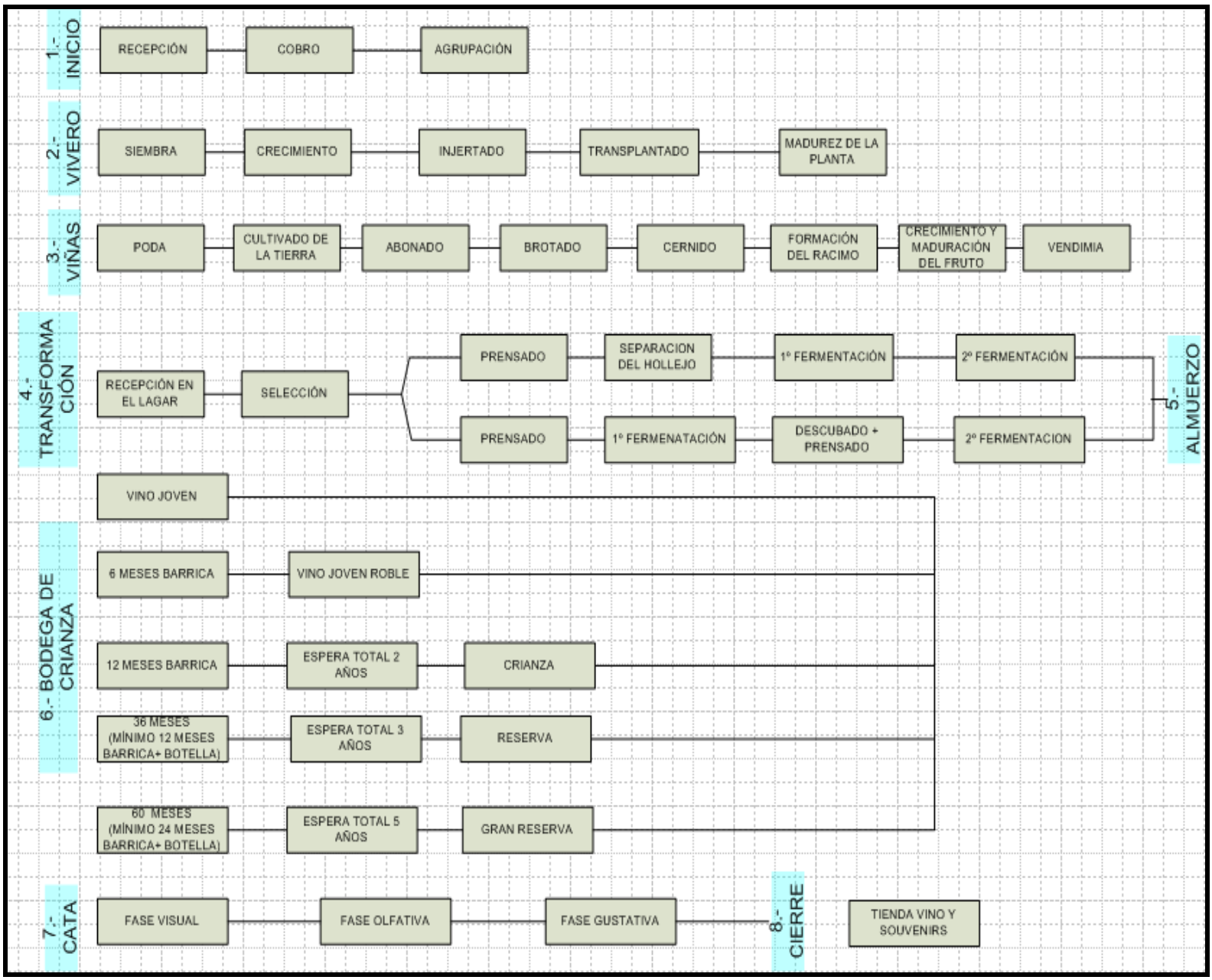
Tiempo estimado: 60 minutos

- **Etapa 8: Cierre**

Finalmente, tras haber experimentado cada una de las etapas, se realizará el cierre del tour en el cual se agradecerá por su visita y se les invitará a que acudan a la tienda de vinos y souvenirs que se dispondrá en la finca.

A partir de las 16:20, cada 40 minutos se dispondrá de un vehículo que llevará a los turistas a las casas rurales de donde fueron recogidos.

4.2 Proceso Operativo del Servicio Agroturístico



4.3 Ubicación Geográfica Detallada

El proyecto está ubicado en España, en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Exactamente, en la zona denominada Ribera del Duero, en la N-122 (que está en proceso de transformación a autovía) en el municipio de Valdezate (entre Peñafiel (Valladolid) y Aranda de Duero (Burgos).

Tomando el mapa representativo de la Denominación de Origen:

Si se ve en un mapa de carretera, se puede situar la ubicación de la localidad, en la que se encuentra el inmueble y terrenos seleccionados como se muestra a continuación:

Ahora tomando una imagen de Sigpac se puede centrar la finca en la parte noroeste de la intersección de las carreteras N-122 (Próximamente autovía) y BU-123.

La parcela en la que está situado el inmueble y una pequeña parcela de viñedo, esta sombreada en color amarillo

Datos de la parcela:

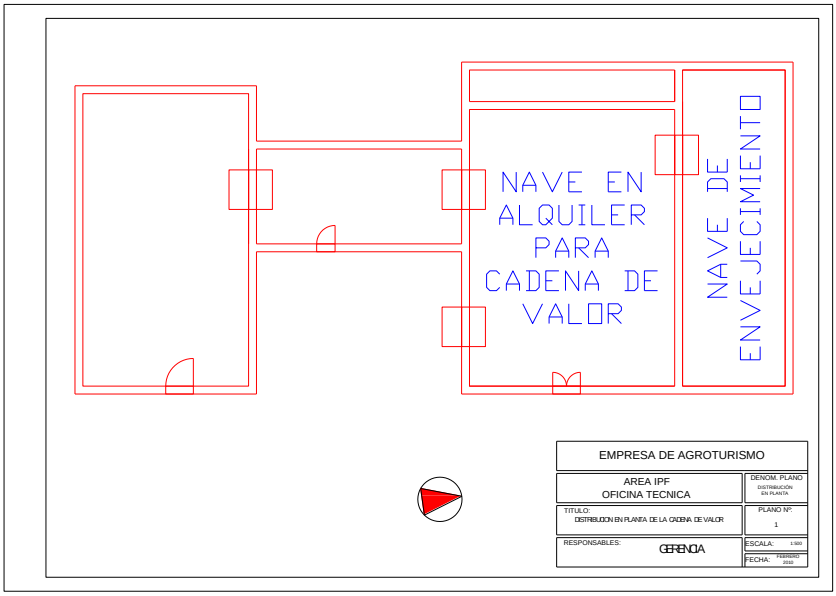
Posición:

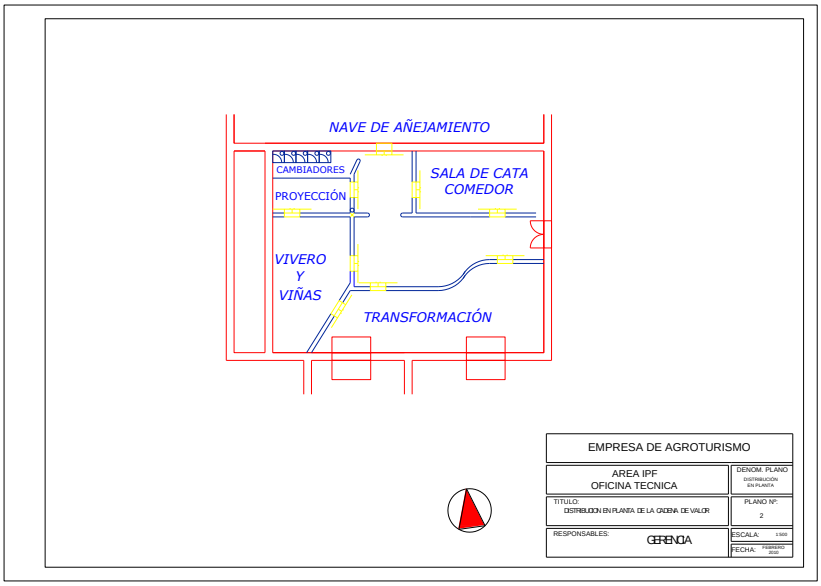
Datum:	ED50
Latitud:	41º 36' 55,55'' N
Longitud:	-3º 55' 42,17'' W
Huso UTM:	30
Coordenada X:	422.648,61 m
Coordenada Y:	4.607.576,58 m

Superficie:

2.365 Ha→ 20.365 m^2

4.4 Distribución en planta al detalle





Se ha dispuesto hacer pequeñas modificaciones, mediante cristales blindados, que proporcionen amplitud, luminosidad, así como trasladar algunas puertas.

4.5 Políticas de Operaciones

Las principales políticas dentro del tema operacional son las que se describen a continuación:

- Los grupos que serán formados para realizar el recorrido turístico, estará formado por máximo 20 personas, 15 adultos y 5 niños, a fin de que sean grupos manejables y fundamentalmente para que todos puedan realizar las actividades. No se requiere de un mínimo preciso de participantes para iniciar el recorrido, puesto que hay horarios de inicio de los recorridos.

- Los horarios de inicio de los recorridos son a las 10:00 am, 10:45 am, 11:30 am y 12:15 pm. Estos recorridos pueden variar dependiendo de la demanda.

- Un monovolumen realizará la recogida de los turistas a partir de las 9:00 am de acuerdo a la programación que se haga en virtud de los turistas que han reservado el tour con antelación y que requieran del transporte. Ya estando en las casas rurales se podrá intentar captar más clientes según la capacidad del vehículo.

- Se dispondrá de transporte para el retorno de los turistas a las casas rurales de donde fueron recogidos, cada 40 minutos a partir de las 16:20 pm, siendo la última a las 19:00 pm. El servicio estará incluido en el precio.

- La restauración será efectuada por un catering, con el cual se firmará un convenio de servicios.

4.6 Recursos Materiales Necesarios

Una parte esencial de toda clase de empresa son los costes de operación de la misma, ya que permite evitar que cometa errores en la fijación del precio, así como también conseguir resultados satisfactorios.

Hay que destacar que estos costes pueden cambiar de acuerdo a las posibles fluctuaciones en los precios. A continuación se detallan las maquinarias y materiales que se utilizarán en el proceso de operación de la empresa y también el costo unitario de cada uno:

	PRECIO UD	TIPO	Nº UD	TOTAL
INVERSIONES	225,00 €	Arado antiguo	3	675,00 €
	239,00 €	Herramientas	3	717,00 €
	30,00 €	Tina tradicional	20	600,00 €
	178,54 €	Escritorio	3	535,62 €
	59,74 €	Silla Tapizada en Tela	3	179,22 €
	53,25 €	Vestuario Medieval Hombre	10	532,50 €
	135,72 €	Maquina Registradora	1	135,72 €
	300,00 €	Prensadora de pie	4	1.200,00 €
	313,20 €	Barrica 250 Litros	4	1.252,80 €
	5.500,00 €	Comedor Antiguo (40 Pax)	5	27.500,00 €
	573,04 €	Prensadora de mano	4	2.292,16 €
	329,99 €	Proyector	6	1.979,94 €
	40,60 €	Banquetas	6	243,60 €
	370,04 €	Equipo de Sonido	6	2.220,24 €
	399,00 €	Portátil	5	1.995,00 €
	99,99 €	Pantalla	6	599,94 €
	214,00 €	Fax, Impresora y Fotocopiadora	1	214,00 €
	17.927,80 €	Monovolumen de 09 Pasajeros.	1	17.927,80 €
	20,00 €	Garia	3	60,00 €
	3,00 €	Cestos de madera	10	30,00 €
	7.276,91 €	Cámara frigorífico	1	7.276,91 €
	516,20 €	Climatizador CVD50	1	516,20 €
	188,50 €	Encapsuladora manual	1	188,50 €
	93,50 €	Llenadora	1	93,50 €
	223,20 €	Encorchadora	1	223,20 €
		Depósitos	1	

	PRECIO UD	TIPO	Nº UD	TOTAL
GASTOS	- €	POS (cobro tarjeta)	1	- €
	2,00 €	Peto (Chaleco)	1	2,00 €
	1,00 €	Planta Tempranillo (injerto)	2	2,00 €
	- €	Semilla de la vid	2	- €
	0,94 €	Mallas de Plástico (Por m2)	2	1,88 €
	5,00 €	Sacacorchos	7	35,00 €
	2,43 €	Copas de Cata	100	243,00 €
	40,60 €	Micrófono	6	243,60 €
	17,00 €	Teléfono	5	85,00 €
	8.000,00 €	Decoración Varios	1	8.000,00 €

Los costes de la maquinaria variarán según la necesidad de capacidad de cada máquina dependiendo del nivel de producción decidido. ***Ver Anexo 4.6.A Cotizaciones de Materiales y equipos.***

4.7 Recursos Humanos

Parte esencial para el proyecto de agroturismo es el talento humano que brindará el servicio a los turistas y el personal administrativo que brindará apoyo a toda la operación. A continuación se presenta la planificación de Recursos Humanos donde se define la estructura de la organización, la plantilla y la definición de las competencias requeridas para cada puesto.

4.7.1 Estructura Organizacional

Todo lo referente a este tema se desarrolla a continuación.

4.7.1.1 Plantilla de Operaciones

PUESTO	SALARIO/ BASE MES	
	PERMANENTES	Euros
JEFE DE OPERACIONES	1	1.300,00 €
MONITOR GESTOR	1	1.300,00 €
MONITOR DE RECORRIDO	1	900,00 €
ANIMADOR	2	800,00 €
TOTAL	**5**	**5.100,00 €**

Para los años dos y tres se proyecta contratar a 1 monitor y un animador adicional en jornada de tiempo completo, para el año cuatro y cinco contratar un 1 monitor más, el resto de la plantilla se mantiene igual que el año o uno.

4.7.1.2 Perfil de los puestos operativos

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. A continuación se definen de una forma clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, con el fin de facilitar el proceso de selección y que los empleados tengan una mejor idea de las funciones que competen a cada puesto de trabajo.

Denominación del puesto	Jefe de Operaciones
Objetivo general del puesto	Responsable de que todas las actividades del recorrido turístico sean llevadas a cabo satisfactoriamente.
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Gerente General y financiero
Recibe órdenes	Gerente General y Financiero
Descripción de tareas del puesto	
Cotidianas	Planificación, coordinación y supervisión diaria de las tareas de los animadores y monitores.
• **Periódicas**	Realiza reuniones periódicas con los monitores y animadores Planificación y estructuración de las actividades especificas a realizarse en el recorrido Planifica , prepara y organiza los recursos a utilizar para brindar el servicio
• **Formación y Experiencia**	Profesional Universitario. Experiencia previa mínima de 3 años en empresas operadoras de servicios turísticos en el área de entretenimiento y ocio.
• **Competencias Laborales**	Planificación Organización Iniciativa- Autonomía Dirección de equipos

• **Competencias personales**	Motivación Creatividad Responsabilidad
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Animadores y monitores
• **Sobre materials**	Sobre los materiales y equipos utilizados en todo el recorrido turístico

Denominación del puesto	**Monitor de Recorrido**
Objetivo general del puesto	Proporcionar a los visitantes un recorrido interactivo y divertido que les permita vivir una experiencia única
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Operaciones
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Guiar y explicar a los grupos de visitantes en las diferentes etapas de la cadena de valor del vino Realizar actividades interactivas y de integración con los visitantes Llevar un control de las herramientas y equipos utilizados para las diferentes actividades

• **Periódicas**	Colaborar con el jefe de operaciones para planear las actividades del recorrido
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Estudiante o profesional universitario egresado. Experiencia previa en el sector turismo como guía o monitor
• **Competencias Laborales**	Trabajo en equipo Comunicación Oral Orientación al cliente
• **Competencias Personales**	Dinamismo Energía Flexibilidad Iniciativa
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	Animador
Objetivo general del puesto	Interactuar con los visitantes con el fin de proporcionar un servicio entretenido y dinámico
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Operaciones
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Acompañar al monitor en los recorridos actuando en cada etapa según guión.
• **Periódicas**	Colaboración con el jefe de operaciones en la planificación de actividades de animación.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Estudiante de artes escénicas Experiencia en actividades de performance.
• **Competencias Laborales**	Iniciativa Comunicación Oral Improvisación Flexibilidad Trabajo en equipo
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Dinamismo
Responsabilidades del puesto	

• **Sobre empleados**	Ninguna

4.7.1.2 Servicios Subcontratados

Además de la plantilla descrita en el apartado anterior, se subcontratan para el primer año los servicios de una empresa de Catering, la cual de acuerdo a pedido va a suministrar la comida que se les ofrecerá a los clientes.

4.8 Procesos de Calidad y Medio Ambiente

4.8.1 Procesos de Calidad

La empresa tiene como meta ofrecerle a los turistas algo más que ocio, por ello se ofrece un valor agregado que consiste en la identificación del turista con el entorno socio-cultural y ambiental. Para logarlo es primordial definir y velar por parámetros adecuados de calidad, que permitan la satisfacción del cliente actual y potencial.

La calidad hoy en día no es considerada como un estándar, sino que vas más allá, ya que forma parte de la ecuación de la satisfacción:

S = PC – E (según las especificaciones)

Satisfacción del cliente **(S)** = Percepción de la calidad del servicio prestado **(PC)** — Expectativas **(E)** (lo que el cliente esperaba recibir).

Por estas razones la empresa contará con una adecuada planificación, control y mejora de la gestión de calidad. Para alcanzar un alto nivel de calidad se tomará como modelo base una de las normas más conocidas y utilizadas a nivel internacional, la norma ISO 9000:2008.

Además se implementará el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE). Esta metodología, es propiedad de la Secretaría General de Turismo y consiste en seguir un conjunto de directrices y herramientas de gestión, que realizan la medición del servicio, adaptadas a empresas turísticas. Estas normas deberán de ser aceptadas por los proveedores y dirigidas a satisfacer continuamente las expectativas y necesidades del cliente.

Con esta implementación se busca que dentro de la imagen de la empresa se encuentre la Marca de Calidad Turística Española**,** la misma le asegura al cliente las máximas garantías en todos los servicios prestados. A ello se une el prestigio, la diferenciación, la fiabilidad y el control riguroso. La "Q" de calidad es un distintivo que otorga el Instituto para la Calidad Turística Española, en el ***Anexo 4.8.1.A Guía de establecimientos de calidad de Castilla y León*** se muestra un catalogo en donde se especifican todas las instalaciones turísticas de la comunidad de Castilla y León que se diferencian por tener la certificación "Q".

4.8.2 Procesos de Medioambiente

En los últimos años se ha visto como el turismo de la naturaleza está en aumento, los turistas cada día tienen una mayor sensibilidad ambiental y buscan destinos bien planificados, menos contaminados y que contribuyan al desarrollo sostenible. En esta empresa los clientes tienen la oportunidad de vivir la experiencia de realizar una actividad que tiene una relación directa con la naturaleza.

Esta actividad se basa en velar por el desarrollo de una estrategia de excelencia medioambiental, velando siempre por el cuidado y preservación de nuestro medio ambiente, para esto se implementará un sistema de gestión medioambiental eficaz

basada en la norma ISO 14001, que va a permitir un adecuado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental.

4.9 Seguridad y Riesgos Laborales

Ver el apartado 8.4 de Prevención de Riesgo Laborales, dentro del capítulo de Recurso Humanos.

5- PLAN DE MARKETING

5.1 Misión y Visión

5.1.1 Misión

Generar opciones de recreación y agroturismo mediante la cadena de valor del vino promoviendo el desarrollo y la estabilidad de la zona de influencia, el bienestar de la empresa, los socios y los colaboradores, centrados en la satisfacción de sus clientes a través de un servicio diferente, personalizado y de alta calidad.

5.1.2 Visión

Lograr a largo plazo ser una empresa líder en el sector agroturístico en armonía con el entorno y ser reconocida como la empresa referente en la oferta de servicios relacionados con el sector turismo vitivinícola en toda España.

5.2 Segmentación de mercado

Como se ha especificado en el análisis del sector, la empresa agroturística está dirigida a un cliente objetivo que cumpla con el siguiente perfil:

El perfil del cliente al que está dirigido el servicio del Alcázar del Vino está basado en: hombres, mujeres mayores de edad, además familias con hijos y personas de la tercera edad de nivel socio económico medio-alto, con gusto por las actividades al aire libre, que dedican parte de su renta a actividades de ocio para estancias vacacionales cortas o de fin de semana y utilizan el coche como medio de transporte, residentes de las comunidades de Madrid y Castilla y León preferentemente.

Dicho lo anterior el mercado potencial en el que puede penetrar el Alcazar del Vino, se estima que representa al 40% de la población correspondiente a los 3 quintiles de mayor renta en cada comunidad (mayores de 20 años de edad), por lo que el mercado se lo establece de la siguiente manera:

Comunidad	Castilla y León	Madrid
Universo	2.092.351	5.051.180
Mercado Potencial	836.940	2.020.472

5.3 Posicionamiento

Se busca ocupar un lugar estratégico en la mente de los usuarios amantes de estar en contacto con la naturaleza y realizar actividades culturales de una manera divertida.

La estrategia genérica a utilizar será la diferenciación, el atributo central en el que se basará es la **experiencia**, ya que el servicio promueve a que los usuarios no solo sean espectadores de la producción del vino, sino que jueguen un papel protagónico en su elaboración, otro punto esencial será la ambientación del entorno a la época medieval.

Los turistas podrán vivir la experiencia de la producción del vino en todas sus etapas (eslabones de la cadena de valor), iniciando por los insumos (la vid), pasando a experimentar todo en referencia a las actividades agrícolas (siembra, poda, poda en verde, etc.), la transformación de la vid en vino y finalmente pasar a realizar una cata del producto final.

5.3.1 Nombre de la Marca

Para hacer la selección de un nombre para la empresa de agroturismo y la marca se tomaron en cuenta varios aspectos:

- Concordancia con el concepto y la época medieval
- De fácil evocación y pronunciación
- Relacionado con el servicio o la actividad a realizar
- Proyección de la personalidad del servicio
- No esté siendo utilizado por otra empresa

El nombre seleccionado para el proyecto de agroturismo es **Alcázar del Vino®**, ya que como se mencionó anteriormente el modelo de negocio está basado en transportar a los visitantes a la época medieval. Alcázar hace referencia a una edificación similar a un castillo o un palacio en el cual podrán vivir la aventura que significa transportarse a la vida cotidiana de la antigüedad.

5.3.2 USP

El USP o mensaje clave que se utilizará es **"Vive en Tinto"** este será utilizado en todas las promociones referente al el **Alcázar del Vino®**, con el objetivo de lograr una imprenta en la mente de los clientes potenciales y cuando escuchen esta frase lo asocien directamente con la marca.

5.3.3 Logo

Otra herramienta de posicionamiento es el logo de la empresa, el cual hace mención al nombre de la misma. Los colores utilizados son el color Vino y Verde, el primero representa el tipo de vino que se producirá y el verde el color de la naturaleza, pretendiendo así dar una sensación de frescura y diversión.

5. 4 Producto/Servicio

Tal y como se mencionó en el apartado del objetivo general estratégico, se ofrecerá un servicio especializado sobre la cadena de valor del vino, en el cual los turistas podrán vivir la experiencia de la producción del vino en todas sus etapas, iniciando por los insumos (la vid), pasando a experimentar todo en referencia a las actividades agrícolas (siembra, poda, poda en verde, etc.), la transformación de la vid en vino y finalmente pasar a realizar un cata del producto final. Todo el servicio estará basado y ambientado en un castillo temático para que los visitantes evadan sus tensiones diarias y se introduzcan en la emotiva edad media, compartiendo actividades y transportándose en la forma de producción del vino en la época medieval. El recorrido tendrá una duración aproximada de 6-7 horas y se desarrollará en grupos formados por un máximo de 20 personas, los cuales serán guiados durante todo el recorrido por una persona especializada en temas vitivinícolas. A continuación se presenta en detalle el servicio en cada una de sus fases:

Una vez que lleguen a las instalaciones se les dirigirá a la entrada de **"Las Cruzadas",** en donde se les dará una calurosa bienvenida y se procederá a la presentación del equipo encargado de acompañarlos durante el recorrido por la finca. Estos les explicarán el concepto y les proporcionarán la vestimenta (un chaleco que haga referencia a la época media) y herramientas adecuadas para ambientarlos en la época medieval.

Tiempo estimado: 15 minutos

Los grupos se dirigirán al **"Jardín de Bardulia"** en donde podrán apreciar un hermoso vivero, en el aprenderán todo lo relacionado a la siembra manual de las

semillas de la vid y vivir la experiencia de poder sembrar con sus propias manos la semilla. También regarán las plantas y dejarán el terreno listo para que inicie el crecimiento de la planta. Todo este proceso se realizará con unas explicaciones claras de los monitores y estarán acompañados de actividades de integración y diversión.

Tiempo estimado: 45 minutos

Una vez terminado este proceso en este mismo lugar en una extensión anexa podrán abonar y podar las plantas existentes. Posteriormente podrán recolectar racimos de uva, estos se colocarán en unas tinas de madera (tal y como se hacía en la época media) y serán trasladadas al sitio de trasformación, al que se lo ha denominado **"Mio Cid".**

Tiempo estimado: 45 minutos

En el área del **"Mio Cid"** se realizará el proceso de transformación del vino y se iniciará con la limpieza de las uvas, para luego pasar a las prensadoras. En esta etapa existen dos posibilidades y es la de usar una prensadora manual o la prensadora antigua de pies, estas dos opciones se ofrecen para que las personas realicen esta actividad de acuerdo al método de su preferencia. El material obtenido de la prensadora se volverá a limpiar y finalmente se depositará en las barricas para que se fermente y con esto se finalizará el proceso de fabricación del vino.

Tiempo estimado: 60 minutos

Luego de terminar con el contacto con la naturaleza se dirigirán al salón comedor "**La Mesa Redonda de los Caballeros"** en donde los visitantes disfrutarán de un placentero almuerzo (incluido en el precio), este servicio será proporcionado por un catering especializado. Luego del almuerzo tendrán tiempo libre para descansar y disfrutar de la hermosa naturaleza que rodea el castillo.

Tiempo estimado: 90 minutos

Una vez terminado el descanso el grupo se reintegra y procede a realizar la visita a la bodega, en donde podrán apreciar el vino como tal, además verán en un video la manera de obtención del vino en la época actual. Podrán visualizar vino de crianza, de reserva y de gran reserva.

Tiempo estimado: 60 minutos

Por último se dirigirán al salón **"Juana de Arco"** en donde podrán disfrutar de un espectáculo temático (se reunirán los grupos para este acto) y una vez terminado los turistas regresarán al comedor "**La Mesa Redonda de los Caballeros",** en donde aprenderán con un experto la cata de vino a través del sentido visual, del olfato y por último degustar el bien terminado.

Tiempo estimado: 60 minutos

Los turistas además de llevarse consigo la experiencia vivida, también recibirán una muestra de vino, finalmente tendrán la oportunidad de comprar vinos y recuerdos ofrecidos en la tienda de la finca. Todo este proceso terminará con el agradecimiento y la invitación a que regresen a formar parte de esta inolvidable experiencia lúdica.

5. 5 Precio del Servicio

Para determinar el precio del servicio agroturístico se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: El precio que los clientes están dispuestos a pagar, el coste total del servicio más el margen que se desea obtener y los precios que ofrecen los tour operadores de la zona.

Los diferentes precios establecidos son: para niños menores de doce años, la tarifa estándar para adultos, la tarifa para personas mayores de 65 años y una tarifa con descuento para grupos grandes de 15 personas como mínimo, los precios incluyen impuestos, transporte, alimentación y degustación de vino.

Año	Tarifa Niños (hasta 12 años)	Tarifa Adulto	Tarifa Senior	Tarifa a grupos (mínimo 15 personas)
Año 1	40,00 €	75,00 €	60,00 €	63,75 €
Año 2	44,00 €	82,50 €	66,00 €	70,13 €
Año 3	48,40 €	90,75 €	72,60 €	77,14 €

- **Los precios incluyen impuestos, transporte desde hostales y casas rurales aledañas, alimentación y degustación de vino.**

5. 6 Canales de Distribución

Con el fin de ofrecer adecuadamente a los clientes las visitas en este establecimiento, es importante elegir los canales de distribución más adecuados. En la actualidad hay una serie canales de distribución utilizados normalmente por gran cantidad de servicios agroturísticos y otros tipos de actividades sociales-naturales-culturales, que han sido analizados y se establece lo siguiente:

- **Los canales de distribución directos:**
    - El departamento de ventas recibe directamente las reservas mediante e-mail, fax o teléfono.
    - Las reservas que se realicen a través de la página web del Alcázar del vino.
- **Canales de Distribución Indirectos:**

Este canal está conformados por lo grupos estratégicos establecidos para el proyecto, los cuales están conformados por los siguientes:

Dichos canales incluirán el servicio del Alcázar del Vino dentro de su catálogo de ofertas lo que permitirá llegar a más cantidad de personas.

5.7 Red Comercial

Durante el inicio de la actividad no es necesario contar con una amplia red comercial. Por lo que se contará con una persona encargada de comercializar los servicios a través de la captación y forma de convenios con las empresas dedicadas al sector turístico:

- Casas rurales
- Hoteles
- Bodegas
- Oficina de información y turismo de las diversas localidades, y provincias.
- Agencias de viajes.
- Asociaciones culturales, deportivas, colegios, empresas, diputaciones, ayuntamientos, los cuales suelen repetir la experiencia año tras año, creando un flujo de personas que nos recomiendan a otros posibles consumidores.

5. 8 Promoción

Se trata de un punto clave dentro del plan de marketing, la promoción tendrá como objetivo posicionar la empresa y este nuevo modelo de negocio dentro del agroturismo, para esto se utilizarán los siguientes instrumentos de marketing:

5.8.1 Publicidad

- **Revistas Especializadas**

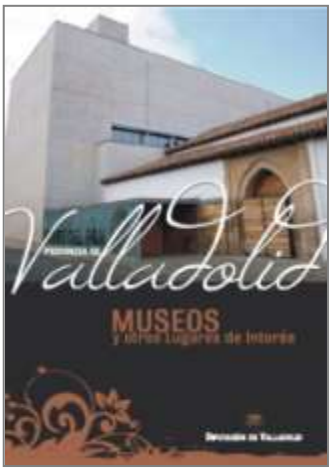
Se publicarán anuncios en revistas especializadas en el mundo vitivinícolas, la revista seleccionada en primera instancia es Planeta Vino. La primera publicación se realizará el mes antes de la fecha de apertura, en esta se especificará la fecha de apertura, los servicios que se ofrecerán e información de contacto, las demás publicaciones de realizarán con una frecuencia bimensual por el transcurso de un año.

- **Publicaciones en guías turísticas**

Se contará con espacio para publicitar el servicio dentro de las guías turísticas que son elaboradas y distribuidas por las oficinas de turismo de Castilla y León.

Dentro de estas guías se encuentran:

- ✓ Guía de Bodegas Visitables de la Provincia de Valladolid.
- ✓ Guía de Enoturismo.
- ✓ Guía de Provincia de Valladolid.
- ✓ Guía de Alojamientos Rurales de Valladolid.



- **Monoposte**

Se alquilará un monoposte en la entrada de Valladolid, con el fin de promocionar el servicio agroturístico y que las personas que circulen por esta vía se interesen por conocer el **Alcázar del Vino®**. Se mantendrá en principio vigente durante todo el primer año.

- **Banners o roll up**

Se distribuirán banners o roll up en las agencias de viajes y hoteles, con el objetivo captar la atención de los clientes que visiten dichos establecimientos.

- **Trípticos informativos**

Los trípticos informativos serán diseñados y distribuidos especialmente para casas rurales, agencias de viaje y hoteles, para que los huéspedes tengan conocimiento de los servicios y actividades que podrán disfrutar en el **Alcázar del Vino®.** Los afiches serán de tamaño A2. La información contenida en éstos medios será la siguiente:

- Descripción de los servicios y actividades
- Mapa de ubicación
- Información de contacto y fotografías

- **Vehículo**

Otra forma de promocionar el servicio agroturístico, será mediante el vehículo con el que se hará la transportación de los turistas desde sus hostales, casas rurales, etc. Se rotulará al vehículo con el logo, imagen y información de contacto del **Alcázar del Vino®,** convirtiéndolo en un escaparate móvil de la empresa.

- **Internet**

- Gmail→ cada vez que alguien reciba correo relacionado con el mundo del vino o del agroturismo, tendrá un enlace a la web.

- Motores de búsqueda (Google) → Google Adwords se publicarán para personas que realicen búsquedas relacionadas con palabras claves referente al vino y turismo, de tal forma que al hacer la búsqueda aparezca un anuncio del servicio y un enlace a la página web.

De esta forma la publicidad por internet estará dirigida específicamente al target y con estos se podrá rentabilizar fácilmente el gasto en publicidad.

- **Pagina Web propia**

Se contará con un portal exclusivo de el **Alcázar del Vino®**, en el cual los futuros visitantes podrán acceder a través de la URL: **www.alcazardelvino.com ,** en este sitio web se podrá conocer de manera fácil y clara todo lo relacionado a los servicios que se ofrecen, dentro de la información contenida se encuentra:

- ✓ Misión y Visión del Alcázar del Vino
- ✓ Una imagen visible de cada área del lugar
- ✓ Una explicación de cada una de las actividades que podrán realizar
- ✓ Las tarifas y servicios que se ofrecen

- ✓ Los datos de ubicación de la empresa, así como también los teléfonos y correo electrónico
- ✓ Un apartado para hacer reservaciones

La página será actualizada constantemente.

- **Paginas de Organismos de turismo rural y turismo activo**

  -Oficina de Enoturismo de Valladolid

  Esta oficina surge con el objetivo de dar respuesta a la creciente demanda que existe actualmente de una parte del sector turístico y al gran interés mostrado en los últimos tiempos en la cultura y la tradición del Vino.

  El objetivo principal es la promoción directa de las bodegas inscritas en alguna de las 5 Denominaciones de Origen de la Provincia o con algún otro sello de calidad reconocido oficialmente, de esta forma ayudando a aumentar la afluencia de turismo a estas zonas e incrementando así las ventas y actividades relacionadas con el vino.

  La Oficina de Enoturismo cuenta con un completo programa de actividades, que ayudan al conocimiento y promoción de las distintas zonas de la provincia, entre las que cabe destacar:

  - ✓ Diseño y elaboración de las rutas, así como la posterior señalización de las mismas y de todos los establecimientos que las integren y que formen parte de la Oficina.
  - ✓ Producción y distribución de publicaciones (artículos en prensa, folletos promocionales...) donde aparezcan reflejadas de forma combinada todas las bodegas y demás establecimientos y recursos culturales y naturales de las distintas zonas.

- ✓ Asistencia a ferias y demás eventos turísticos de interés para la promoción de la misma y sus miembros.
- ✓ Contacto y seguimiento con agencias de viajes y tour-operadores para la promoción de las distintas rutas de la provincia.
- ✓ Diseño y actualización continúa de una página web promocional www.valladolidenoturismo.com Esta página ofrece información acerca de las ofertas turísticas relacionadas con el mundo del vino y el ¨ El Alcázar del vino®¨ tendrá un lugar dentro de su catalogo de servicios ofrecidos.

- **ASETUR**

La "Asociación Española de Turismo Rural, ASETUR" tiene como misión promover el turismo rural en España. Es una entidad sin ánimo de lucro, y está integrada por entidades asociativas de turismo rural de ámbito regional o local. La pagina Web de ASETUR www.ecoturismorural.com cuenta con un mapa de turismo rural en donde están contenidas las casas rurales y establecimientos turísticos, los cuales están valorados de acuerdo a su estructura, diseño, calidad de las instalaciones y atención al cliente, dicha puntación esta medida por número de espigas otorgadas.

El **Alcázar del Vino®** estará situado dentro del mapa en la zona de Valladolid y se pretende alcanzar la máxima puntuación en espigas, ya que esto constituye un referente positivo al momento de que los turistas valoraren las diferentes opciones.

- **Junta de Castilla y León**

La junta de Castilla y León constituye un referente importante para los ciudadanos que la habitan, la junta cuenta con una web en donde se engloban todos los temas importantes relacionados con la comunidad de castilla y león. En el directorio se encuentra un apartado de turismo en donde los ciudadanos pueden consultar toda la información y

establecimientos turísticos de la zona, así como también todas noticias de interés y novedades del sector.

El Alcázar del Vino® formará parte de este directorio para darse a conocer a los ciudadanos de la comunidad.

- **Redes Sociales**

Debido al incremento de redes sociales y su gran uso actual, la presencia en este tipo de medios es imprescindible. De esta forma se puede llegar a cada consumidor de forma individual, personalizando la promoción. También se utilizará como medio de información sobre eventos o promociones.

Dentro de las redes sociales que se utilizaran se encuentran:

- ✓ Facebook.
- ✓ Tuenti

5.8.2 Relaciones Públicas

- **Evento de Lanzamiento**

La promoción se iniciará con un evento de lanzamiento que será programado cuando estén listas las instalaciones. Se realizará una invitación a autoridades, representantes de agencias de viajes, casas rurales, hostales y personas relacionadas al proyecto. El objetivo es mostrarles el servicio agroturístico a los asistentes y luego hacer la inauguración oficial. Con el lanzamiento, se pretende conseguir entrevistas en medios de comunicación, las cuales serán publicados sin coste, además se repartirán artículos de merchandising.

- **Participación en Ferias**

Para mejorar la relación con proveedores, intercambiar opiniones con otros profesionales, enriquecerse con nuevas ideas y obtener información sobre la competencia se acudirá a conferencias, ferias y seminarios relacionados con el turismo rural. En primera instancia se tendrá presencia en ferias de turismo rural que se realicen en la ciudad de Madrid y Valladolid, en las cuales se promocionará al **Alcázar del Vino®** en su esplendor, haciendo énfasis en el servicio que ofrece y atributos como la Q de Calidad Turística.

Algunas de estas ferias serán:

- ✓ **FITUR** (Feria Internacional de Turismo en España). Realizada en Madrid.
- ✓ **INTUR** (Feria Internacional de Turismo Interior). Realizada en Valladolid.
- ✓ **EXPOTURAL** (Feria Nacional de Turismo Rural Deporte de Naturaleza y Aventura). Realizada en Madrid.

Estar presentes en este tipo de ferias que son visitadas por nuestro público objetivo, ya sean clientes o no, es una inversión que puede traer grandes beneficios.

5.9 Definición de puestos y personal necesario

Las personas que conforman el departamento comercial constituyen una parte esencial en el desarrollo de la empresa. A continuación se definen de una forma clara y sencilla las tareas a realizar en esta área y las competencias necesarias para llevarlas a cabo exitosamente.

Denominación del puesto	Jefe Comercial
Objetivo general del puesto	Llevar a cabo la acción comercial (contratación) del servicio con las agencias de viajes, hoteles y casas rurales
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Martes a Sábado de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Gerente General
Recibe órdenes	Gerente General
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Contactar y visitar a las diferentes casas rurales y hoteles de la zona Contactar, promover y cerrar ventas del servicio con agencias de viaje de Castilla y León Realizar las actividades de promoción publicidad y venta de servicios Dar seguimiento a los hoteles y casas rurales con las que se ha firmado convenio
Periódicas	Asistir y promover el servicio en ferias de turismo y vitiviícolas. Elaborar anualmente el plan de marketing
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Profesional universitario con experiencia en el sector ventas de servicios turísticos. Experiencia en atención al cliente y manejo de cuentas comerciales.

• **Competencias Laborales**	Negociación Persuasión Relaciones Publicas Presentación de soluciones comerciales Organización
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Comunicación efectiva Relaciones interpersonales Iniciativa
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

5.10 Presupuesto del Plan de Marketing

Se ha efectuado la estimación del presupuesto del plan de marketing para tres años y se presenta a continuación:

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING										
Cód.	Actividad	Unidad de medida	Costo unitario	Año 1		Año 2		Año 3		COSTO TOTAL 3 AÑOS
				Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	
1,00	*LANZAMIENTO Y MEDIOS*				30.349,79		27.849,79		27.423,98	85.623,56
1.1	Evento de lanzamiento (Coctel autoridades e invitados)	Evento	1.500,00	1,00	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00
1.2	Entrevista (actividad sin coste invitación)	Entrevista	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
1.3	Articulos en revistas especializadas (bimensual)	Articulo	500,00	6,00	3.000,00	6,00	3.000,00	6,00	3.000,00	9.000,00
1.4	Publicación en Guias turisticas	Publicación	300,00	4,00	1.200,00	4,00	1.200,00	4,00	1.200,00	3.600,00
1.5	Monoposte (12 meses/1 monoposte mes)	mes	1.045,00	12,00	12.540,00	12,00	12.540,00	12,00	12.540,00	37.620,00
1.6	Rollup lona 85*205 cm (1/casa rural)	Rollup	95,00	100,00	9.500,00	100,00	9.500,00	100,00	9.500,00	28.500,00
1.7	Triptico informativo full color para agencias y hostales	mil	483,98	1,00	483,98	1,00	483,98	1,00	483,98	1.451,94
1.8	Afiches A2 full color para agencias y hostales	Afiches/1 mil	425,81	1,00	425,81	1,00	425,81	0,00	0,00	851,62
1.9	Merchandising (bolígrafos)	Material	1.000,00	1,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
1.10	Montaje Vehiculo	Montaje	700,00	1,00	700,00	1,00	700,00	1,00	700,00	2.100,00
2,00	*WEB*				8.000,00		6.300,00		6.300,00	20.600,00
2.1	Elaboración Página Web	Web	2.000,00	1,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
2.2	Promoción en redes sociales y buscadores (12 meses)	web	500,00	12,00	6.000,00	12,00	6.000,00	12,00	6.000,00	18.000,00
2.3	Actualización web	Actualización	300,00	0,00	0,00	1,00	300,00	1,00	300,00	600,00
3,00	*OTROS*				4.580,00		4.580,00		4.580,00	13.740,00
3.1	Tarjetas presentación personal	Tarjeta/1000	500,00	1,00	500,00	1,00	500,00	1,00	500,00	1.500,00
3.2	Participación Feria de Turismo Madrid	Feria	3.000,00	1,00	3.000,00	1,00	3.000,00	1,00	3.000,00	9.000,00
3.3	Movilización (visitas agencias/hostales/casas rurales)	Vehiculo/dia	20,00	54,00	1.080,00	54,00	1.080,00	54,00	1.080,00	3.240,00
SUBTOTAL					42.929,79		38.729,79		38.303,98	119.963,56
VARIACION PRECIOS			0,03		42.929,79		39.891,68		40.636,69	123.458,17
IMPREVISTOS			0,05		2.146,49		1.994,58		2.031,83	6.172,91
PRESUPUESTO TOTAL PLAN DE MARKETING					45.076,28		41.886,27		42.668,53	129.631,07

Ahora, en relación a la comisión por ventas, se debe mencionar que se estima que el 50% de las ventas que se realizan se captan de manera directa, por lo que tan solo del 50% restante se va a pagar comisiones a las agencias de viajes y a las casas rurales que nos remitan a los turistas. La comisión que se pagará corresponde al 7% del monto de ventas, partiendo de esto se obtiene lo siguiente:

PRESUPUESTO COMISION VENTAS														
Cód.	Actividad	Porcentaje de Venta que Comisiona	Comisión	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		COMISION TOTAL 5 AÑOS
				Cantidad	Comisión	Cantidad	Comisión	Cantidad	Comisión	Cantidad	Comisión	Cantidad	Comisión	
1,00	*VENTAS TOTALES POR AÑO*			712.400,00		846.331,20		1.005.441,47		1.050.686,33		1.097.967,22		
1.1	Comisiones por Ventas	Euros	7%	356.200,00	24.934,00	423.165,60	29.621,59	502.720,73	35.190,45	525.343,17	36.774,02	548.983,61	38.428,85	164.948,92

5.11 Marketing Mix

Para trabajar en este punto es indispensable trabajar sobre el objetivo de ventas que se planteó en apartados anteriores, para el primer año de operación, se estima obtener una venta que alcanzará un monto de 712.400 euros. Se muestra en el siguiente cuadro la proyección de ventas.

Proyección de Ventas					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio agroturístico senior	2.080	2.246	2.426	2.305	2.190
Precio senior	60,00	66,00	72,60	79,86	87,85
Subtotal	**124.800,00**	**148.262,40**	**176.135,73**	**184.061,84**	**192.344,62**
Servicio agroturístico adulto	7.280	7.862	8.491	8.067	7.663
Precio adulto	75,00	82,50	90,75	99,83	109,81
Subtotal	**546.000,00**	**648.648,00**	**770.593,82**	**805.270,55**	**841.507,72**
Servicio agroturístico niños	1.040	1.123	1.213	1.152	1.095
Precio niños	40,00	44,00	48,40	53,24	58,56
Subtotal	**41.600,00**	**49.420,80**	**58.711,91**	**61.353,95**	**64.114,87**
Objetivo de Ventas Anual	**712.400,00**	**846.331,20**	**1.005.441,47**	**1.050.686,33**	**1.097.967,22**

Visitas/Semana	Rango	Semanas al año	Turistas por Rango de Edad
5 dias a la semana, 2 Grupos al día TOTAL: **200** visitas/ semana	Adulto Mayor (Mayor a 60) (20%)	52	
	40		2080
	Adulto (10 a 60 años) (70%)		
	140		7280
	Niño (menor a 10 años) (10%)		
	20		1040
Total de Visitas al primer año			**10400**

Con esta información y con los datos del presupuesto del Plan de Marketing y de las Comisiones de Ventas se obtienen los siguientes datos:

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Objetivo en Ventas	712.400,00	846.331,20	1.005.441,47
Presupuesto Marketing	45.076,28	41.886,27	42.668,53
Relación Ventas/MK	**6,33%**	**4,95%**	**4,24%**
Comisiones	24.934,00	29.621,59	35.190,45
Relación Ventas/Comisiones	**3,50%**	**3,50%**	**3,50%**
MK + Comisiones	70.010,28	71.507,86	77.858,98
Relación Ventas/MK+Comisiones	**9,83%**	**8,45%**	**7,74%**

5.12 Análisis de Sensibilidad

Se ha realizado el análisis de sensibilidad para los años 1 y 2, considerando una variación del 10%.

Sensibilidad Proyección de Ventas						
Años	**Año 1 - 10%**	**Año 1**	**Año 1 + 10%**	**Año 2 - 10%**	**Año 2**	**Año 2 + 10%**
Servicio agroturístico senior	1.872	2.080	2.288	2.022	2.246	2.471
Precio senior	60,00	60,00	60,00	66,00	66,00	66,00
Subtotal	**112.320,00**	**124.800,00**	**137.280,00**	**133.436,16**	**148.262,40**	**163.088,64**
Servicio agroturístico adulto	6.552	7.280	8.008	7.076	7.862	8.649
Precio adulto	75,00	75,00	75,00	82,50	82,50	82,50
Subtotal	**491.400,00**	**546.000,00**	**600.600,00**	**583.783,20**	**648.648,00**	**713.512,80**
Servicio agroturístico niños	936	1.040	1.144	1.011	1.123	1.236
Precio niños	40,00	40,00	40,00	44,00	44,00	44,00
Subtotal	**37.440,00**	**41.600,00**	**45.760,00**	**44.478,72**	**49.420,80**	**54.362,88**
Objetivo de Ventas Anual	**641.160,00**	**712.400,00**	**783.640,00**	**761.698,08**	**846.331,20**	**930.964,32**

6- PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.1 Organigrama Funcional de la Empresa

La estructura organizativa de la empresa es funcional donde cada gerente/jefe es especialista en su función correspondiente y donde la máxima autoridad es el Gerente General, el cual ejerce un papel de coordinador.

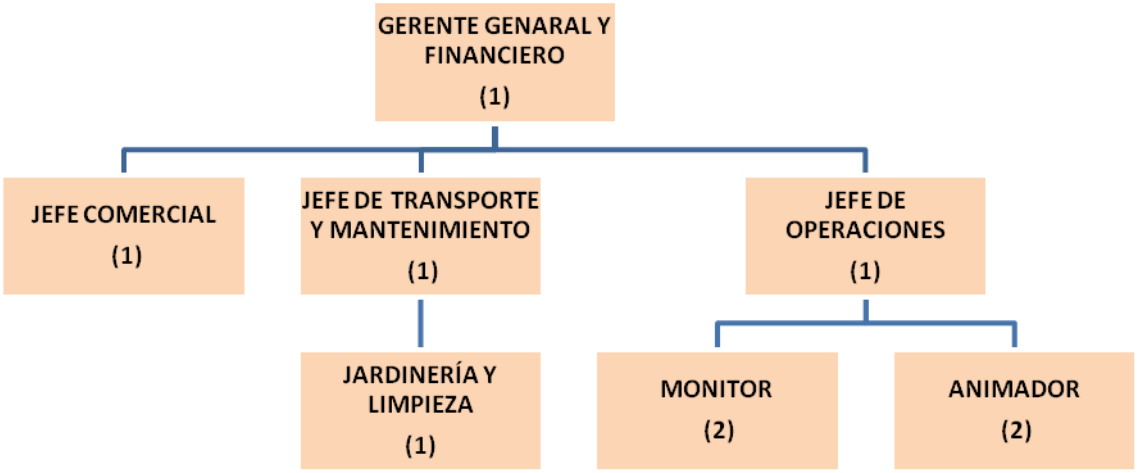
Para el primer año la estrategia de Recursos Humanos es funcionar con los recursos mínimos y optimizar las habilidades gerenciales y operativas que posee el equipo en cada una de las áreas del negocio; por lo que el equipo gestor ocupará los puestos de jefaturas y se contratarán de manera permanente los monitores y animadores en jornada de tiempo completo y los restantes de esta área serán contratados en jornadas de medio tiempo de acuerdo a la demanda de los clientes.

Para las actividades de apoyo se contratará un jardinero que adicionalmente realizará las tareas de limpieza. En un principio y hasta que podamos contar en un futuro con restaurante y cocina propia, se subcontratará un servicio de catering.

Para mayor comprensión se presenta el organigrama proyectado para el primer año y luego para los 5 siguientes.

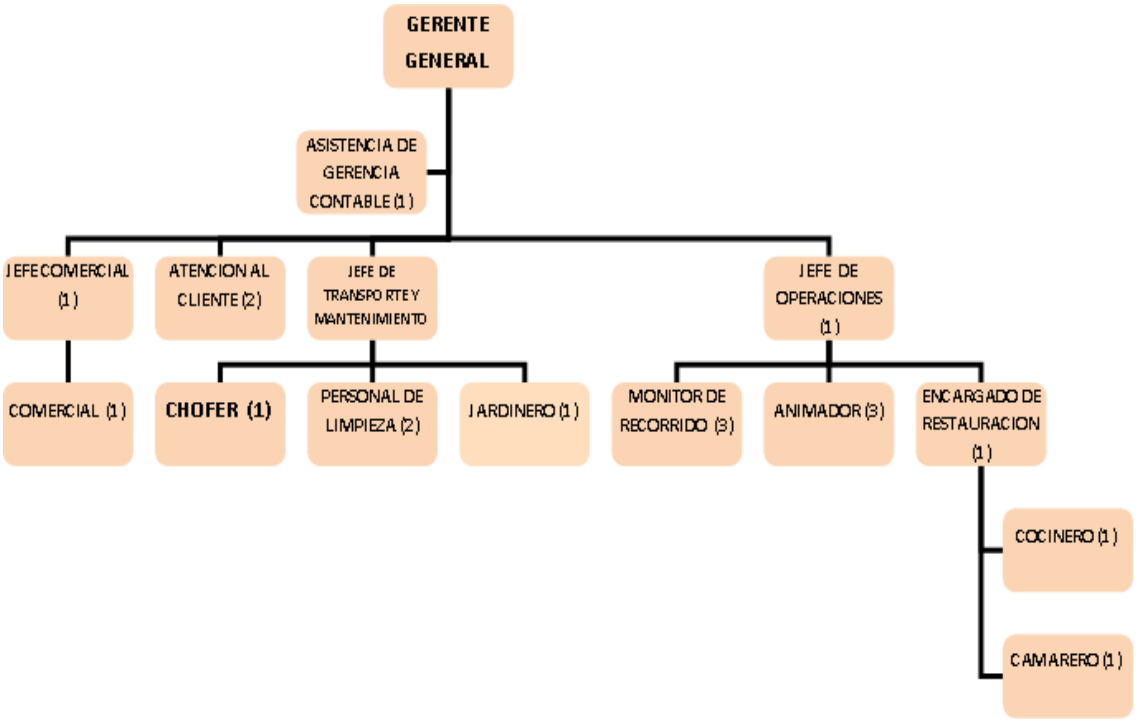
ALCÁZAR DEL VINO

ORGANIGRAMA AÑO 1



ALCÁZAR DEL VINO

ORGANIGRAMA AÑO 5



Para poder poner en marcha el negocio de agroturismo es necesario contar con el

Recurso Humano idóneo, los cuales tendrán la responsabilidad de comercializar las visitas, controlar las finanzas, mantener las instalaciones óptimas y proporcionar la mejor atención a los visitantes que se presenten.

Debido a la estacionalidad que se presentan en este tipo de negocio es necesario mitigarla con la fijación de una estrategia de Recursos Humanos y optimización de costes, en la cual los recursos se optimicen al máximo y se garantice la sostenibilidad del negocio especialmente durante la etapa inicial.

En este organigrama se presenta todo la plantilla necesaria para atender la demanda proyectada a 5 años. En este caso se realizarán una serie de cambios en la estructura organizacional, pasando lo servicios subcontratados a formar parte de la empresa, buscando con esto la disminución de costes y ofrecer un mejor servicio. Los puestos que ocuparán el equipo gestor están asignados de acuerdo a la experiencia y a las competencias. ***Ver anexo 6.1.A Curriculum Vitae de Equipo Gestor***

Actividades Operativas	Personal Requerido	Supervisor
Transporte	Conductor	Jefe de Operaciones
Apertura y recepción	Monitor y Animador	Jefe de Operaciones
Vivero	Monitor y Animador	Jefe de Operaciones
Producción Viñas	Monitor y Animador	Jefe de Operaciones
Transformación	Monitor y Animador	Jefe de Operaciones
Alimentación	Catering	Jefe de Operaciones
Bodega	Monitor y Animador	Jefe de Operaciones
Cata	Monitor y Animador	Jefe de Operaciones

Otras Actividades	Personal Requerido
Mantenimiento de vivero y jardines	Jardinero
Limpieza	Jardinero/Limpieza
Actividades Administrativas	
Contabilidad y Finanzas	Gerente General
Comercialización de Servicios	Comercial

6.2 Definiciones de puestos

Denominación del puesto	Gerente General y Financiero
Objetivo general del puesto	Velar por el buen funcionamiento de todas las áreas del negocio, incluyendo el área contable y financiera.
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Martes a Sábado de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	
Recibe órdenes	Accionistas
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Supervisar la labor del comercial, atención al cliente, jefe de transporte y mantenimiento y el jefe de operaciones. Llevar los libros diarios de los ingresos y gastos

• **Periódicas**	Negociar precios con proveedores y agencias de viaje Realiza las actividades de contratación , remuneración y beneficios Elaborar el flujo de caja y presupuesto de tesorería
• **Formación y Experiencia**	Profesional Universitario de las carreras de ADE o Contabilidad .Experiencia en el sector de restauración, hotelera o entretenimiento en puestos de jefatura, mínimo 2 años.
• **Competencias Laborales**	Habilidad numérica y analítica Conocimientos de contabilidad de costes y financiera Planificación Negociación Pensamiento estratégico
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Ética Liderazgo Motivación Manejo de Conflictos y toma de decisiones
• **Sobre empleados**	Responsable directo del Jefe de Operaciones, comercial, jefe de Transporte y Mantenimiento, Atención al Cliente

Denominación del puesto	Jefe de Operaciones
Objetivo general del puesto	Responsable de que todas las actividades del recorrido turístico sean llevadas a cabo satisfactoriamente.
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Gerente General y financiero
Recibe órdenes	Gerente General y Financiero
Descripción de tareas del puesto	
Cotidianas	Planificación, coordinación y supervisión diaria de las tareas de los animadores y monitores.
• **Periódicas**	Realiza reuniones periódicas con los monitores y animadores Planificación y estructuración de las actividades especificas a realizarse en el recorrido Planifica , prepara y organiza los recursos a utilizar para brindar el servicio
• **Formación y Experiencia**	Profesional Universitario. Experiencia previa minima de 3 años en empresas operadoras de servicios turísticos en el área de entretenimiento y ocio.
• **Competencias Laborales**	Planificación Organización Iniciativa- Autonomía

	Dirección de equipos
• **Competencias personales**	Motivación Creatividad Responsabilidad
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Animadores y monitores
• **Sobre materiales**	Sobre los materiales y equipos utilizados en todo el recorrido turístico

Denominación del puesto	**Jefe Marketing Comercial**
Objetivo general del puesto	Llevar a cabo la acción comercial (contratación) del servicio con las agencias de viajes, hoteles y casas rurales
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Martes a Sábado de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Operaciones
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Contactar y visitar a las diferentes casas rurales y hoteles de la zona Contactar, promover y cerrar ventas del servicio con agencias de viaje de

	Castilla y León Realizar las actividades de promoción publicidad y venta de servicios
Periódicas	Asistir y promover el servicio en ferias de turismo y vinícolas.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Profesional universitario con experiencia en el sector ventas de servicios turísticos. Experiencia en atención al cliente y manejo de cuentas comerciales.
• **Competencias Laborales**	Negociación Persuasión Relaciones Publicas Presentación de soluciones comerciales Organización
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Comunicación efectiva Relaciones interpersonales Iniciativa
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	Atención al cliente
Objetivo general del puesto	Brindar asistencia a los visitantes y apoyar a los demás departamentos para asegurar un servicio de calidad.
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Gerente administrativo y financiero
Recibe órdenes	Gerente administrativo y financiero
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Manejo de sistema de reservas Manejo de caja y cobro de servicios Captar información sobre cómo perciben los diversos clientes los servicios recibidos Recepción y tratamiento de sugerencias, quejas y reclamos departe de los clientes Atención a proveedores
Periódicas	Realiza encuestas de satisfacción a los clientes
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Estudiante o egresado Universitario con conocimiento de idiomas. Experiencia previa en departamentos de atención al cliente

• **Competencias Laborales**	Organización Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo Comunicación Oral
• **Competencias Personales**	Empatía Amabilidad Proactividad
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	**Monitor de Recorrido**
Objetivo general del puesto	Proporcionar a los visitantes un recorrido interactivo y divertido que les permita vivir una experiencia única
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Operaciones
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Guiar y explicar a los grupos de visitantes en las diferentes etapas de la cadena de valor del vino Realizar actividades interactivas y de integración con los visitantes Llevar un control de los implementos

	utilizados para las diferentes actividades
• **Periódicas**	Colaborar con el jefe de operaciones para planear las actividades del recorrido
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Estudiante o profesional universitario egresado. Experiencia previa en el sector turismo como guía o monitor
• **Competencias Laborales**	Trabajo en equipo Comunicación Oral Orientación al cliente
• **Competencias Personales**	Dinamismo Energía Flexibilidad Iniciativa
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	Animador
Objetivo general del puesto	Interactuar con los visitantes con el fin de proporcionar un servicio entretenido y dinámico
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Operaciones
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Acompañar al monitor en los recorridos, actuando en cada etapa según guión.
• **Periódicas**	Colaboración con el jefe de operaciones en la planificación de actividades de animación.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Formación y Experiencia**	Estudiante de artes escénicas Experiencia en actividades de performance.
• **Competencias Laborales**	Iniciativa Comunicación Oral Improvisación Flexibilidad Trabajo en equipo
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Dinamismo
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	Jefe de Transporte y Mantenimiento
Objetivo general del puesto	Apoyar a toda la operación en el mantenimiento de servicios y traslado de turistas
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Gerente General
Recibe órdenes	Gerente General y Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Brindar transporte diario a los visitantes de las casas rurales y hoteles de la zona Supervisar al personal de limpieza subcontratado Instalar utilería para el recorrido Supervisar las labores de Jardinería
• **Periódicas**	Atender el servicio de mantenimiento de las instalaciones, equipos, y vehículo.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Experiencia**	Experiencia de al menos 2 años en los temas.

• **Competencias Laborales**	Orientación al cliente interno y externo Colaboración
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Diligencia Prudencia
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	**Encargado de Jardinería**
Objetivo general del puesto	Mantener el buen estado todos los recursos naturales empleados en el Alcázar del Vino, incluyendo el vivero y el entorno de las instalaciones.
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Mantenimiento
Recibe órdenes	Gerente General y Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	

• **Cotidianas**	Realizar las plantaciones necesarias y darle mantenimiento. Es responsable del buen estado de todos los utensilios implementados para los jardines y el vivero. Instalar utilería para el recorrido
• **Periódicas**	Solicitar todos los abonos y fertilizantes requeridos.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Experiencia**	Experiencia demostrable en plantaciones y mantenimiento. Amplios conocimientos en explotaciones vitícolas
• **Competencias Laborales**	Colaboración Proactividad. Iniciativa
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Diligencia
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguna

Denominación del puesto	Encargado de Restauración
Objetivo general del puesto	Ofrecer a los visitantes un menú gastronómico de de calidad y delicioso para su paladar.
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Jefe de Operaciones
Recibe órdenes	Gerente General y Jefe de Operaciones
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Organizar y supervisar el trabajo del comedor. Asegurar en todo momento una correcta atención al cliente. Realizar las compras de los materiales necesarios para la elaboración de los alimentos. Mantener en perfecto estados las herramientas y utensilios utilizados.
• **Periódicas**	Diseñar el Menú quincenal que se realizara diariamente en la cocina.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Experiencia**	Experiencia en restauración de por lo menos 1 año. Manejo del personal.

• **Competencias Laborales**	Colaboración Proactividad. Trabajo en equipo
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Buenas relaciones interpersonales.
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Camarero y Cocinero

Denominación del puesto	**Cocinero**
Objetivo general del puesto	Preparar los alimentos que se ofrecerán en el Alcázar del Vino
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Encargado de Restauración
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones y Encargado de Restauración
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Recibir y almacenar el suministro de los alimentos. Realizar requisiciones de alimentos Limpiar el área de trabajo Preparar los alimentos de acuerdo al

	menú establecido.
• **Periódicas**	Realizar requisiciones de los utensilios y herramientas necesarias.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Experiencia**	Experiencia en restauración de por lo menos 1 año Dominio de técnicas de la elaboración y manejo de alimentos.
• **Competencias Laborales**	Colaboración Trabajo en equipo Creatividad.
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Diligencia
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguno

Denominación del puesto	Camarero
Objetivo general del puesto	Realizar las operaciones de servicio de alimentos y bebidas ofreciéndole a los clientes un servicio de calidad
Tipo de contrato	Contrato permanente
Horario	De Miércoles a Domingo de 9:00 am a 19:00 pm
Dependencia jerárquica	Encargado de restauración
Recibe órdenes	Jefe de Operaciones y Encargado de Restauración
Descripción de tareas del puesto	
• **Cotidianas**	Servir las raciones y bebidas a los visitantes. Apoyar a la cocina cuando sea requerido Hacer el montaje del área del comedor Mantener limpia y organizada el área del comedor durante y después del servicio.
• **Periódicas**	Reportar los daños y faltantes de las utensilios y área del comedor.
Competencias Requeridas para el puesto	
• **Experiencia**	Experiencia en restauración de por lo menos 1 año. Manejo del personal.

• **Competencias Laborales**	Colaboración Eficiencia Trabajo en equipo Organización Comunicación asertiva
• **Competencias Personales**	Responsabilidad Buenas relaciones interpersonales.
Responsabilidades del puesto	
• **Sobre empleados**	Ninguno

6.3 Políticas de Recursos Humanos

Es indispensable desde un inicio establecer de manera clara y concisa las políticas de personal con el objeto de velar por el bienestar de los empleados y lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos estratégicos. Cabe destacar que éstas políticas tienen un carácter dinámico y se podrán actualizar continuamente de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.

6.3.1 Política de Selección

- Como política general para el año cero y el primer año, se realizarán el mínimo de contrataciones. Los miembros del equipo gestor se desempeñarán en los puestos administrativos y operativos, únicamente se

contratará el personal que mantenga contacto directo con el cliente para que estén familiarizados con la empresa.

- Durante el primer año se subcontratarán los servicios necesarios para llevar a cabo las actividades de apoyo, tales como el catering.
- Cuando la situación de la empresa amerite se contratará personal para realizar las actividades de apoyo (por ejemplo, atención al cliente).
- La selección del personal se hará a través de un proceso estandarizado y objetivo, en donde los candidatos que cumplan con el perfil del puesto serán sometidos a las pruebas de selección.
- Es responsabilidad del Gerente General evaluar al menos tres candidatos antes de realizar cualquier contratación.
- El personal contratado temporalmente, deberá someterse al mismo proceso de selección que el personal permanente.
- Todo personal contratado tendrá un periodo de prueba correspondiente de 3 meses.

El proceso de selección y contratación del personal se resume de la siguiente manera:

- Definición de los requisitos de personal.
- Identificación y selección de las fuentes de reclutamiento externo.
- Preselección de los candidatos externos.
- Entrevistas (y en caso necesario prueba técnica).
- Selección final.
- Evaluación del tipo de contratación.
- Solicitud de Alta en la Seguridad Social.
- Declaración del IRPF.
- Firma Contrato.

- Evaluación periodo de prueba.

6.3.2 Política de Remuneraciones

El principal objetivo de la política de remuneraciones es compensar de manera justa a los empleados por sus esfuerzos realizados para la consecución de los objetivos empresariales.

- ✓ La administración procurará el pago puntual de los salarios mensuales de todos los empleados a través de depósitos a cuenta bancaria proporcionada por los mismos.
- ✓ Los empleados con igual nivel de responsabilidad tendrán una remuneración equivalente.
- ✓ El salario de los empleados está conformado por el salario base, la antigüedad y los complementos en caso de que aplique.
- ✓ Los salarios del equipo gestor serán establecidos de acuerdo al salario base del mercado.
- ✓ Se excluye de la política de remuneración al personal que pertenece a las empresas subcontratadas.

A continuación se presenta la estructura de la nómina del Alcázar del Vino:

PUESTO	RECURSOS HUMANOS	
	PERSONAL	SALARIO BRUTO/ BASE MES/ POR EMPLEADO
GERENTE GENERAL Y FINANCIERO	1	1.300,00 €
JEFE DE OPERACIONES	1	1.300,00 €
JEFE COMERCIAL	1	1.300,00 €
JEFE MANTENIMIENTO	1	1.300,00 €
MONITOR GESTOR	1	1.300,00 €
MONITOR	1	900,00 €
ANIMADOR	2	800,00 €
LIMPIEZA Y JARDINERÍA	1	800,00 €

Dichos salarios se pagarán en catorce mensualidades y se añadirán en concepto de antigüedad, bonos e incentivos lo establecido en el contrato de trabajo. En esta nomina solo se toman en cuenta los puestos permanentes con los contará la empresa durante el año cero y uno.

6.3.2.1 Prestaciones Empresariales a la Seguridad Social

Estas prestaciones están reguladas por la Ley General de la SS de 20 de Junio del 94: “se abonan directamente por la Empresa de acuerdo con las normas que regulan la responsabilidad empresarial en materia de prestaciones y la colaboración de la empresas en la Seguridad Social.

Los costes de las prestaciones calculadas anualmente para cada uno de los trabajadores, se resume en la siguiente tabla:

	MESES	SALARIO BRUTO/ BASE MES	SALARIO BRUTO ANUAL	APORTE ANUAL A LA SEGURIDAD SOCIAL
GERENTE GENERAL Y FINANCIERO	14	1.300,00 €	18.200,00 €	4.368,00 €
JEFE DE OPERACIONES	14	1.300,00 €	18.200,00 €	4.368,00 €
JEFE COMERCIAL	14	1.300,00 €	18.200,00 €	4.368,00 €
JEFE MANTENIMIENTO	14	1.300,00 €	18.200,00 €	4.368,00 €
MONITOR GESTOR	14	1.300,00 €	18.200,00 €	4.368,00 €
MONITOR	14	900,00 €	12.600,00 €	3.024,00 €
ANIMADOR	14	800,00 €	11.200,00 €	2.688,00 €
LIMPIEZA Y JARDINERÍA	14	800,00 €	11.200,00 €	2.688,00 €

6.3.3 Política de Formación

La formación es una de las herramientas principales que caracterizará al Alcázar del Vino, ya que para realizar sus actividades, se considera que el personal debe estar capacitado en cuanto al mundo vitivinícola.

- Todos los empleados que se incorporen a la plantilla deberán de asistir a una formación básica, para que estén empapados de todo lo relacionado a la cadena de valor del vino.
- Tanto el Gerente General como el Jefe Comercial y de Operaciones, periódicamente asistirán a cursos y seminarios más especializados sobre temas vitivinícolas y de agroturismo.

- Se impartirán una serie de capacitaciones internas para toda la plantilla, buscando con esto que tengan nociones actualizadas del mundo vitivinícola.
- El encargado de jardinería deberá de asistir a talleres para mantenerse actualizado de todo lo que debe de implementar y desarrollar para el buen desarrollo de la el paisaje y vivero.

6.3.4 Política de Incentivos

Como parte del compromiso social que el Alcázar del Vino pretende mantener con sus grupos de interés y en este caso con los internos (refiriéndose a los empleados), al finalizar el ejercicio anual, se distribuirá equitativamente el 10% del beneficio neto dentro de los empleados.

6.4 Prevención de Riesgos Laborales

La normativa vigente a cumplir es la Ley 31/1995, de 8 de noviembre (B.O.E. 10.11.95) de Prevención de Riesgos Laborales - ***Ver Anexo 6.4.A Ley 31/1995 de PRL (Prevención Riesgos Laborales)***

Con el objeto de garantizar la seguridad y salud de los empleados, se deben garantizar los siguientes aspectos:

- Los lugares de trabajo serán diseñados, construidos, equipados, puestos en servicios, utilizados y mantenidos de forma que los trabajadores puedan efectuar las tareas que se les encomienden sin comprometer su seguridad ni su salud, ni la de los demás trabajadores.
- Los trabajos que impliquen un riesgo específico, solamente se encomienden a trabajadores competentes y dichos trabajos se ejecuten conforme a las instrucciones dadas.

- Todas las instrucciones de seguridad deben de ser comprensibles para todos los trabajadores y visitantes. Existan instalaciones adecuadas para los primeros auxilios.

Con respecto al personal externo que proporciona los servicios de catering, la empresa se remite a lo dispuesto en el artículo 24.3 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, Ley 31/1995, de 8 de noviembre. La cual dispone que las empresas que contraten o subcontraten con otras la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad y que se desarrollen en sus propios centros de trabajo, deberán vigilar el cumplimiento de contratistas y subcontratistas de la normativa de prevención de riesgos laborales.

6.5 Resumen de Costos y Gastos A continuación se presenta el resumen de RR.HH para los primeros 3 años:

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS											
Cód.	Actividad	Unidad de medida	Costo unitario	Año 1		Año 2		Año 3		COSTO TOTAL 3 AÑOS
				Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	Cantidad	Costo total	
1,00	*PLANTILLA*				137.200,00		137.200,00		137.200,00	411.600,00
1.1	Gerente General	mes	1.300,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	54.600,00
1.2	Jefe Marketing	mes	1.300,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	54.600,00
1.3	Jefe Mantenimiento	mes	1.300,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	54.600,00
1.4	Jefe Operaciones	mes	1.300,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	54.600,00
1.5	Monitor Gestor	mes	1.300,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	14,00	18.200,00	54.600,00
1.6	Monitor	mes	900,00	14,00	12.600,00	14,00	12.600,00	14,00	12.600,00	37.800,00
1.7	Animador	mes	1.600,00	14,00	22.400,00	14,00	22.400,00	14,00	22.400,00	67.200,00
1.8	Jardinero y Limpieza	mes	800,00	14,00	11.200,00	14,00	11.200,00	14,00	11.200,00	33.600,00
2,00	*FORMACION*				10.000,00		10.000,00		10.000,00	30.000,00
2.1	Capacitaciones	anual	10.000,00	1,00	10.000,00	1,00	10.000,00	1,00	10.000,00	30.000,00
3,00	*OTROS*				15.500,00		15.500,00		15.500,00	46.500,00
3.1	Proceso Selección	anual	500,00	1,00	500,00	1,00	500,00	1,00	500,00	1.500,00
3.2	Temporales	anual	15.000,00	1,00	15.000,00	1,00	15.000,00	1,00	15.000,00	45.000,00
SUBTOTAL					162.700,00		162.700,00		162.700,00	488.100,00
VARIACION PRECIOS			0,03		162.700,00		167.581,00		172.608,43	502.889,43
IMPREVISTOS			0,05		8.135,00		8.379,05		8.630,42	25.144,47
PRESUPUESTO TOTAL PLAN DE MARKETING					170.835,00		175.960,05		181.238,85	528.033,90

7.- Plan Financiero

7.1 Fuentes de Financiación

El **capital inicial** del proyecto asciende a **130.000 €,** el cual se pretende financiar con las siguientes fuentes:

a) Aportaciones de capital de los socios: **130.000 €** (este monto se aportará equitativamente a razón de 26.000 € por cada uno de los cinco socios actuales, en el caso que entren en la sociedad inversores adicionales, se analizará la participación).

b) Préstamos a largo plazo: A fin de contar con todos los recursos se recurrirá a un préstamo por una cantidad de **115.000€,** a **5** años plazo.

7.2 Supuestos de Partida

- Se constituirá la entidad como una Sociedad Limitada, formada por los cinco socios.
- El préstamo a largo plazo será a 5 años con un tipo de interés del 10%, el pago será anual al fin de cada año.
- La cuenta de bancos tendrá un rendimiento del 1% sobre el saldo en la cuenta.
- La tasa de crecimiento de las ventas responde al 8% anual durante los años 2 y 3, para el año 4 y 5 se estabiliza la demanda y se supone un decrecimiento del 5% interanual.
- Los impuestos se calculan con una base impositiva del 25%, respondiendo a los criterios de PYME.

7.3 Escenario Realista

7.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Escenario Realista

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		474.933	846.331	1.005.441	1.050.686	1.097.967
OTRAS VENTAS		32.747	87.408	59.897	52.986	52.784
COSTES FIJOS		- 334.046	- 331.647	- 341.062	- 350.954	- 359.113
COSTES VARIABLES		- 231.333	- 551.243	- 510.640	- 510.495	- 530.914
COMISIONES		- 24.934	- 29.622	- 35.190	- 36.774	- 38.429
EBITDA		**- 82.633**	**21.227**	**178.446**	**205.449**	**222.296**
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL		- 43.317	- 43.317	- 43.317	- 43.317	- 43.317
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL		-	-	-	-	-
RESULTADO EXPLOTACION		**- 125.950**	**- 22.090**	**135.129**	**162.132**	**178.979**
GASTOS FINANCIEROS		- 19.464	16.916	6.900	4.600	2.300
INGRESOS FINANCIEROS		40	71	85	150	838
RESULTADO ANTES IMPUESTOS		**- 145.374**	**- 5.102**	**142.114**	**166.882**	**182.117**
IMPUESTO DE SOCIEDADES	25%	-	-	-	- 39.630	- 45.529
BENEFICIO NETO		**- 145.374**	**- 5.102**	**142.114**	**127.252**	**136.588**

7.3.2 Cash Flow Escenario Realista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cash Flow Acumulado	-	- 309.484	- 295.854	- 121.103	43.823	220.395

7.3.3 Balance de Situación Escenario Realista

BALANCE DE SITUACIÓN							
ACTIVO		**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Patentes e intangibles	-	-	-	-	-	-
	Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO		**-**	**173.268**	**129.951**	**86.634**	**43.317**	**-**
	Equipos	-	216.585	216.585	216.585	216.585	216.585
	AMORTIZACIONES	-	- 43.317	- 86.634	- 129.951	- 173.268	- 216.585
EXISTENCIAS			**1.444**	**2.574**	**3.058**	**3.196**	**3.339**
CLIENTES			**9.499**	**16.927**	**20.109**	**21.014**	**21.959**
TESORERÍA		**130.000**	**4.000**	**7.128**	**8.468**	**8.849**	**9.247**
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES		**-**		**-**	**6.113**	**74.574**	**133.868**
TOTAL ACTIVO		**130.000**	**188.211**	**156.580**	**124.382**	**150.949**	**168.414**
PASIVO							
FONDOS PROPIOS		**130.000**	**- 15.374**	**- 20.476**	**50.581**	**101.481**	**142.458**
	Capital	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
	Reservas		-	-	71.057	121.958	162.934
	Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	- 145.374	- 150.476	- 150.476	- 150.476
	Pérdidas y Ganancias	-	- 145.374	- 5.102	-	-	-
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO		**-**	**115.000**	**92.000**	**69.000**	**46.000**	**23.000**
PROVEEDORES CORTO PLAZO		**-**	**638**	**1.526**	**1.413**	**1.413**	**1.469**
CRÉDITOS A CORTO PLAZO		**-**	**79.636**	**77.163**			**-**
TOTAL PASIVO		**130.000**	**179.900**	**150.213**	**120.994**	**148.894**	**166.927**

7.3.4 Ratios e Índices de Valoración Escenario Realista

VAN	**53.143,28**				
TIR	**20,53%**				
PAYBACK		**AÑOS**	**3,00**	**MESES**	**9,0**

Ver anexo 7.3 sobre el Plan Financiero ¨Escenario Realista¨.

7.4 Escenario Pesimista

7.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Escenario Pesimista

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		474.933	829.686	940.864	956.388	953.997
OTRAS VENTAS		32.747	85.693	57.173	51.466	50.384
COSTES FIJOS		- 334.046	- 331.647	- 341.062	- 350.954	- 359.113
COSTES VARIABLES		- 231.333	- 541.530	- 489.011	- 485.997	- 493.108
COMISIONES		- 16.623	- 32.913	- 43.445	- 43.446	- 43.447
EBITDA		**- 74.322**	**9.289**	**124.519**	**127.457**	**108.713**
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL		- 43.317	- 43.317	- 43.317	- 43.317	- 43.317
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL		-	-	-	-	-
RESULTADO EXPLOTACION		**- 117.639**	**- 34.028**	**81.202**	**84.140**	**65.396**
GASTOS FINANCIEROS		- 17.409	13.641	6.900	4.600	2.300
INGRESOS FINANCIEROS		40	70	79	466	1.038
RESULTADO ANTES IMPUESTOS		**- 135.008**	**- 20.317**	**88.181**	**89.206**	**68.734**
IMPUESTO DE SOCIEDADES	25%	-	-	-	- 39.088	- 17.183
BENEFICIO NETO		**- 135.008**	**- 20.317**	**88.181**	**50.119**	**51.550**

7.4.2 Cash Flow Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
cash flow acumulado	-	- 282.682	- 255.652	- 137.997	- 49.775	43.436

7.4.3 Balance de Situación Escenario Pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN							
ACTIVO		**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Patentes e intangibles	-	-	-	-	-	-
	Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO		**-**	**173.268**	**129.951**	**86.634**	**43.317**	**-**
	Equipos	-	216.585	216.585	216.585	216.585	216.585
	AMORTIZACIONES	-	- 43.317	- 86.634	- 129.951	- 173.268	- 216.585
EXISTENCIAS			**1.444**	**2.523**	**2.862**	**2.909**	**2.901**
CLIENTES			**9.499**	**16.594**	**18.817**	**19.128**	**19.080**
TESORERÍA		**130.000**	**4.000**	**6.988**	**7.924**	**8.055**	**8.035**
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES		**-**		**-**	**38.575**	**95.736**	**147.646**
TOTAL ACTIVO		**130.000**	**188.211**	**156.056**	**154.812**	**169.145**	**177.663**
PASIVO							
FONDOS PROPIOS		**130.000**	**- 5.008**	**- 25.325**	**45.220**	**82.809**	**113.739**
	Capital	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
	Reservas		-	-	70.545	108.134	139.064
	Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	- 135.008	- 155.325	- 155.325	- 155.325
	Pérdidas y Ganancias	-	- 135.008	- 20.317	-	-	-
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO		**-**	**115.000**	**92.000**	**69.000**	**46.000**	**23.000**
PROVEEDORES CORTO PLAZO		**-**	**19.128**	**44.973**	**40.592**	**40.336**	**40.924**
CRÉDITOS A CORTO PLAZO		**-**	**59.091**	**44.408**			**-**
TOTAL PASIVO		**130.000**	**188.211**	**156.056**	**154.812**	**169.145**	**177.663**

7.4.4 Ratios e Índices de Valoración Escenario Pesimista

VAN	**- 43.643**			
TIR	**5,36%**			
PAYBACK	**AÑOS**	**4,00**	**MESES**	**6,0**

Ver anexo 7.4 sobre el Plan Financiero ¨Escenario Pesimista¨.

7.5 Escenario Optimista

7.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Escenario Optimista

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		474.933	862.004	1.043.025	1.147.327	1.262.060
OTRAS VENTAS		32.747	89.027	61.086	55.933	55.933
COSTES FIJOS		- 334.046	- 331.647	- 341.062	- 350.954	- 359.113
COSTES VARIABLES		- 231.333	- 560.389	- 522.650	- 538.917	- 573.713
COMISIONES		- 16.623	- 32.913	- 43.445	- 43.446	- 43.447
EBITDA		**- 74.322**	**26.082**	**196.954**	**269.943**	**341.721**
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL		- 43.317	- 43.317	- 43.317	- 43.317	- 43.317
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL		-	-	-	-	-
RESULTADO EXPLOTACION		**- 117.639**	**- 17.235**	**153.637**	**226.626**	**298.404**
GASTOS FINANCIEROS		- 19.464	16.341	6.900	4.600	2.300
INGRESOS FINANCIEROS		40	73	88	331	1.183
RESULTADO ANTES IMPUESTOS		**- 137.062**	**- 822**	**160.624**	**231.557**	**301.887**
IMPUESTO DE SOCIEDADES	25%	-	-	-	- 63.574	- 75.472
BENEFICIO NETO		**- 137.062**	**- 822**	**160.624**	**167.983**	**226.415**

7.5.2 Cash Flow Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cash Flow Acumulado	-	- 301.172	- 283.023	- 90.257	114.084	378.969

7.5.3 Balance de Situación Escenario Optimista

BALANCE DE SITUACIÓN							
ACTIVO		**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Patentes e intangibles	-	-	-	-	-	-
	Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL NETO		**-**	**173.268**	**129.951**	**86.634**	**43.317**	**-**
	Equipos	-	216.585	216.585	216.585	216.585	216.585
	AMORTIZACIONES	-	- 43.317	- 86.634	- 129.951	- 173.268	- 216.585
EXISTENCIAS			**1.444**	**2.622**	**3.172**	**3.489**	**3.838**
CLIENTES			**9.499**	**17.240**	**20.860**	**22.947**	**25.241**
TESORERÍA		**130.000**	**4.000**	**7.260**	**8.785**	**9.663**	**10.629**
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES		**-**		**-**	**23.423**	**107.696**	**192.424**
TOTAL ACTIVO		**130.000**	**188.211**	**157.073**	**142.874**	**187.112**	**232.133**
PASIVO							
FONDOS PROPIOS		**130.000**	**- 7.062**	**- 7.885**	**72.428**	**139.621**	**207.545**
	Capital	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
	Reservas		-	-	80.312	147.505	215.430
	Rtdos. neg.ejercicios ant.	-	-	- 137.062	- 137.885	- 137.885	- 137.885
	Pérdidas y Ganancias	-	- 137.062	- 822	-	-	-
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO		**-**	**115.000**	**92.000**	**69.000**	**46.000**	**23.000**
PROVEEDORES CORTO PLAZO		**-**	**638**	**1.551**	**1.447**	**1.492**	**1.588**
CRÉDITOS A CORTO PLAZO		**-**	**79.636**	**71.406**			**-**
TOTAL PASIVO		**130.000**	**188.211**	**157.073**	**142.874**	**187.112**	**232.133**

7.5.4 Ratios e Índices de Valoración Escenario Optimista

VAN	**147.946**				
TIR	**31,89%**				
PAYBACK		**AÑOS**	**3,00**	**MESES**	**5,3**

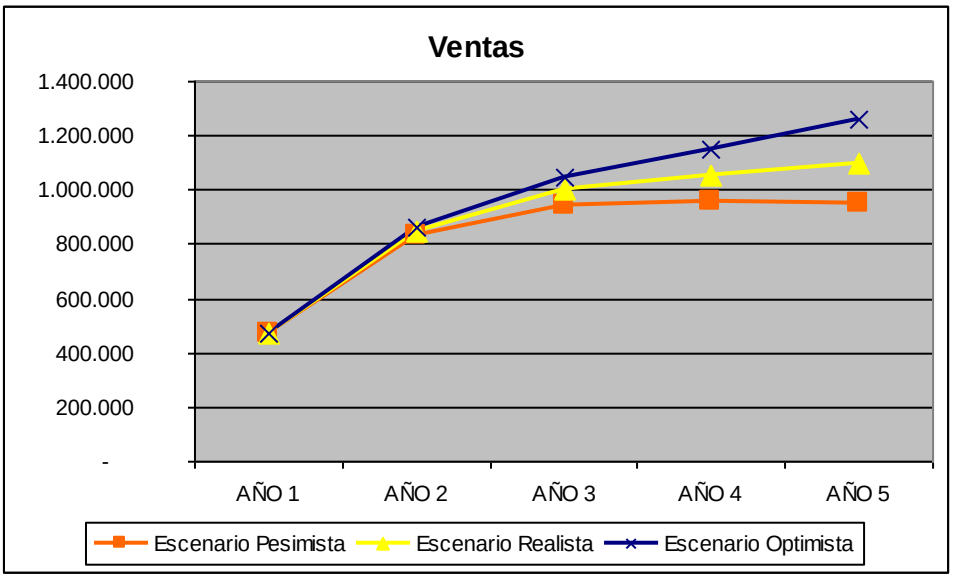
Ver anexo 7.5 sobre el Plan Financiero ¨Escenario Optimista¨.

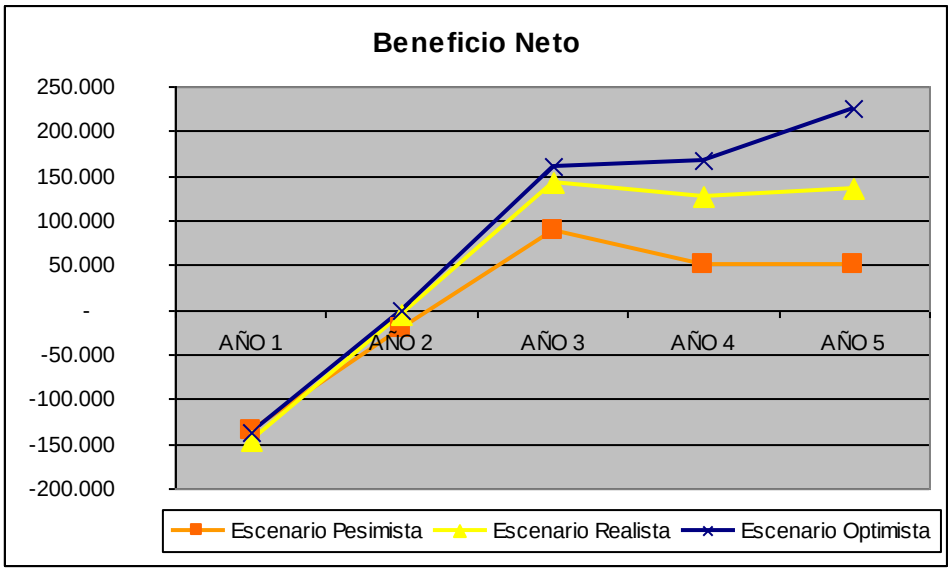
7.6 Resumen Proyecciones Financieras

Los P&L para cada uno de los escenarios se resumen en la siguiente tabla:

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Escenario Pesimista	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
VENTAS	474.933	829.686	940.864	956.388	953.997
EBITDA	- 74.322	9.289	124.519	127.457	108.713
BENEFICIO NETO	- 135.008	- 20.317	88.181	50.119	51.550
Escenario Realista					
VENTAS	474.933	846.331	1.005.441	1.050.686	1.097.967
EBITDA	- 82.633	21.227	178.446	205.449	222.296
BENEFICIO NETO	- 145.374	- 5.102	142.114	127.252	136.588
Escenario Optimista					
VENTAS	474.933	862.004	1.043.025	1.147.327	1.262.060
EBITDA	- 74.322	26.082	196.954	269.943	341.721
BENEFICIO NETO	- 137.062	- 822	160.624	167.983	226.415

El principal supuesto para cada uno de los escenarios ha sido la variación interanual de ventas, siendo la máxima una tasa del 8% y la mínima una de -5%. Adicionalmente, los precios han sido incrementados a una tasa fija 10%.





Indicadores

Los indicadores financieros para cada escenario se muestran a continuación:

Escenario	VAN	TIR	PAYBACK
Pesimista	- 43.643,49	5,36%	4,5 años
Realista	53143,28	20,53%	3,75 años
Optimista	147.946,15	31,89%	3,4 años

Bibliografía y Enlaces de Interés

- **Instituto Nacional de Estadística.** INE
- **Cámara de Valladolid.** Desarrollo Empresarial- Creación de Empresas". Disponible en la web: p://www.camaravalladolid.com/DesarrolloEmpresarial/Creacioacutendeempresas/OIE/tabid/215/Default.aspx
- **Diputación de Valladolid** (en línea) " Turismo Provincia de Valladolid", disponible en la web: http://www.diputaciondevalladolid.es/turismo/
- **Denominación de Origen Rueda** (en linea)"Los Vinos: Elaboración", disponible en la web: http://www.dorueda.com/es/elaboracion/
- **Enoviajes (**en línea) "Servicios de Enoturismo", disponible en la web: http://www.enoviajes.com/enoturismo.html
- www.bodega-santamaria.com
- **Kotler, Philip**,"Dirección de Mercadotecnia". 7a. ed. Prentice-Hall.
- **Turismo Rural y Activo en España.** Razmy Rivas. 2005
- **Instituto de Estudios Turísticos.** Ministerio de Turismo.2007
- **Ecoturismo.** Miguel del Reguero. 2004