



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**PLAN DE EMPRESA Y
VIABILIDAD ECONÓMICA
PARA LA APERTURA DE UNA
RESIDENCIA ENFOCADA A
JÓVENES TRABAJADORES EN
VALENCIA
GRADO EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: ÁLVARO JIMÉNEZ SUÁREZ
TUTOR: GONZALO GRAU GADEA**

VALENCIA, JULIO 2020



Agradecimientos

A mi familia: Mercedes Suárez, Marta Jiménez y Manuel
Jiménez;

A mis compañeros: Jorge Pérez y Guillermo Tadeo;

A Vanesa Pereira, arquitecta del proyecto;

A María Batalla Navarro, gestora comercial de BBVA;

A Joaquín Ballester, gerente de ASIVALCO;

A mis profesores de Universidad: Alicia Mateos, Carmen
Escribá y Gonzalo Grau;

Por dedicar su tiempo y ayudarme a superar un nuevo reto
en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 RESUMEN EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	7
1.2 MOTIVACIÓN Y OBJETIVO DEL TFG	7
1.3 ASIGNATURAS RELACIONADAS Y METODOLOGÍA	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO PESTEL	12
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	27
2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, 5 FUERZAS DE PORTER.....	29
3. ANÁLISIS DEL SERVICIO	34
3.1 UBICACIÓN Y DISEÑO DEL EDIFICIO.....	35
3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA.....	39
4. ANÁLISIS DEL DAFO, CAME Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	43
4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO	44
4.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ CAME	47
4.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	50

4.4	IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	51
5.	ANÁLISIS DE LA FORMA JURÍDICA Y ORGANIZACIÓN	57
5.1	MISIÓN, VALORES Y VISIÓN	58
5.2	FORMA JURÍDICA.....	59
5.3	RECURSOS HUMANOS	61
6.	ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING	64
6.1	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	66
6.2	DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING.....	69
6.3	CONTROL DEL PLAN DE MARKETING.....	70
7.	ANÁLISIS DEL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	71
7.1	INTRODUCCIÓN.....	72
7.2	PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN.....	72
7.3	ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL.....	77
7.4	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL.....	80
7.5	ANÁLISIS DEL BALANCE Y DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MEDIANTE RATIOS	82
8.	CONCLUSIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del precio del alquiler de Valencia desde octubre de 2008	17
Figura 2: Uso de Internet por grupos de edad y sexo en España.....	23
Figura 3: Clasificación sectorial de nuestra actividad	27
Figura 4: Encuesta de sensibilidad inmobiliaria (ESI)	28
Figura 5: 5 Fuerzas de Porter.....	30
Figura 6: Ubicación de la empresa	36
Figura 7: Distribución del gasto energético del edificio.....	37
Figura 8: Logo de la empresa	41
Figura 9: Matriz DAFO	45
Figura 10: Matriz CAME	47
Figura 11: Estratégias genéricas de Porter.....	50
Figura 12: Organigrama funcional de la residencia.....	62
Figura 13: Fases y etapas de un plan de marketing	66
Figura 14: Influencia del responsable de marketing en los distintos niveles de la estrategia de una empresa	67
Figura 15: Fórmula del valor actual neto de una inversión	74
Figura 16: Parcela.....	98
Figura 17: Alzado	99
Figura 18: Planta Semisótano	100
Figura 19: Planta Baja	101
Figura 20: Planta Tipo, Habitaciones	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del precio del alquiler en la ciudad de Valencia	17
Tabla 2: Uso de tecnología en las empresas de la UE en 2019	22
Tabla 3: Uso de Internet por tipo de actividad realizada y sexo en España	24
Tabla 4: Matriz DAFO de nuestro proyecto	46
Tabla 5: Matriz CAME de nuestro negocio.....	48
Tabla 6: Cuadro de Mando Integral (CMI)	52
Tabla 7: Sistema de objetivos corporativos según el tamaño de la empresa.....	53
Tabla 8: Supuesto 1 (tasa de ocupación del 81%)	75
Tabla 9: Supuesto 2 (tasa de ocupación del 100%)	75
Tabla 10: Supuesto 3 (subvención de capital y tasa de ocupación del 100%)	76
Tabla 11: Amortizaciones del inmovilizado material.....	78
Tabla 12: Activo	78
Tabla 13: Patrimonio neto y pasivo	79
Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias provisional.....	80
Tabla 15: Ratios de rentabilidad	82

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Este trabajo consiste en la presentación de un plan de empresa para la creación de una residencia destinada a jóvenes trabajadores en Valencia. Esta residencia o vivienda para jóvenes es un establecimiento en el cual ofrecemos alquiler de habitaciones preferiblemente a empleados de entre 18 y 29 años.

Este tipo de residencia proporciona un alojamiento temporal que dispone de habitaciones y espacios comunes como un comedor, una lavandería, un gimnasio, una sala de eventos, una biblioteca con área de ordenadores, etc.

La idea es que jóvenes que comienzan su vida laboral con recursos modestos o precarios tengan la oportunidad de independizarse a un precio económico y, al mismo tiempo, crecer a nivel personal y profesional.

Para obtener acceso a esta residencia se requiere tener entre 18 y 29 años como máximo y estar empleado con contrato laboral, ya sea temporal, por obra o servicio, en prácticas, de formación y aprendizaje o con contrato eventual.

El alojamiento tiene una doble función. Por una parte, las habitaciones proporcionan alojamiento a jóvenes que buscan emanciparse a un precio relativamente bajo, por otra parte, la función socioeducativa favorece la socialización de estos jóvenes a través de diversas formas de acción relacionadas con la vida cotidiana, el empleo, la movilidad, la formación, el ocio y la cultura. Queremos mencionar que la organización no tiene como misión ser una entidad sin ánimo de lucro, sino una empresa, que más allá de tener una finalidad económica, tiene una finalidad social.

1.2 MOTIVACIÓN Y OBJETIVO DEL TFG

La motivación de este trabajo de fin de grado viene relacionada con el fuerte vínculo e interés que tengo por Francia, un país que sí dispone de estas residencias en busca de promover la integración social y residencial de los jóvenes, ofreciéndoles apoyo comunitario para que puedan lograr sus proyectos de vida. Dado que este tipo de residencias no es común en España, he valorado la opción de abrir una residencia de estas características en el término de Paterna, Valencia. El alquiler de los pisos en nuestra ciudad es relativamente caro para jóvenes que apenas se han iniciado en el mercado laboral. La mayoría de ellos tienen contratos formativos como son el contrato en prácticas o de formación y aprendizaje, y la remuneración en la mayoría de las ocasiones es insuficiente para lograr independizarse.

El objetivo de este proyecto es ver si es viable una residencia de estas características en el término de Valencia. Para ello, se analizará el entorno que rodea a la empresa y el servicio que queremos ofrecer a los residentes. Tras haber realizado un análisis del exterior (entorno) e interior (servicio), se presentará las matrices DAFO¹ y CAME², y la planificación estratégica. Después, se estudiará la forma jurídica de la residencia y su organización, se elaborará el Plan de Marketing, el Plan Económico-Financiero y, por último, se concluirá sobre la viabilidad de la empresa.

1.3 ASIGNATURAS RELACIONADAS Y METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo de fin de grado se han aplicado conocimientos adquiridos a lo largo del de la carrera. A continuación, se muestran las asignaturas que han tenido relación con este proyecto.

¹ DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

² CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

→ ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para el análisis del entorno se han incorporado conocimientos estudiados en “Economía Española”, “Introducción a la Administración y Dirección de Empresas”, “Investigación Comercial”, “Dirección Comercial”, “Microeconomía I y II” y “Macroeconomía I y II”. Las cuatro primeras asignaturas han sido de gran utilidad para realizar el análisis PESTEL en el ámbito macroeconómico y las cinco fuerzas de Porter en el estudio microeconómico. Las cuatro últimas asignaturas han sido de gran interés para detallar los factores económicos de relevancia en la creación de esta residencia.

→ ANÁLISIS DEL SERVICIO

Para la elaboración del análisis interno de la empresa se han tenido en cuenta asignaturas como “Marketing en Empresas y Servicios Profesionales” o “Dirección Comercial” para la elección de nuestra identidad corporativa.

→ ANÁLISIS DEL DAFO, CAME Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este punto se han utilizado conocimientos de asignaturas como “Introducción a la Administración y Dirección de Empresas”, “Investigación Comercial” o “Dirección Comercial”. Estas han sido de gran utilidad para la elaboración del balance de la situación general de la empresa en forma de matriz DAFO y la propuesta de mejoras en forma de matriz CAME. Además, han sido de gran ayuda en la formulación e implantación de la estrategia de la residencia.

→ ANÁLISIS DE LA FORMA JURÍDICA Y ORGANIZACIÓN

Este apartado está directamente relacionado con asignaturas como “Introducción a la Administración y Dirección de Empresas”, “Derecho de la Empresa”, “Derecho del Trabajo” o “Human Resources and Management”, asignatura que cursé en mi estancia Erasmus en Praga. Estas han sido de apoyo para tener claro los conceptos de misión, visión y valores, entender la constitución de la empresa y, por último, la gestión de los recursos humanos.

→ ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

Para el análisis del Plan de Marketing han sido de gran ayuda “Ética y Responsabilidad Social Corporativa”, “Marketing en Empresas y Servicios Profesionales”, “Investigación Comercial” y “Dirección Comercial”, asignaturas que ayudan a entender mejor la propuesta de valor de las empresas para dar a conocer sus productos o servicios y la diferenciación que buscan en el mercado para lograr ventajas competitivas respecto a los competidores.

→ ANÁLISIS DEL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se han utilizado conceptos aprendidos en “Análisis y Consolidación Contable”, “Economía Financiera”, “Gestión Fiscal de la Empresa”, “Dirección Financiera” o “Matemáticas Financieras”. Estos han sido esenciales para estudiar y extraer conclusiones sobre la viabilidad económica de la residencia.



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Hoy en día, las empresas no participan solas en el mercado. Están rodeadas de una serie de variables macroeconómicas y microeconómicas que afectan en la toma de sus decisiones. Mediante el análisis del entorno general se pretende identificar los elementos que afectan a nuestra empresa con el fin de detectar las oportunidades (elementos que influyen positivamente) y amenazas (elementos que influyen negativamente) del macroentorno. Se realizará también un análisis del entorno específico para identificar a qué tiene la empresa que enfrentarse cada día y qué estrategia tendrá que tomar para diferenciarse de la competencia y alcanzar el éxito. Además, este estudio nos servirá para detectar las oportunidades y amenazas del microentorno.

Al consistir nuestro proyecto en un alojamiento enfocado a jóvenes trabajadores en Valencia, nuestro estudio no sólo se centrará en la actualidad del mercado laboral, sino también en el sector inmobiliario, concretamente, el mercado de compraventa y alquiler de viviendas en España.

Así, la cronología de este primer título será la siguiente:

Haciendo uso del análisis PESTEL³, se expondrán los factores macroeconómicos de influencia en el funcionamiento de la residencia. A continuación, se estudiará el sector inmobiliario en España y, por último, se detallarán las variables microeconómicas de interés a través del modelo de las cinco fuerzas de PORTER y se resumirá el apartado.

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO PESTEL

El éxito de nuestra empresa no sólo dependerá de la gestión interna de la residencia, sino también de variables externas incontrolables como la situación del mercado laboral o la oferta y demanda de bienes inmuebles con naturaleza residencial en Valencia.

³ PESTEL: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Una residencia de este carácter situada en un entorno estable y creciente tendrá mayor probabilidad de éxito que una situada en un ambiente de inestabilidad e incertidumbre. Considero que Valencia es una buena oportunidad de negocio para localizar la residencia al ser una ciudad en expansión económica como explicaremos más adelante.

Por otra parte, otra variable a considerar de gran influencia es la situación del sector inmobiliario en nuestra ciudad. Este sector es amplio y reúne la oferta y demanda de bienes inmuebles de diferente naturaleza, ya sea residencial, comercial, industrial, urbano, etc.

Nuestro trabajo se centrará únicamente en los bienes de carácter residencial, es decir, el alquiler de bienes inmuebles en Valencia. Este fenómeno está siendo de gran inquietud para jóvenes trabajadores que buscan independizarse en pisos alquilados, la mayoría de ellos compartidos, pero que por razones económicas no lo logran. Así, en este apartado se detallarán el conjunto de elementos externos de incidencia en la organización.

El análisis PESTEL servirá de base para describir el entorno general que rodea a la residencia y así, conocer en profundidad, las oportunidades y amenazas que envuelven a la empresa desde el macroentorno. Los factores que se estudiarán serán los siguientes:

- Factores **P**olíticos
- Factores **E**conómicos
- Factores **S**ociales
- Factores **T**ecnológicos
- Factores **E**cológicos
- Factores **L**egales

→ Factores Políticos

Los factores políticos están relacionados con la situación del gobierno actual (local, regional, nacional e internacional) y una sola modificación en uno de estos puede suponer un giro por completo a la situación de la empresa. Dentro de estos factores se encuentran

variables como el clima político, políticas gubernamentales, conflictos, etc. Estos factores pueden ser:

- La reciente creación de la Autoridad Laboral Europea facilita la movilidad laboral entre países de la Unión Europea. Esto implica la libre circulación y el desplazamiento de trabajadores de unas empresas a otras del territorio europeo. Empresas valencianas tendrán la oportunidad de acoger a jóvenes trabajadores de otras partes de Europa y, en consecuencia, nuestro alojamiento podrá dar la bienvenida a nuevos residentes procedentes del extranjero.
- Se han puesto en marcha subvenciones por parte de la Generalitat Valenciana para fomentar la contratación de jóvenes cualificados (ECOJUP 2020) para el ejercicio 2020, en el marco del Sistema Nacional de Garantía Juvenil. Estas ayudas a entidades, con centro de trabajo en la Comunidad Valenciana, suponen una oportunidad para alojar a nuevos jóvenes en nuestra residencia.
- La aplicación de la ley de apoyo a los emprendedores implanta un conjunto de medidas que simplifican y fomentan la creación de nuevas empresas y favorecen la innovación e incremento de la competitividad e internacionalización de estas.
- La presencia de buenas infraestructuras y espacios de trabajo como el Polígono Fuente del Jarro, el Polígono Industrial L’Andana y el Parque Tecnológico de Valencia situados en el área de Paterna representan una clara oportunidad de éxito para la residencia. Este último es un elemento de la Política Industrial de la Generalitat Valenciana que atrae a empresas y, por ello, a jóvenes trabajadores que desean iniciarse en el mercado laboral en compañías que valoran la innovación constante, la importancia de la investigación, la calidad en las condiciones de trabajo, las buenas comunicaciones, la buena infraestructura técnica y que, además respeten el medio ambiente. El Parque Tecnológico se sitúa a 8 kilómetros de la

ciudad de Valencia y está totalmente integrado en un completo sistema de comunicaciones. Los residentes tendrían la posibilidad de ir en transporte público en un servicio combinado de metro y autobús, en coche por la autovía de Valencia o, por la autopista de circunvalación que enlaza la red de autopistas europeas (Barcelona-Francia, Alicante) y con la autovía de Madrid.

- Según datos de octubre del 2019 del periódico “Levante”, el Ayuntamiento de Valencia plantea junto con Aumsa⁴ la construcción hasta 2022 de 337 viviendas destinadas a alquiler a precio asequible en distintos puntos de la ciudad como Tarongers, Ciutat Vella y Las Moreras. Esta inversión por parte del PSPV⁵ supone una amenaza para la residencia ya que dará a jóvenes trabajadores de Valencia y alrededores la posibilidad de independizarse en forma de alquiler a coste medianamente reducido.

→ Factores Económicos

Los factores relativos a la economía son aquellos elementos económicos presentes o futuros que pueden influenciar en el cumplimiento de la estrategia de nuestra organización. Como bien hemos dicho en la introducción, el trabajo no sólo se centrará en la situación actual del mercado laboral de los jóvenes en la Comunidad Valenciana, sino también en el sector inmobiliario, concretamente el mercado de alquiler en la ciudad de Valencia. Además, mencionaremos otros elementos económicos de influencia en nuestra empresa. Estos son los siguientes:

- Para analizar la situación actual del alquiler, en comparación con el de venta, hay que recordar el pico del boom inmobiliario.

En 2007, el precio medio de la vivienda en venta en España se situaba por encima de los 2000 euros/m² de media nacional, mientras el alquiler llegaba a una media

⁴ Aumsa: Actuaciones Urbanas de Valencia S.A. Municipal. Empresa de promoción urbanística del Ayuntamiento de Valencia.

⁵ PSPV: Partido Socialista del País Valenciano.

máxima de 8,7 euros/m², según los datos históricos de idealista, el principal Marketplace inmobiliario de nuestro país.

Lo que ocurrió en aquella época es que numerosos agentes económicos especularon con los precios de las viviendas pensando que estos no bajarían. Compraban para después vender y, lo peor de todo, lo hacían con dinero prestado de las entidades bancarias. Prácticamente nadie, o más bien pocos se anticiparon al estallido de la burbuja, aunque el mayor error fue negar la recesión económica. Esa fue la última anomalía del sector inmobiliario, hasta ahora, con la actual situación del alquiler.

Esta situación muestra que hay giros en la economía que son difíciles de prever y que producen un enorme impacto en el entorno donde se producen. Lo que ocurrió en España por aquel entonces fue que empezamos a preocuparnos de esa realidad demasiado tarde, cuando ya había ocurrido.

Desde ese momento, el mercado inmobiliario se hundió, como el resto de la economía, en una gran recesión. Por una parte, las viviendas para venta perdieron valor, siendo el precio medio al cierre del tercer trimestre de 2019 de 1735 euros/m², por otra parte, los pisos para alquiler se revalorizaron, sobre todo en ciudades como Barcelona, Madrid y Valencia.

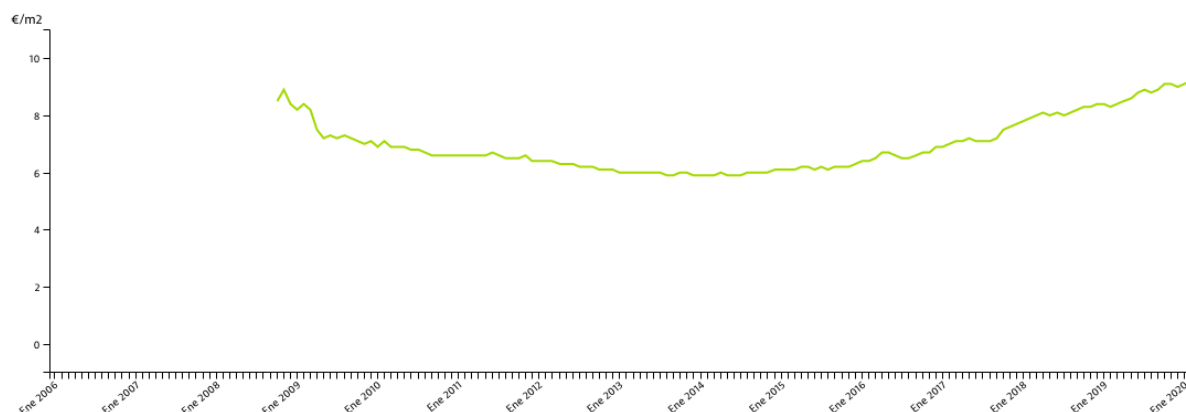
La siguiente tabla y gráfica reflejan el precio de la vivienda en alquiler y su evolución en la ciudad de Valencia estos últimos años.

Tabla 1: Evolución del precio del alquiler en la ciudad de Valencia

Ciudad	Precio del m2 en febrero 2020	Evolución frente a enero 2020	Evolución frente a noviembre 2019	Evolución frente a febrero 2019
Valencia	9,2 €/m2	+0,9%	+1,8%	+10,7%

Fuente: Elaboración propia a partir del portal web Idealista

Figura 1: Evolución del precio del alquiler de Valencia desde octubre de 2008



Fuente: Idealista

Se aprecia un aumento del precio de la vivienda en alquiler a partir del año 2013, concretamente a partir de agosto, pasando de 5,9 €/m2 a 9,2 €/m2. Esta subida supone casi un 56% más que el mínimo alcanzado en 2013, cuando España estaba en plena crisis económica.

Este incremento se debe, entre otros muchos factores políticos, económicos y sociales, al cierre del grifo del crédito hipotecario a aquellos que no disponían de ahorros suficientes. Esto, sumado a una reforma laboral que dio lugar a empleos con salarios más bajos, frenó considerablemente el acceso a la compra de vivienda en propiedad.

La alternativa habitacional para familias, jóvenes trabajadores y estudiantes con pocos recursos económicos es la vivienda en alquiler, y esta es la realidad que se encuentran, un mercado donde la oferta de pisos ha sido, y sigue siendo, escasa para la creciente demanda de gente que no tiene otra opción que el alquiler.

Ante la situación que sufren las viviendas de alquiler en Valencia, considero que crear una residencia de este tipo es una oportunidad que no sólo beneficia a la empresa, sino también a jóvenes que buscan emanciparse una vez se han iniciado en el mundo laboral.

- Según datos de febrero de 2019 del periódico “Levante”, la tasa de paro juvenil (jóvenes < 25 años) de la Comunidad Valenciana (33,16%) se ha situado por debajo de la media española (superior al 50%). Se ha recuperado el 91% de los empleos destruidos desde la crisis. Estos datos ayudan a ser optimistas de cara al futuro. Un entorno con un mercado laboral dinámico favorecerá el éxito de la residencia. Sin embargo, a pesar de la recuperación laboral, los efectos negativos de la crisis económica (2008) y la Reforma Laboral (2012) sobre el mercado laboral, han repercutido sobre los más jóvenes, cuya tasa de paro es superior al doble de la media de la Comunidad Valenciana. El sistema productivo de nuestra provincia tiene muchos puestos de trabajo en turismo, agricultura y construcción que en conjunto representan más del 43% del total de personas ocupadas lo que se traduce en temporalidad laboral.

Así, la falta de un modelo productivo que genere empleos en I+D en la región para los jóvenes y, en consecuencia, en puestos de trabajo de mayor y duración, supone una amenaza para el futuro de la organización.

→ Factores Sociales

Estos elementos son aquellos que tienen relación con las tendencias que sigue la sociedad actual, es decir, estilo de vida, creencias, hábitos, preferencias, etc.

- Uno de los factores sociales que ha motivado la creación de este proyecto y que puede suponer una oportunidad para este es la dificultad que tienen hoy en día los jóvenes en iniciar una nueva etapa autónoma y madura.

España es un país en el cual los jóvenes salen de casa demasiado tarde en comparación con otros países europeos. Según datos de agosto de 2018 del diario “Expansión”, los jóvenes europeos se emancipan con una media de edad de 26 años, mientras que en España es de 29,3 años. La tardanza en independizarse no sólo se debe al gran desempleo que hay entre los jóvenes, sino también a la escasa remuneración que reciben los graduados una vez comienzan sus vidas profesionales. Un claro ejemplo es la nula remuneración que reciben los estudiantes de la Universidad de Valencia por parte de las empresas al comenzar sus prácticas, o, los insuficientes salarios que reciben los estudiantes de la Universidad Politécnica de Valencia una vez empiezan sus prácticas de empresa. Esto, sumado a la precariedad y temporalidad en el empleo, no favorece la capacidad de ahorro y la seguridad de emancipación de estos jóvenes ante una subida del precio de la vivienda en alquiler, como ocurre hoy en Valencia.

- Otro de los aspectos sociales importantes a considerar está relacionado con el nivel educativo de las universidades de nuestra ciudad. Las Universidades Públicas y las Universidades Privadas de la Comunidad Valenciana forman a miles de estudiantes cualificados preparados para el mundo laboral. Entre las competencias que adquieren y que son muy valoradas por las empresas están la adaptación a equipos de trabajo, capacidad para innovar, mostrar un cierto dominio de inglés (nivel B2) y de conocimientos tecnológicos y, sobre todo, ser resolutivo y eficaz en la organización. Así, estos futuros cualificados trabajadores tendrán la posibilidad de alojarse en la residencia una vez comiencen a trabajar en empresas instaladas en Valencia.

- Un último punto de interés en este apartado es la tendencia hoy en día de las nuevas generaciones, ya sean estudiantes, trabajadores o ambos, a querer vivir en residencia por las facilidades que se ofrecen. A continuación, se detallarán los motivos por los cuales los jóvenes se interesan cada vez más por este tipo de alojamientos.

Hoy en día, los jóvenes buscan facilidades que una residencia puede ofrecer, no sólo por los servicios que proporciona como pueden ser el gimnasio, comedor, aulas de estudio, acceso a internet, sino también por la seguridad que tiene el residente al poder contar con alguien en caso de imprevisto, factor no tan común cuando compartes piso o alquilas un apartamento por tu propia cuenta.

Además, este tipo de alojamiento es muy demandado por el simple hecho de poder conectar con gente con intereses similares. Esta nueva tendencia entre los jóvenes hace pensar que una residencia de estas características es una gran oportunidad de negocio.

→ Factores Tecnológicos

El progreso actual de la tecnología es de tal importancia que las empresas que se oponen a implantar los últimos avances tecnológicos corren el riesgo de estancarse y quedarse atrás. Si queremos mantener y mejorar la competitividad de nuestra residencia, es esencial incorporar las tecnologías a nuestro día a día y que, de esta forma, nos sea más fácil entender y adaptarnos a las exigencias del mercado. A continuación, se citarán los aspectos más importantes relacionados con el crecimiento tecnológico y la forma en la que este puede afectar a la residencia.

- Las nuevas formas de financiación han cambiado e incluso han aparecido nuevas, principalmente por la dificultad que han tenido las empresas para obtener financiación de las entidades bancarias.

El desarrollo de las tecnologías ha favorecido la creación de plataformas financieras como las pertenecientes al sector Fintech⁶, nuevos modelos de negocio que utilizan la última tecnología existente para agilizar las operaciones económicas de empresas, particulares, etc. Así, disponer de alternativas de financiación diferentes al sector bancario después de la crisis económica supone una oportunidad para llevar a cabo este proyecto. No obstante, por ahora, desconocemos el método de financiación que llevaremos a cabo para iniciar este proyecto.

- La siguiente tabla extraída de la página web del Instituto Nacional de Estadística muestra con datos expresados en porcentaje la importancia del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)⁷ y el comercio electrónico en las empresas de los países miembros de la Unión Europea. Observamos que casi el 80% de las empresas con menos de 10 empleados disponen de ordenadores, siendo de casi 100% con más de 10 trabajadores. También vemos que un 32,67% de las pequeñas empresas hacen uso de las redes sociales para promocionarse, siendo un 52,94% si son compañías de más de 10 empleados. Por último, observamos la cierta importancia que tiene la compra online en las empresas. 18 de cada 100 pequeñas empresas compran online y 34 de cada 100 si se tratan de medianas o grandes organizaciones. Estos datos reflejan la importancia que han cogido las tecnologías en las empresas, ya sea para agilizar y facilitar procesos, darse a conocer al mercado o realizar compraventa de forma online.

⁶ Fintech: Tecnología Financiera. Conjunto de empresas intermediarias que nacen como alternativa al sector bancario aprovechando el nacimiento de las nuevas tecnologías.

⁷ TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación (televisión, teléfono, equipamiento informático, acceso a internet).

Tabla 2: Uso de tecnología en las empresas de la UE en 2019

Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Año 2019			
		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	79,91	99,26
Tiene conexión a internet	1	76,31	98,39
Tiene conexión a internet y página web	2	30,21	78,16
Utilizan medios sociales	2	32,67	52,94
Realizan ventas por comercio electrónico	1	5,81	20,36
Realizan compras por comercio electrónico	1	17,52	33,90

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo

2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- Otro aspecto relacionado con la tecnología es la rapidez y sencillez que ofrece Internet para realizar procesos de reserva o informarse acerca de un alojamiento. Además, el usuario tiene la posibilidad de comparar precios, observar la calidad de las instalaciones a través de fotos compartidas por la página web o ver opiniones de otros usuarios sobre la experiencia vivida.

La siguiente gráfica muestra el porcentaje de hombres y mujeres que han usado Internet por grupos de edad en 2018 en España. Los datos han sido obtenidos por el INE⁸ a partir de una investigación tipo panel⁹ enfocada a las personas de 10 y más años residentes en viviendas familiares en España. Observamos que los jóvenes de 16 a 24 años hacen un gran uso de las TIC, con un 98,3% hombres y un 98,7% mujeres. A medida que incrementa la edad disminuye el uso de Internet en hombres y mujeres, siendo el porcentaje más bajo el que corresponde al grupo de edad de 65 a 74 años (un 51,2% para los hombres y un 47,1% para las mujeres).

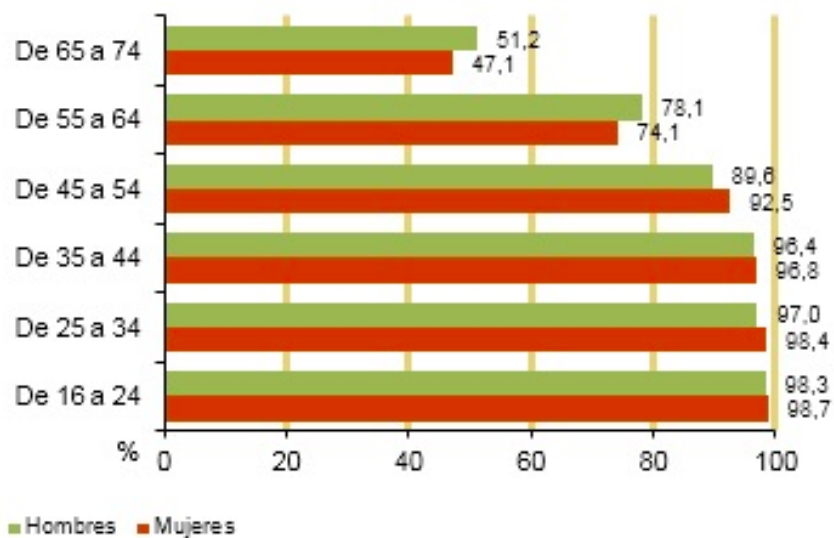
⁸ INE: Instituto Nacional de Estadística.

⁹ Panel: Encuesta que investiga a un grupo de personas a lo largo del tiempo con el fin de determinar variaciones en diversos aspectos: hábitos de vida, laborales, educación, etc.

Figura 2: Uso de Internet por grupos de edad y sexo en España

Población que ha usado Internet en los últimos tres meses por grupos de edad (%)

Uso de Internet en los últimos tres meses. 2018



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

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Al analizar los tipos de actividades realizadas por Internet, se aprecia que tanto en hombres como en mujeres las actividades más realizadas son buscar información sobre bienes y servicios, recibir o enviar correos electrónicos y ver contenidos de video de sitios para compartir (por ejemplo, YouTube).

Tabla 3: Uso de Internet por tipo de actividad realizada y sexo en España

	A	E	C	L	E
1	Porcentaje de usuarios de Internet en los últimos 3 meses por tipo de actividad realizada. 2018 (% de personas de 16 a 74 años)				
2					
3					
4			Mujeres		Hombres
5	Recibir o enviar correos electrónicos		81,1		79,3
6	Telefonar a través de Internet ó videollamadas (vía webcam) a través de Internet		37,3		39,0
7	Participar en redes sociales (creando un perfil de usuario, enviando mensajes u otras contribuciones a Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, etc.)		64,4		70,5
8	Buscar información sobre bienes y servicios		83,9		84,1
9	Jugar o descargar juegos		36,0		31,1
10	Escuchar música (p.ej. de una radio emitida por Internet o en streaming ó p.ej. Spotify)		60,1		56,2
11	Ver programas emitidos por Internet (en directo o en diferido) de canales de televisión		47,3		43,7
12	Ver películas o videos bajo demanda de empresas comerciales (como Movistar +, Vodafone One, Netflix o HBO)		40,9		37,9
13	Ver contenidos de video de sitios para compartir (p.ej. YouTube)		76,8		74,9
14	Buscar información sobre temas de salud (p.ej. lesiones, enfermedades, nutrición, etc.)		57,3		70,1
15	Concertar una cita con un médico a través de una página web o de una app de móvil (de un hospital ó de un centro de salud, p.ej.)		36,6		46,3
16	Vender bienes o servicios (venta directa, mediante subastas, etc.)		14,8		11,4
17	Banca electrónica		58,5		54,5
18	Utilizar algún espacio de almacenamiento en Internet para guardar ficheros con fines privados		42,1		38,8
19	Comprar por internet		51,5		49,4
20	Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. INE				
21	http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadística_C&cid=1254736176741&menu=ufiDatos&idp=1254735576692				

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

→ Factores Ecológicos

El análisis de los factores ecológicos evalúa la forma en la que una empresa se ve afectada por lo que gira en torno al medio ambiente, es decir, las leyes medioambientales, el reciclaje, el cambio climático, la existencia de tasas ecológicas, etc. Los aspectos medioambientales de interés son los siguientes:

- La sociedad actual crea una cantidad de recursos muy superior a la que debería generar. Concienciar al ciudadano de la importancia de reciclar no es suficiente,

ya que son las empresas las que más residuos generan. Por ello, cada vez son más los clientes que valoran a organizaciones que colaboran con el entorno medioambiental. Nuestro objetivo es claro: crear una residencia sostenible y con gran eficiencia energética con paneles solares térmicos, iluminación LED, calefacción vía paneles infrarrojos, fachada ventilada, depósito de agua en la planta semisótano y, por último, un sistema de recogida selectiva y clasificación de envases en la que trabajadores y residentes colaboren en el proceso. La idea es que todos aquellos que hagan parte de la residencia reciban cursos para aprender las nociones claves sobre el reciclaje y, posteriormente, lo apliquen en el día a día. Esta parte se detallará con más precisión en el análisis del servicio.

- Otro factor relacionado con el medioambiente es el derroche de agua y energético que la mayoría de las empresas generan. En consecuencia, se fomenta la contaminación y se disparan las facturas de agua y luz. Así, centrar un mínimo de esfuerzo en ahorrar energéticamente puede suponer una mejora de la imagen de la residencia de cara al exterior y, desde el punto de vista económico, un ahorro en costes. Este aspecto también se analizará con mayor profundidad en el análisis del servicio.

→ Factores Legales

Estos son aquellos relacionados con la legislación que puede afectar a la residencia y al sector tales como leyes, normativas, etc.

- Para crear el proyecto, hay que realizar en primer lugar una serie de trámites con el Ayuntamiento de Paterna. El primero de todos es solicitar a la Administración Pública un informe urbanístico sobre la viabilidad del inmueble en el solar considerado (ver si el uso del suelo es compatible en la zona para edificar la residencia). La idea es ubicarla en el término de Paterna, no lejos de áreas industriales como el Polígono Fuente del Jarro o el Parque Tecnológico de Valencia. La ubicación se mostrará en el análisis del servicio.

Si se da el visto bueno a la edificación del proyecto, será necesario ponerse en contacto con el titular del terreno para llegar a un acuerdo de compraventa del solar. Alcanzado este acuerdo, se realizará un anteproyecto del edificio con sus necesidades. A continuación, nos pondremos en contacto con un despacho de arquitectos para desarrollar el proyecto de ejecución que incluye las normas de seguridad, la accesibilidad, el aislamiento y demás normas de la residencia. Se presentará al Ayuntamiento con el fin de obtener la licencia de edificación. Una vez obtengamos esta licencia, se realizará un segundo proyecto, esta vez de actividad, en el cual daremos a conocer a la Administración la actividad que deseamos realizar a la espera de la oportuna licencia.

Una vez hemos estudiado el entorno general de nuestro proyecto, es preciso que analicemos el sector al que pertenece una residencia de este tipo, sin olvidarnos de realizar un estudio sobre el entorno más específico. De esta forma, el análisis exhaustivo del entorno nos ayudará a completar una parte de la matriz DAFO, concretamente, detectar las oportunidades y amenazas que nos ofrece el macroentorno (análisis PESTEL) y el microentorno (análisis de las 5 fuerzas de PORTER).

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

En este punto, se hará una breve explicación de la actualidad del sector al que pertenece la residencia, es decir, el sector inmobiliario, con especial atención al mercado de compraventa y alquiler de viviendas en España.

Figura 3: Clasificación sectorial de nuestra actividad

L.- ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

CNAE 2009

68.- ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

681.- Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia

6810.- Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia

682.- Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia

6820.- Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia

683.- Actividades inmobiliarias por cuenta de terceros

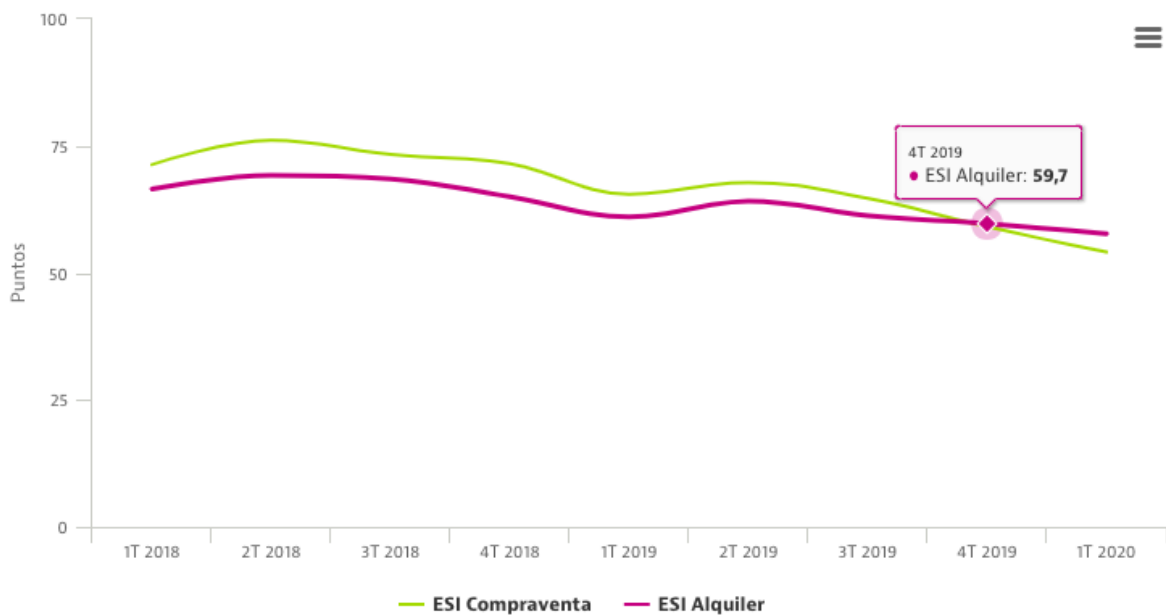
6831.- Agentes de la propiedad inmobiliaria

6832.- Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria



Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2009)

Figura 4: Encuesta de sensibilidad inmobiliaria (ESI)



Fuente: Idealista

La encuesta de sensibilidad inmobiliaria es elaborada por el idealista a partir de la opinión de casi 200 inmobiliarias procedentes de toda España. El eje vertical muestra la previsión sobre el sector inmobiliario tanto en el mercado de compraventa de viviendas como de alquiler en base a un índice 100, donde la centena representaría el optimismo y la euforia y el 0 cuando la situación es pesimista. El eje horizontal refleja cada trimestre desde que se realiza esta encuesta.

Las empresas inmobiliarias muestran un cierto grado de desconfianza en ambos mercados, siendo la confianza en el mercado del alquiler un poco superior al de la vivienda enfocada a la compraventa. Observamos que, por primera vez desde que se hace esta encuesta, el índice de confianza del alquiler (57,7) supera al de compraventa (54,1). Ambos índices tocan mínimos a principio de 2020, por debajo de los 60 puntos. Esta desconfianza se explica, por una parte, por la incertidumbre económica que rodea a las empresas españolas. Los expertos piensan que España entrará pronto en un ciclo económico negativo y que la creación de empleo disminuirá. Por otra parte, la

incertidumbre política con las cuartas elecciones generales en cuatro años, han influido en las expectativas del sector al cierre de 2019.

Otro aspecto a tener en cuenta sobre el sector inmobiliario es el problema que encuentra la población en alquilar un piso o una habitación en las grandes ciudades de España. Como bien hemos dicho en el análisis PESTEL, la oferta de pisos en alquiler es insuficiente ante tanta demanda. Por un lado, la gente prefiere vivir cada vez más en las ciudades y, por otro lado, las nuevas generaciones tienden más al alquiler que a la propiedad, prefieren gastar el presupuesto disponible en ocio y libertad y no en la vivienda. Cabe recordar que el mercado del alquiler no está regulado, es decir, el precio lo determina la oferta y la demanda y no el Estado.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis nos facilitará tomar la mejor estrategia de negocio para mejorar nuestra competitividad en el mercado. Se trata simplemente de identificar la rivalidad existente dentro del sector y, de esta forma, determinar si es rentable adentrarse en él o no. Seguiremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter¹⁰, estudiando las dos fuerzas de competencia horizontal¹¹: Poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores, y las tres fuerzas de competencia vertical¹²: Amenaza de productos sustitutivos, amenaza de nuevos entrantes o rivales en el sector y grado de rivalidad entre competidores.

¹⁰ Michael Porter: Profesor de la Universidad de Harvard.

¹¹ Competencia horizontal: Tipo de competencia entre dos empresas del mismo nivel y que pertenecen al mismo sector.

¹² Competencia vertical: Tipo de competencia entre dos empresas de distinto nivel y que pertenecen al mismo sector.

Figura 5: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

→ Clientes: Poder de negociación de los clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes que son los jóvenes trabajadores que se alojarán en nuestra residencia, podemos decir que su capacidad de negociación puede parecer alta. Al tratarse de una iniciativa que vamos a crear desde cero, habrá una gran inversión al empezar la actividad como el pago del terreno, la construcción de la residencia, el pago de la luz, el agua, los servicios de telecomunicaciones como Internet, móvil y teléfono fijo, y todo el material necesario para equipar la residencia. El cliente tendrá pues, una mayor capacidad para negociar, ya que sabrá de nuestra necesidad de ocupar las plazas de la residencia con el fin de recuperar la inversión realizada.

Además, la creación de Internet y de nuevas plataformas de búsqueda ha aumentado el poder del cliente. Portales como Fotocasa o Idealista publican en sus páginas webs una enorme oferta de alojamientos en alquiler y, en consecuencia, el cliente tiene una mayor variedad para elegir y mayor poder para negociar con esta residencia.

→ Proveedores: Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la residencia son aquellas personas o empresas que nos proporcionan la alimentación para el comedor, así como los servicios de limpieza, lavandería y mantenimiento.

El primer paso para incrementar nuestro poder con los suministradores pasa por establecer una relación consolidada con ellos, es decir, hacer que se sientan importantes comprándoles en grandes volúmenes o mostrándoles nuestra fidelidad. Nuestro proyecto contará con una empresa de catering, probablemente Mercadona, ya que desde hace poco prepara comida para llevar. Además, teniendo en cuenta que las oficinas de dicha empresa se sitúan cerca de nuestra ubicación, nos planteamos establecer una relación estrecha con esta empresa dando la posibilidad a sus jóvenes trabajadores de alojarse en nuestra residencia, creando una situación “win – win”¹³.

Por otro lado, contrataremos a Grupo Eulen como empresa de limpieza y mantenimiento que garantice la lavandería, el cuidado y el buen funcionamiento de nuestra residencia.

→ Sustitutos: Amenaza de productos sustitutos

Como servicio sustitutivo hemos considerado únicamente a los pisos en alquiler ya que suponemos que la mayoría de las viviendas para compraventa son inalcanzables para gente joven trabajadora con insuficientes medios económicos. Por ahora, no hay ningún

¹³ win – win: En inglés, ganar y ganar.

otro tipo de alojamiento de estas características en España, de ahí la razón de crear un proyecto como este.

La amenaza de los pisos en alquiler en Valencia y alrededores no representa un gran peligro para el éxito de nuestra empresa porque el precio que queremos ofrecer a los residentes es de 375 euros por habitación privada, cantidades muy inferiores a los precios desorbitados de las viviendas en alquiler.

Además, nuestro servicio es diferencial, ofrece una gran comodidad al residente que una vivienda no puede ofrecer, como el acceso a una biblioteca, un comedor y un gimnasio. Esto hace que los pisos compartidos representen una menor amenaza para nuestro crecimiento.

→ Nuevos entrantes: Amenaza de los nuevos entrantes

Respecto a la entrada de nuevos entrantes, podemos decir que no hay barreras de entradas para este sector, por lo que existe la posibilidad de que puedan surgir nuevos competidores a raíz de nuestro proyecto. Por ahora, no se ven residencias de este tipo en Valencia, es decir, que ofrezcan a jóvenes empleados la posibilidad de alojarse de forma económica y con todos estos servicios disponibles. Este tipo de alojamientos es común en países como Francia (Foyer de jeunes travailleurs), pero, en España, concretamente en Valencia, no es ahora mismo una amenaza la entrada de nuevos rivales.

Queremos destacar únicamente la aparición tímida de nuevos modelos inmobiliarios como el “coliving”, edificios que ofrecen a los residentes, generalmente emprendedores, la posibilidad de compartir aficiones y áreas comunes como sala de juegos, biblioteca, gimnasio, etc. Así, no sólo comparten zonas de trabajo (coworking¹⁴), sino también experiencias y vida social (coliving). No obstante, no consideramos que sea una gran amenaza para nuestro proyecto por el precio que supone cada habitación (alrededor de 650 euros) en comparación al nuestro (375 euros) y porque nuestra residencia no sólo se

¹⁴ Coworking: Filosofía de trabajo y de vida que permite a profesionales de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo sin perder su independencia.

centrará en acoger a emprendedores, sino también a jóvenes con contratos laborales, ya sean temporales, de formación y aprendizaje, en prácticas, por obra y servicio, eventuales, etc.

→ Competencia en el mercado: Rivalidad entre las empresas

Esta rivalidad es nula actualmente ya que, como hemos dicho anteriormente, no existe ninguna residencia de este tipo en nuestra ciudad. De esta forma, la única competencia que podemos tener dentro del sector son los pisos alquilados y las viviendas destinadas a coliving, pero, visto sus precios, no parece que puedan lograr atraer a este grupo de jóvenes trabajadores que buscan principalmente alojamientos cómodos y económicos.

Para concluir el apartado, podemos decir que la creación de esta residencia parece ser una buena oportunidad de negocio después de haber estudiado el entorno en general (microentorno, sector económico y macroentorno), pero, por ahora, no contamos con las suficientes herramientas de planificación estratégica que nos acerquen a la realidad de poner en marcha una residencia de estas características.



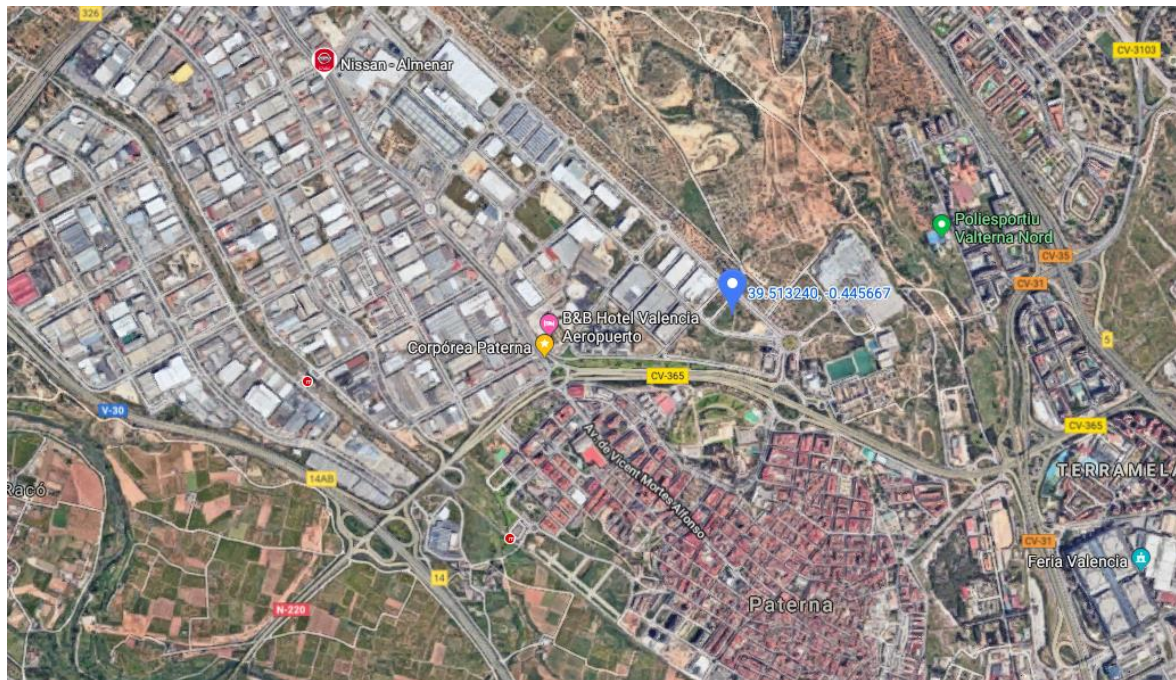
3. ANÁLISIS DEL SERVICIO

En este tercer apartado se mencionarán las características que hacen única a nuestra residencia y que la diferencian del resto de empresas como son la identidad corporativa, la ubicación y los rasgos del edificio. De alguna manera, este análisis que forma parte del análisis interno junto a otros aspectos (plan de marketing, recursos humanos, visión, misión y valores, forma jurídica, etc.) nos hará ver cuáles serán nuestras fortalezas y debilidades respecto al exterior y, de esta forma, potenciar las primeras y minimizar o incluso revertir las segundas. Se realizará una pequeña conclusión al final de este.

3.1 UBICACIÓN Y DISEÑO DEL EDIFICIO

Se ha considerado que la mejor ubicación posible para situar la residencia es en el término de Paterna, cerca del Polígono Fuente del Jarro, Polígono Táctica y Parque Tecnológico de Valencia; núcleos formados por una gran cantidad de empresas que atraen a miles de jóvenes trabajadores de distintas partes de España e incluso de Europa. Además, la ubicación está relativamente cerca de la ciudad de Valencia, del aeropuerto de Manises y de un centro comercial a disposición de los residentes.

Figura 6: Ubicación de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El plano de la residencia se encuentra en los anexos del trabajo.

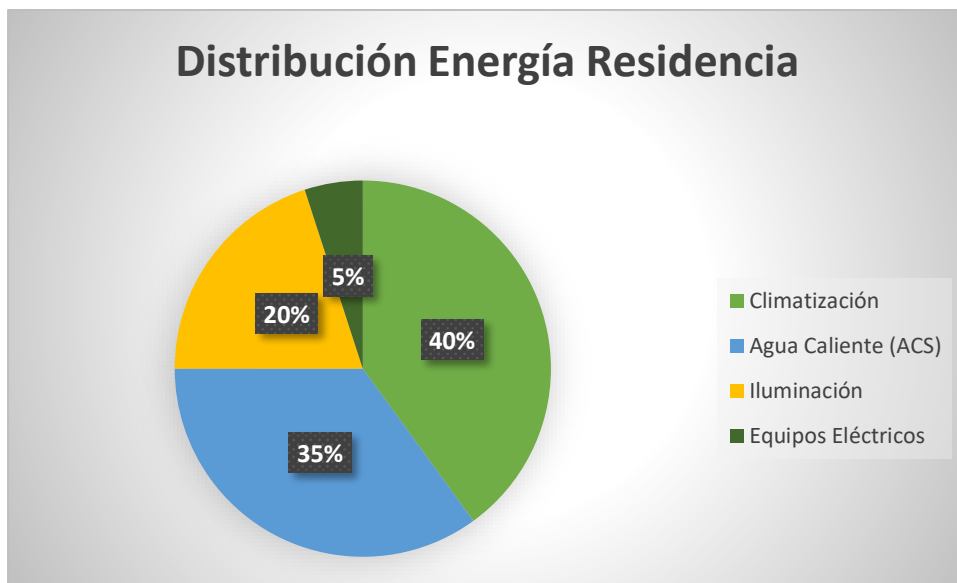
La residencia tiene una capacidad para alojar a 102 personas. El edificio tiene una planta semisótano, una planta baja y cinco plantas en altura para habitaciones. Hay 20 habitaciones individuales por pasillo. La finalidad de que sean individuales es proporcionar independencia y privacidad a los residentes, ya que cada uno puede tener un turno diferente de trabajo. Cada habitación dispone de una cama, un aseo privado, un escritorio y una mesita, un armario y una pequeña nevera. Cada planta cuenta con una sala de descanso que se encuentra en un extremo del pasillo y que es para compartir entre los residentes.

La planta baja tiene dos habitaciones para personas con diversidad funcional con sus dos aseos respectivos, la sala de recepción, la oficina de administración, un despacho, el

comedor común y la cocina-catering y, por último, un salón para charlas y conferencias. A su vez, la planta semisótano tiene un gimnasio, 4 aseos, una biblioteca con su área de ordenadores, una sala de reciclaje, un almacén y un local de máquinas (depósito de agua, calefacción, bomba de agua, bomba de presión) y una lavandería.

A continuación, detallaremos nuestra inversión medioambiental. Queremos empezar definiendo la distribución del gasto energético del edificio.

Figura 7: Distribución del gasto energético del edificio



Fuente: Elaboración propia

Hemos considerado que para la climatización de nuestro edificio haremos uso de una fachada ventilada, paneles infrarrojos y aire acondicionado de poco consumo para épocas calurosas.

El primer sistema consiste en aislar la residencia del aire exterior mediante una chapa que, situada por delante de la fachada, impide el golpe directo del aire frío o cálido en nuestro alojamiento. Este primer método crea una especie de cámara de aire en el exterior

del edificio que favorece un gran ahorro energético y económico. El segundo es un tipo de calefacción diferente al que estamos acostumbrados. Funciona por radiación y no por convección (calor del aire), emitiendo rayos inofensivos que calientan directamente paredes, muebles o personas. A diferencia de los sistemas de calefacción tradicionales que suelen calentar el aire y hacerlo circular en la estancia. Sus ventajas son numerosas. Entre ellas, destaca que es un sistema muy sano para los seres humanos ya que, al no calentar el aire, no afecta a aquellas personas con problemas respiratorios. También destaca el hecho de que se fabrican con 95% de material reciclable, no genera emisiones de CO₂ a la atmósfera, su vida útil es elevada respecto a otro tipo de calefacción y, uno de los factores más importantes en nuestra elección, se trata de uno de los sistemas más económicos del mercado según los expertos. También instalaremos aire acondicionado para su posible uso en épocas calurosas.

Almacenaremos el agua de lluvia en un depósito de agua que llegará por un sistema de tuberías y servirá para agua de riego o cisternas de baño. El agua de ducha o de lavabo llegará por otra tubería procedente del exterior del edificio. Respecto al agua caliente sanitaria (ACS), se calentará a través de paneles solares térmicos y no fotovoltaicos, al ser los primeros más eficientes energéticamente, de menor inversión y con una tecnología más simple. La iluminación de nuestro hogar se hará mediante paneles LED, una de las mejores elecciones para ahorrar en energía y en factura de luz, además de tener instalación sencilla y larga vida. Por último, implantaremos, con la colaboración del Ayuntamiento de Paterna, un sistema de clasificación y recogida selectiva de envases del cual todos colaboraremos, a coste cero. Es más, muchas empresas que reciclan grandes toneladas de residuos generan ingresos por dicho trabajo, pero, por ahora, no nos planteamos esta cuestión.

La duración del alojamiento será de unos meses a un máximo de 3 años y el coste de la residencia será el pago de una cuota de inscripción de 175 euros, 375 euros mensuales de alquiler, el pago de un depósito de seguridad equivalente a un mes de alquiler y una contribución individual para los gastos de lavandería, actividades de ocio, etc. El

residente firmará un contrato de ocupación que indicará las condiciones de admisión al establecimiento, la fecha de entrada en vigor del contrato, las condiciones para rescindir el contrato y el importe de la cuota mensual y de la fianza. Podrá rescindir en cualquier momento mediante carta certificada y con un plazo de preaviso de 8 días. Este plazo comenzará el día en el que recibamos y firmemos la carta. Durante este periodo de notificación, el residente seguirá siendo responsable del pago de la cuota.

Nuestra idea es que cada residente disponga de una tarjeta de la residencia en la cual pueda introducir dinero para pagar los distintos servicios. Se podrá recargar mediante una máquina situada en la entrada de nuestro alojamiento. El usuario que quiera disponer de un servicio pasará por la recepción y se le hará el cargo correspondiente en función del tiempo de uso, ya sea por el uso del gimnasio o el de la lavandería.

El comedor funcionará mediante catering. Los pedidos de los clientes se demandarán seguramente a Mercadona. Estos se harán a través de una aplicación en la cual se mostrarán los menús a elegir. Pensamos que, por nuestro número de residentes, externalizar el servicio de comida será más económico que mantener un comedor con el consecuente coste de personal, comida, etc.

Por último, el servicio de limpieza, lavandería y mantenimiento será subcontratado a la empresa Grupo Eulen.

3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA

En nuestra empresa creemos que definir de forma coherente la identidad corporativa es esencial para captar y fidelizar a este sector joven de trabajadores. Queremos que nuestra personalidad destaque de tal forma que nuestra marca se convierta en una fortaleza a largo plazo para nuestro desarrollo. Para ello, necesitamos llegar a la mente del público objetivo mediante diferentes formas:

- Nombre comercial

El nombre deseado para la residencia es “Alma Libre”. La elección de este nombre viene por varios motivos. El primero es que deseamos que nuestro público objetivo se sienta reflejado con las palabras “espíritu” y “libertad”, es decir, que los jóvenes vean esta residencia como un hogar acogedor, tranquilo y que lo sientan como propio. El segundo es que consideramos que este nombre es fácil de recordar y pronunciar, atractivo para los jóvenes y diferenciador. Además, hemos verificado en la página web “Oficina Española de Patentes y Marcas” que este nombre comercial no está patentado por ninguna empresa que se dedique a esta actividad. Únicamente hay dos empresas con este mismo nombre comercial. La primera se dedica al sector de la moda y la segunda es una cooperativa agraria.

- Sitio web y redes sociales

Nuestra idea es crear una página web que sea atractiva y coherente con nuestra filosofía corporativa (misión, visión y valores). La intención es diseñarla con poco contenido escrito, pero con una gran cantidad de imágenes para que el usuario conozca de antemano las características de nuestra residencia. Además, haremos uso de diferentes redes sociales como Facebook o Instagram para darnos a conocer de forma fácil y rápida entre el público objetivo.

- Logo

Pensamos que el logotipo de nuestra residencia es claro a entender y define bien nuestra esencia. El fondo con color azul claro hace pensar al cielo y la gaviota volando transmite la libertad y voluntad de estos jóvenes por abrir sus alas y perseguir sus sueños.

Figura 8: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de: www.wix.com

- Tipografía

La tipografía de nuestra marca “Alma Libre” es distintiva y fácil de leer, por lo que hemos considerado que es ideal para la expansión de nuestra identidad.



-
- Papelería corporativa

Otra forma de potenciar la marca de nuestra residencia será mediante la elaboración de folletos. Los repartiremos a la entrada de las diferentes universidades de Valencia, y entre un gran número de empresas del Parque Tecnológico, Polígonos Industriales cercanos, como Fuente del Jarro y Landana, e incluso lejanos, como la zona industrial de Almusafes, todo con el fin de llegar al máximo número de clientes potenciales.

Como conclusión, podemos decir que el éxito de nuestra residencia pasará en primer lugar por nuestra fuerte señal de identidad y respeto al medioambiente y, en segundo lugar, por situar la residencia en este lugar estratégico.



4. ANÁLISIS DEL DAFO, CAME Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este cuarto apartado se presentará la matriz DAFO que nos permitirá determinar y relacionar las amenazas y oportunidades (análisis externo) con las debilidades y fortalezas (análisis interno), la matriz CAME nos servirá de ayuda para la elaboración de la estrategia a partir de los datos obtenidos en el DAFO y, por último, plantearemos su formulación e implantación en acuerdo a nuestra filosofía de negocio.

4.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO

El análisis DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es un diagnóstico inicial de la situación de la empresa que permite al empresario conocer la realidad en la que se encuentra. Se divide en dos partes:

- Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades)

Tanto las fortalezas como las debilidades son variables que la empresa puede controlar y modificar.

- Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades)

Tanto las amenazas como las oportunidades son elementos ajenos a la empresa sin que esta tenga capacidad de influencia. Detectarlas con antelación es esencial para que reduzcamos el impacto de las primeras y logremos convertir las segundas en futuras fortalezas.

Figura 9: Matriz DAFO



Fuente: www.cerem.es

A continuación, se mostrará la matriz DAFO de nuestro proyecto.

Tabla 4: Matriz DAFO de nuestro proyecto

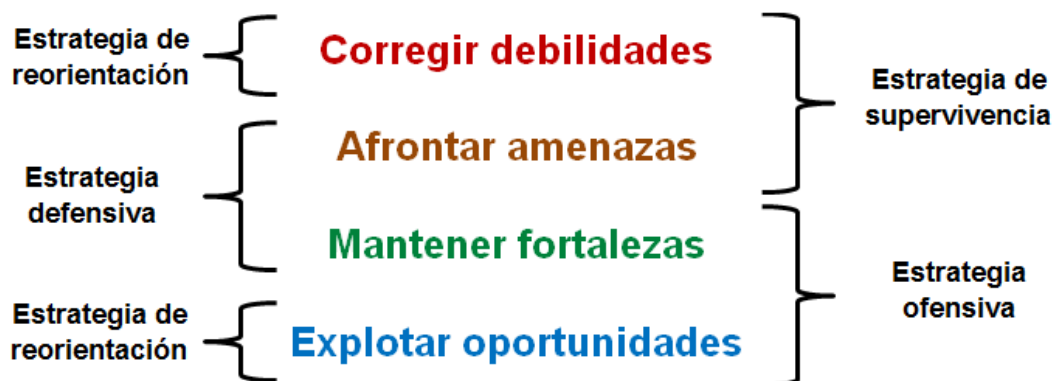
<h2>DEBILIDADES</h2> <ul style="list-style-type: none">• Inexperiencia en el sector.• Servicio mínimo de lavandería.• Distancia al metro (parada de metro de Santa Rita).	<h2>AMENAZAS</h2> <ul style="list-style-type: none">• Insuficiente creación de empleos en I+D.• Aparición de nuevos competidores.• Posible nueva recesión económica.
<h2>FORTALEZAS</h2> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de innovación.• Identidad corporativa atractiva.• Calidad de los servicios e instalaciones.• Proximidad a zonas de trabajo.• Responsabilidad medioambiental.	<h2>OPORTUNIDADES</h2> <ul style="list-style-type: none">• Conciencia medioambiental.• Alianza con nuevas empresas.• Aumento del uso de Internet y de las redes sociales.• Nuevas formas de financiación diferentes a la banca tradicional.

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ CAME

El análisis CAME (iniciales de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) se utiliza para construir la estrategia futura de la empresa a partir de los datos obtenidos en la matriz DAFO.

*Figura 10: Matriz
CAME*



Fuente: www.pdcahome.com

Se presentará posteriormente la matriz CAME elaborada a partir de nuestro análisis DAFO.

Tabla 5: Matriz CAME de nuestro negocio

<p>CORREGIR DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar la creación de una estación de bicicletas al Ayuntamiento para conectar la residencia y la parada de metro.• Convertir la inexperiencia en el sector en motivación y ganas de aprender.
<p>AFRONTAR AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Localizar nuevas empresas en crecimiento que recomendar a los residentes ante una posible caída de sus respectivas empresas.• Buscar posibles proveedores sustitutos ante la quiebra de un suministrador actual.

<p>MANTENER FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none">• Conservar y actualizar nuestra identidad corporativa.• Solicitar al Ayuntamiento la creación de una línea de autobús que una exclusivamente la residencia con los polígonos y parques industriales de Valencia• Mantener a una empresa de limpieza como sostén de la higiene de la residencia.
<p>EXPLOTAR OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none">• Implantación de la última tecnología medioambiental.• Establecer acuerdos con empresas para acoger a sus trabajadores en la residencia.• Darse a conocer mediante las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

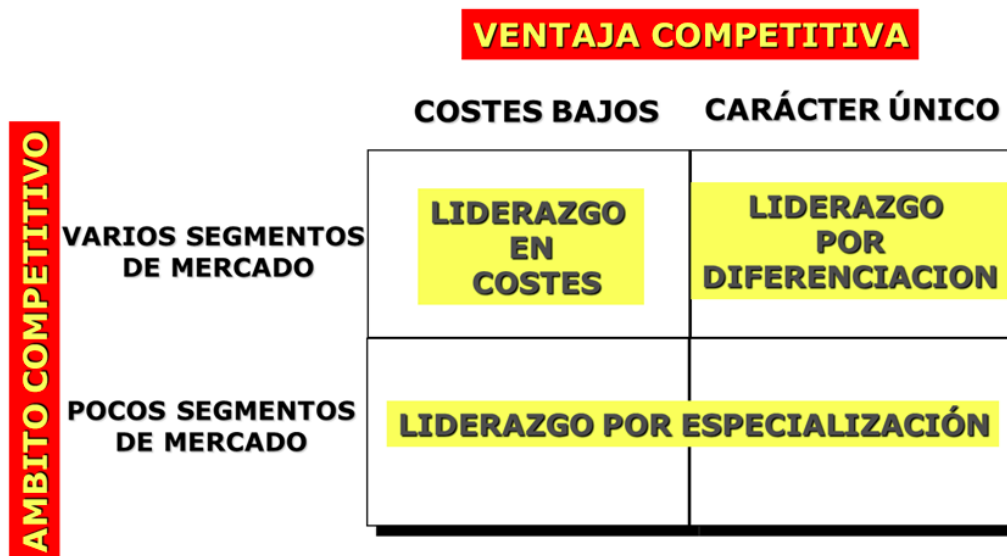
Una vez hemos analizado y diagnosticado nuestro entorno, estamos listos para planificar la estrategia global que permitirá alcanzar los dos objetivos estratégicos.

4.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tras haber considerado la realidad del mundo externo y con nuestra misión, visión y valores en mente que daremos a conocer a lo largo del trabajo, definiremos lo que viene a ser la estrategia corporativa o global de la empresa y que será fundamental para aspirar a los objetivos a largo plazo. Cabe recordar que la estrategia competitiva forma parte de la corporativa y, por esa razón, citaremos a continuación la de nuestra elección.

A partir de las tres estrategias genéricas o competitivas de Porter, pensamos que lo mejor para nuestro negocio es la combinación de una estrategia de concentración/focalización, ya que nos dirigimos a un segmento de mercado concreto (jóvenes trabajadores de 18 a 29 años con salarios brutos mensuales inferiores a 950 euros), y una estrategia de diferenciación, ya que nuestra actividad actúa con un fin social beneficiando a una parte de la sociedad y, por otro lado, mostramos nuestra responsabilidad con el medio ambiente.

Figura 11: Estratégias genéricas de Porter



Fuente: Extraído de los apuntes de la asignatura "Dirección comercial"

Nuestra intención es concienciar a los empleados y clientes sobre la importancia de reciclar dentro y fuera de la residencia para que colaboren con la causa y, de esta manera, generar un mayor valor y una mejor imagen de cara al exterior. Esta imagen mejorará también por nuestro gran esfuerzo en hacer uso de las últimas tecnologías que nos proporciona el mercado, y que son de gran eficiencia energética y comprometidas con el medio ambiente.

El propósito de nuestra empresa no es crear un servicio de máxima calidad, sino un servicio confiable, sostenible con el entorno medioambiental y con aquello necesario e indispensable para que estos jóvenes gasten en ocio y no en vivienda y, si queremos lograr lo anterior, es preciso que pongamos en funcionamiento nuestra estrategia para alcanzar los objetivos marcados en cada una de las áreas de nuestra organización.

4.4 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Llegó la hora de implantar la estrategia en nuestro negocio. Trazaremos un mapa estratégico. Definiremos las líneas estratégicas y, cada una de ellas, vendrá acompañada por un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos, distribuidos cada uno de ellos en las cuatro principales áreas que componen una empresa: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje, y Crecimiento.

Esto que acabo de mencionar es el modelo elaborado por los estrategas Kaplan y Norton denominado: Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta teoría dice que la estrategia de una empresa sólo llega a implantarse cuando los objetivos de cada área se equilibran y se conectan entre sí. En otras palabras, significa que todos los recursos de una empresa deben remar en la misma dirección para lograr la meta final.

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Área Financiera: ¿Cómo nos verán los accionistas?	Crecimiento, beneficio y valor de la acción
Área Clientes: ¿Cómo nos verán nuestros clientes?	Imagen, servicio, precio
Área Procesos Internos: ¿En qué procesos tendríamos que ser excelentes?	Tiempo, calidad, productividad
Área Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué deben aprender nuestros empleados? ¿En qué tendrán que mejorar?	Innovación, aprendizaje continuado y activos intelectuales

Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral” de Luis Muñiz y Enric Monfort

Considerando que somos una empresa de tamaño pequeño, que requiere de un desembolso inicial importante, y que nuestro plan de marketing tiene éxito, nuestra estrategia corporativa será consolidarnos (estrategia de consolidación) alcanzando un mínimo de rentabilidad a corto plazo. En otras palabras, lograr una plena ocupación desde el inicio, teniendo en cuenta que dicho objetivo no es complicado dado el precio ofertado, la escasez de plazas que hay respecto a la alta demanda que puede haber (miles de jóvenes trabajadores en las áreas industriales de alrededor), además de la inexistencia de bienes sustitutivos.

Esta rentabilidad puede ser calculada mediante el margen EBITDA¹⁵ (EBITDA/Importe neto de la cifra de negocios), es decir, por cada residente, qué beneficio operativo obtengo. Una vez que nos hayamos consolidado, buscaremos el aumento de nuestra

¹⁵ EBITDA: Resultado operativo. Resultado antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones. Siglas en inglés “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”.

rentabilidad mediante la generación de nuevos ingresos como, por ejemplo, la entrada de ingresos financieros procedentes de una posible futura cartera de negociación (acciones, bonos, etc.), o incluso, la edificación de una sexta planta.

Tabla 7: Sistema de objetivos corporativos según el tamaño de la empresa

Objetivos	Empresa grande	Empresa de tamaño mediano		Empresa pequeña
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3º	1º	3º	1º
Crecimiento	1º	2º	2º	3º
Rentabilidad	2º	3º	1º	2º

Fuente: Elaboración propia a partir del libro "El plan de marketing en la práctica" de José María Sainz de Vicuña Ancín

A continuación, detallaremos el CMI ajustado a nuestro negocio. Nuestro negocio se basa en dos líneas estratégicas o de actuación principales. Por una parte, tenemos la motivación de ser una empresa ejemplar mostrando nuestra responsabilidad con el entorno y, por otra parte, alcanzar un mínimo de rentabilidad en los tres primeros años.

Los objetivos estratégicos podrán variar de un año a otro y, por esa razón, nos hemos marcado un plazo de tres años para lograr nuestras dos metas principales. Proporcionaremos y explicaremos nuestro mapa estratégico (CMI) a toda nuestra organización para que sea útil de cara al presente y futuro. Además, habrá que ir actualizándolo a medida que pase el tiempo porque con el tiempo todo cambia.

Nos gustaría aclarar lo siguiente antes de empezar: Los objetivos estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas o los resultados que deseamos obtener en cada una de las áreas de nuestra empresa. Los objetivos son formas de dar valor a cada parte de nuestra empresa y la meta es el resultado concreto, expresado en términos cuantitativos, que buscamos lograr.

- Línea estratégica 1: Ser una empresa ejemplar en materia medioambiental.

Meta financiera: Generar un ahorro económico en electricidad de un 45% para los tres primeros años (uso de paneles solares térmicos, paneles infrarrojos, iluminación LED y fachada ventilada). Generar un ahorro económico en agua (uso del depósito de agua) de un 25% para los tres primeros años.

Objetivo Financiero: Reducir el coste en electricidad y agua, además de comprometernos con el medioambiente.

Meta de Clientes: Aumentar las horas de formación de los residentes en materia ecológica en un 5% para el primer año, un 8% para el segundo año y un 12% para el tercer año.

Objetivo de Clientes: Concienciar a los clientes sobre la importancia de reciclar. Impartir charlas informativas a los residentes para que aprendan a reciclar dentro y fuera de la empresa.

Meta de Procesos Internos: Alcanzar una tasa de reciclado de envases de plástico de un 60% para el año 1, un 65% para el año 2 y un 70% para el año 3.

Objetivo de Procesos Internos: Generar un mayor reciclaje.

Meta de Aprendizaje y Crecimiento: Aumentar las horas de formación de los trabajadores en materia medioambiental en un 5% para el año 1, un 8% para el año 2 y un 12% para el año 3.

Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento: Desarrollar las habilidades de los empleados. Concienciar a los empleados de la importancia del reciclaje.

- Línea estratégica 2: Alcanzar una rentabilidad de nuestro margen EBITDA (EBITDA/Importe neto de la cifra de negocios) de un 19% para cada uno de los tres primeros años.

Meta financiera: Mantener los ingresos por prestación de servicios para los tres primeros años. En nuestro análisis económico-financiero, incrementan un 2% anual por el IPC, pero no por una modificación en sus variables, ya sea el precio, la cantidad de residentes o ambos.

Objetivo Financiero: Estabilizar el importe neto de la cifra de negocios.

Meta de Clientes: Alcanzar una tasa de ocupación de un 100% para los tres primeros años.

Objetivo de Clientes: Fidelizar a los residentes.

Meta de Procesos Internos: Aumentar el porcentaje de visitas de nuestra página web en un 20% para el año 1, un 25% para el año 2 y un 30% para el año 3.

Objetivo de Procesos Internos: Aumentar nuestra influencia en las redes sociales.

Meta de Aprendizaje y Crecimiento: Incrementar el número de sugerencias por empleado en un 5% para el año 1, un 8% para el año 2 y un 12% para el año 3.

Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento: Implicar mayormente a cada uno de los empleados. Crear jornadas formativas con propuestas de mejora. Conocer las causas de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores.

Una vez aprobados los objetivos estratégicos conviene comprobar a largo plazo si los resultados previstos se han cumplido. De nada sirve marcarse metas si luego no verificamos si se han logrado.

Presentamos algunos ejemplos de indicadores, expresados cuantitativamente, que emplearemos en cada una de las áreas con el fin de extraer conclusiones sobre la gestión de nuestra residencia.

Perspectiva Financiera: Porcentaje de reducción de costes energéticos. Tasa de variación de los ingresos por prestación de servicios.

Perspectiva de Clientes: Encuestas para saber el grado de satisfacción de los clientes.
Tasa de incremento de las horas de formación de los residentes.

Perspectiva de Procesos Internos: Porcentaje de aumento de envases reciclados. Tasa de clics o CTR (Clic Trough Rate) de nuestra página web.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Encuestas de clima laboral. Porcentaje de incremento de sugerencias por empleado. Número de sugerencias implantadas/Número de sugerencias propuestas.

Para finalizar este apartado, podemos decir que la construcción de nuestras matrices DAFO y CAME han sido esenciales para definir nuestra planificación estratégica, habiendo optado por una estrategia corporativa de consolidación en busca de un mínimo de rentabilidad y una estrategia competitiva de diferenciación y otra de focalización, siendo este negocio responsable socialmente, medioambientalmente y dirigido a un nicho de mercado concreto.



5. ANÁLISIS DE LA FORMA JURÍDICA Y ORGANIZACIÓN

En este apartado definiremos la misión, visión y valores, la forma jurídica y los recursos humanos de nuestra residencia.

5.1 MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

La declaración de misión precisa la razón de ser de la empresa o sea el por qué existe. Se define a largo plazo, generalmente no cambia a diferencia de la visión y los objetivos. Esto requiere que analicemos de una forma muy concreta por qué y para qué debe ejercer nuestra residencia esta actividad. Para definirla conviene responder primero a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

La misión de nuestra residencia es ofrecer un servicio de confianza, novedoso, responsable con el medioambiente y con aquello necesario para que los jóvenes trabajadores de 18 a 29 años puedan emanciparse a un precio económico.

Los valores representan nuestra actitud, esencia y forma de ser, es decir, son la forma con la que nos comportamos y trabajamos de cara al exterior.

Los principios son los siguientes:

- Trato amable con los residentes.
- Ser responsable con el entorno medioambiental.
- Nunca conformarse y mejorar de forma continua.
- Formar equipos de trabajo.

La declaración de visión define adonde quiere llegar la empresa en el futuro. Responde a las siguientes preguntas: ¿Qué deseamos lograr?, ¿Qué y cómo queremos ser?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Para qué lo hacemos?

Nuestra visión es ser un modelo de negocio ejemplar para que otras ciudades de España implanten este tipo de residencias.

5.2 FORMA JURÍDICA

Una de las decisiones que debemos considerar en la creación de nuestra residencia es la forma jurídica que queremos adoptar para nuestra iniciativa. Los dos principales elementos que afectarán en nuestra decisión son los impuestos y la responsabilidad legal. Una buena elección nos podrá proteger de cualquier responsabilidad legal, así como ahorrarnos mucho en impuestos, tanto a corto como a largo plazo.

Dado que somos varios los interesados en poner en marcha esta idea, hemos considerado la elección de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) por los siguientes motivos:

- Hemos planteado el proyecto con una finalidad económica y social, en la cual nosotros, como propietarios, obtengamos beneficios en un futuro. De ahí que hayamos optado por la elección de una sociedad y no por una entidad sin ánimo de lucro, es decir, una organización altruista y sin búsqueda de ganancias para sus responsables.
- Sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, y gestión más fácil que la de una sociedad anónima.
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital aportado.
- Capital mínimo accesible, siendo de 3000 euros la cuantía mínima para constituir la sociedad, que además una vez desembolsado puede destinarse a inversiones o necesidades de liquidez.

- Los gastos de constitución son del orden de 600 euros, sin contar el capital desembolsado.

Este tipo de sociedades se caracterizan por lo siguiente:

- Dos o más propietarios como requisitos de propiedad.
- La responsabilidad es limitada al capital aportado, lo que quiere decir que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- El capital social mínimo para constituir la sociedad es de 3000 euros. Tiene que estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Es una sociedad de capital, sin importar la naturaleza de su objeto, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Su denominación, a diferencia de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, puede ser libre, únicamente debe aparecer la indicación “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, Sociedad Limitada”, o sus abreviaturas “S.R.L.” o “S.L.” Es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil y la denominación no puede ser idéntica a la de una sociedad ya existente.
- El capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- Las aportaciones sociales pueden ser dinerarias o no dinerarias. Estas últimas incluyen bienes o derechos susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las aportaciones dinerarias se hacen en moneda nacional. Si es en moneda extranjera se hace su equivalencia en euros con arreglo a la Ley.
- Las aportaciones no dinerarias deben indicarse en la escritura de constitución o en la de aumento de capital, así como su valoración en euros y la numeración de las participaciones asignadas en pago.

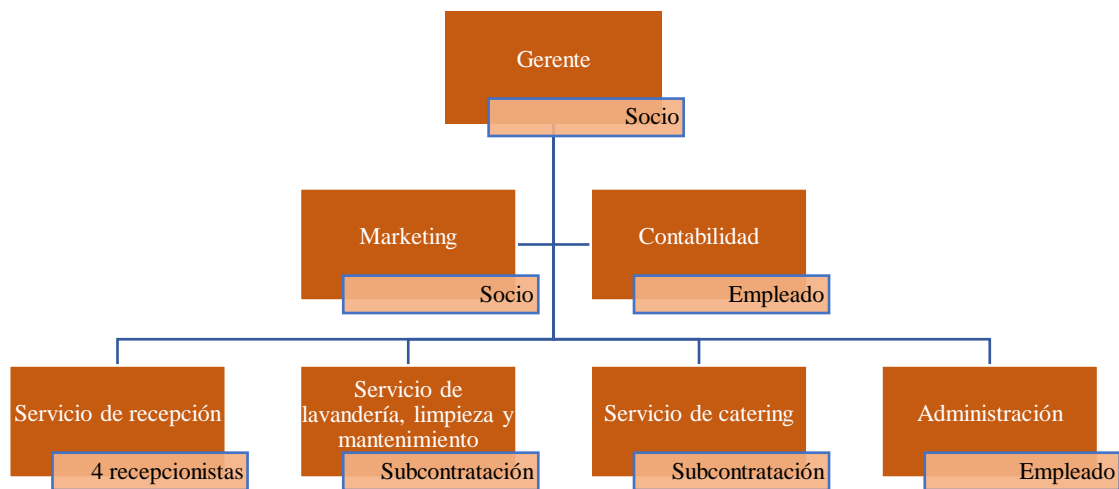
-
- Este tipo de sociedades disponen de una Junta General de Socios como órgano máximo de deliberación y toma de decisiones y los administradores, encargados de la gestión y representación de la sociedad frente a terceros.
 - Una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de Sociedades (IS) y el IVA.

5.3 RECURSOS HUMANOS

Nuestra prioridad es reclutar a individuos que se ajusten a los valores y a la cultura de nuestra organización, es decir, que estén motivados por el trabajo que desempeñan, que sepan trabajar en equipo, que sean flexibles, resolutivos y que puedan contribuir al crecimiento de nuestra iniciativa empresarial. La fase de reclutamiento se hará mediante el sitio web de nuestra residencia. Posteriormente, haremos un proceso de selección mediante 2 entrevistas a cada uno de los candidatos. La primera entrevista será de tipo personal, con un único entrevistador, y con la finalidad de tener una primera toma de contacto con el entrevistado. La segunda, de tipo panel, será realizada por 2 personas, un entrevistador y un observador, y será de mayor exigencia, con el objetivo de determinar si el candidato es apto para desarrollar el puesto de trabajo requerido.

Teniendo en cuenta que yo, como graduado de Administración y Dirección de Empresas y socio de este proyecto, me encargaré de la gestión de la residencia. Así pues, las necesidades de personal y el organigrama de la empresa quedarán así:

Figura 12: Organigrama funcional de la residencia



Fuente: Elaboración propia

- 4 recepcionistas. 2 durante el turno de mañana y otros 2 durante el turno de tarde.
- 1 administrativo.
- 1 asistente de marketing.
- 1 asistente de contabilidad.

Se ha optado por subcontratar los servicios de lavandería, limpieza y mantenimiento y catering para centrarnos únicamente en los residentes y liberarnos de tareas secundarias y, además, ahorrar en costes laborales y de formación al no tener que formar a los empleados en materia de limpieza y no tener que mantener un comedor con su cocina y gastos asociados.

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Finalmente, nuestra sociedad limitada pretende ser un modelo de empresa a seguir para el resto de nuestro país, siendo el fomento de la vivienda asequible a los jóvenes nuestra misión y el cuidado de los empleados, residentes y medioambiente nuestro pilar fundamental para desarrollar este proyecto.

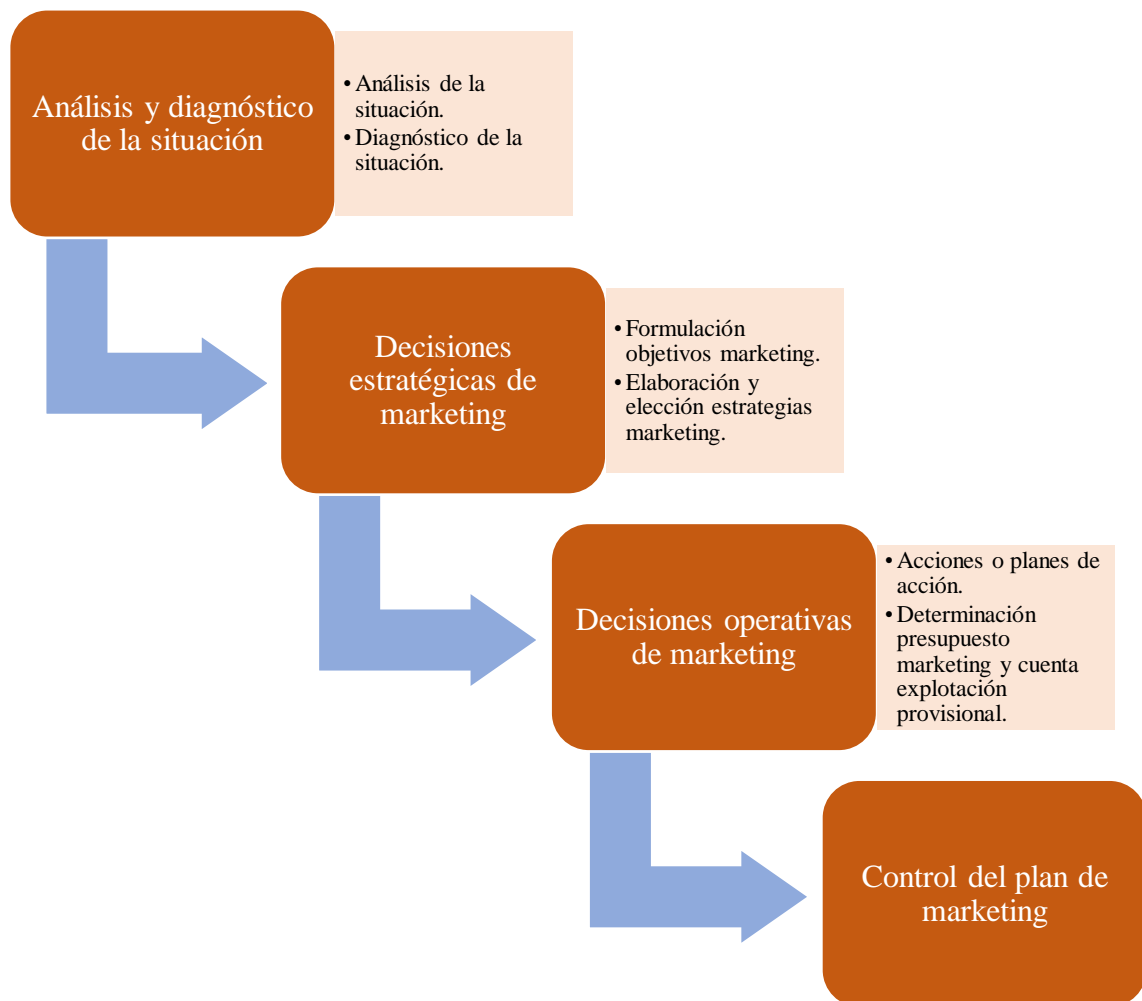


6. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

Empezaremos este apartado con una breve explicación de lo que es un plan de marketing. Se trata de un documento escrito en el que, de una forma ordenada, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son necesarios para cumplir dichos objetivos. A pesar de que pueden variar en su fondo según los criterios de cada autor, todos coinciden en que lo fundamental es realizar una buena elección de la misión, visión, definición del negocio y de las estrategias competitivas de la empresa, que es la esencia del plan estratégico y, a partir de ahí, elaborar el resto de los planes de las áreas funcionales (Plan de marketing, Plan de recursos humanos, Plan de calidad, Plan de producción, Plan económico-financiero, etc.).

Podemos asemejar esto que venimos diciendo con la cinematografía. El plan estratégico sería el guion principal de la película y los planes funcionales equivaldrían a la elección de los mejores actores y actrices, los mejores escenarios, los especialistas, la decoración, los efectos especiales, etc. Todas estas elecciones dependen del guion principal y, por esta razón, de nada sirve realizar un plan si no apunta a la dirección principal de nuestra empresa. Recordemos el dicho de uno de los más reconocidos maestros de la historia del cine: “Sin duda alguna, lo más importante de una película es el guion. Puede ocurrir que de un buen guion salga una mala película, pero jamás veremos una buena película que haya partido de un mal guion”.

Figura 13: Fases y etapas de un plan de marketing



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “El plan de marketing en la práctica” de José María Sainz de Vicuña Ancín

6.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Tras haber realizado el análisis de la situación interna y externa y el diagnóstico de la situación mediante el DAFO, nos adentramos en las siguientes fases en las cuales

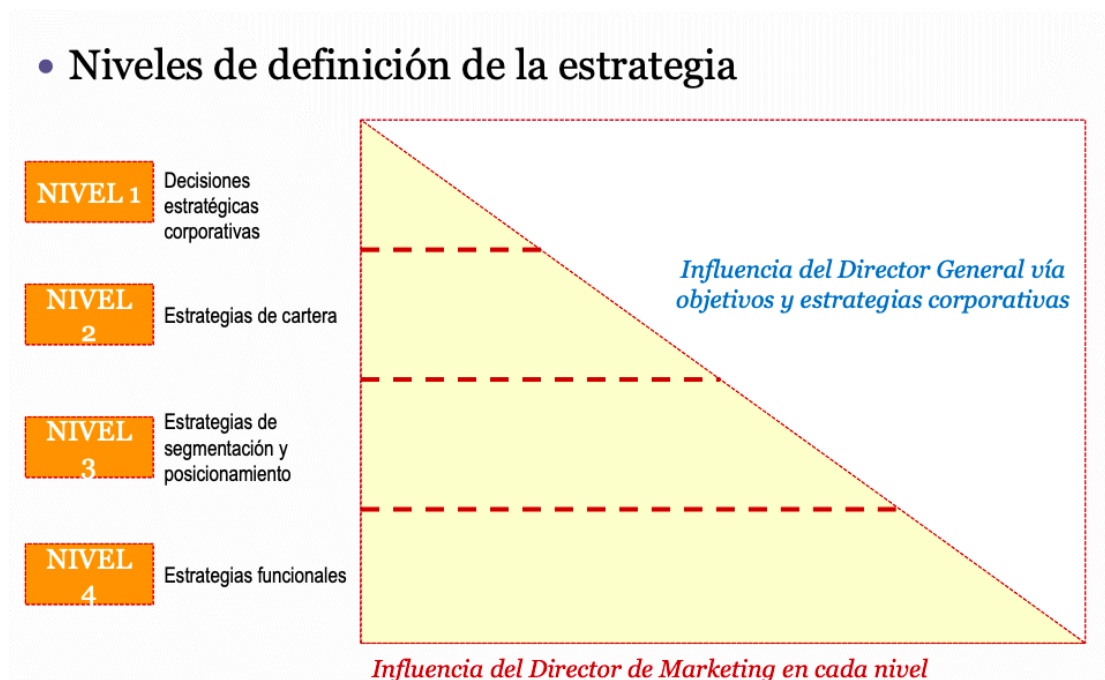
definiremos dónde queremos llegar en materia de marketing (objetivos) y cómo lo vamos a intentar (estrategias), sin olvidarnos de realizar un seguimiento y control.

Los objetivos de marketing que hemos marcado a continuación son medibles o cuantificables y están supeditados a los objetivos estratégicos o corporativos.

Objetivos de marketing:

- Alcanzar una tasa de ocupación de un 100% para los tres primeros años.

Figura 14: Influencia del responsable de marketing en los distintos niveles de la estrategia de una empresa



Fuente: Extraído de los apuntes de la asignatura “Marketing en empresas y servicios profesionales”

Las estrategias que emplearemos para acercarnos a los objetivos fijados en tema de marketing serán las siguientes:

Estrategia de cartera: ¿A qué mercado(s) nos dirigimos y con qué producto(s)?

El negocio está enfocado al mercado inmobiliario mediante la puesta en marcha de una residencia para jóvenes trabajadores de 18 a 29 años.

Estrategia de segmentación y posicionamiento: ¿A qué segmento de mercado nos orientamos? ¿Es correcto el posicionamiento buscado, dado el segmento estratégico al que nos dirigimos?

Como bien hemos dicho a lo largo de todo nuestro trabajo, nos dirigimos a un segmento estratégico que comprende a los trabajadores de 18 a 29 años con remuneraciones brutas preferiblemente inferiores al Salario Mínimo Interprofesional (950 euros mensuales en 14 pagas anuales) y, en consecuencia, concentraremos los esfuerzos en este nicho, haciendo uso pues de una estrategia de segmentación concentrada.

El proyecto se crea con la única finalidad de generar valor para este grupo de jóvenes ofreciéndoles un alojamiento donde puedan compartir sus intereses y alojarse mientras se desarrollan a nivel personal y profesional. Pensamos que nuestro servicio de carácter único será valorado por una sociedad cada día más actualizada, exigente y comprometida con los aspectos sociales y ecológicos. Como resultado, lograremos posicionar en la mente del residente nuestra marca respecto a la competencia.

Nuestra pretensión es que los clientes nos asocien con la siguiente palabra: sostenibilidad, tanto social como medioambiental. Como dirían Al Ries y Jack Trout en su libro “Posicionamiento”:

- “El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes” (“Ley del enfoque”).

-
- “El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones” (“Ley de la percepción”).
 - “Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo” (“Ley de la categoría”).
 - “Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente del cliente” (“Ley de la exclusividad”).
 - “Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta” (“Ley de la mente”).
 - “Siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo” (“Ley del sacrificio”).

Estrategia de fidelización: ¿Cómo haremos para fidelizar a los clientes?

Para fidelizar a los residentes se planteará una estrategia que girará sobre las siguientes directrices:

- Reducir los posibles motivos de queja e insatisfacción de los residentes.
- Interesarse por sus peticiones sobre posibles mejoras de cara al futuro.
- Mejorar el servicio de atención, ya sea en la residencia o vía Internet.
- Asegurar la calidad de las instalaciones.

6.2 DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

Planes de acción o acciones de marketing: ¿Cuál es una nuestra estrategia funcional o marketing mix?

Las acciones de marketing hacen referencia a la estrategia funcional o a las variables del marketing mix que vienen a ser las siguientes: estrategia de productos, estrategia de

precios, estrategia de distribución y estrategia de comunicación. Al tratarse de una empresa de servicios, las dos funciones más relevantes son nuestra estrategia de precios, y nuestra actividad comercial y de comunicación.

a) Estrategia de precios:

Al ofrecer al residente un precio asequible de 375 euros por habitación, disponemos de poco margen para actuar sobre este, ya que nuestra ganancia por cliente se verá seguramente reducida e incluso podrá representar pérdidas. Esto lo abordaremos en el plan económico-financiero. Lo que si hemos considerado es realizar bonificaciones a aquellos residentes que colaboren en mayor medida con el reciclaje.

b) Estrategia de comunicación:

Como ya hemos dicho en apartados anteriores, haremos uso de redes sociales como Facebook e Instagram y repartiremos folletos en distintas empresas, asociaciones empresariales y universidades para llegar al público objetivo, necesariamente antes de poner en marcha la residencia y, de esta manera, ocupar todas las plazas desde un principio.

6.3 CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Por último, realizaremos un seguimiento del plan de marketing. Este control significa comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, estudiar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones. Para ello, haremos uso de distintos ratios e indicadores que calcularemos en el siguiente apartado.



7. ANÁLISIS DEL PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

7.1 INTRODUCCIÓN

Este último apartado está enfocado a la elaboración del plan económico-financiero de nuestra residencia. Realizaremos el plan de inversión y financiación de este proyecto con varios supuestos y, posteriormente, un balance de situación y una cuenta de pérdidas y ganancias provisional para los tres primeros años. Por último, calcularemos y analizaremos estos dos últimos documentos con la ayuda de ratios, y concluiremos sobre la viabilidad de poner en marcha este negocio.

7.2 PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

A continuación, presentaremos la inversión necesaria para poner en marcha esta residencia. Hemos hecho uso de una hoja Excel adjunta en los anexos para detallar toda la inversión y su análisis mediante el VAN¹⁶ en diferentes supuestos.

Lo primero es constituir la Sociedad de Responsabilidad Limitada mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y depositados posteriormente en el Registro Mercantil. Según ICEX España Exportación e Inversiones, el coste medio de constitución de una S.L. es de 550 euros, existiendo una eliminación de impuestos, por lo que únicamente hay que tener en cuenta los siguientes gastos de constitución: gastos notariales (150 euros), costes de registros (100 euros) y gastos de gestoría (300 euros). Por otro lado, el capital no es un coste, sino una aportación de los socios a la sociedad para el desarrollo de nuestra actividad. El nuestro ascenderá a 40.000 euros, siendo 20.000 euros la cantidad aportada por cada socio.

Una vez hemos constituido la sociedad, nos preparamos para la elección del solar. Hemos elegido dicho terreno al reunir las condiciones que buscamos, siendo su suelo compatible

¹⁶ VAN: Valor Actual Neto.

para construir una vivienda para uso residencial (según la LOTUP¹⁷), siendo además urbanizado y con servicios (agua, gas, electricidad, etc.), de titularidad pública (Generalitat Valenciana), con buena accesibilidad y, por último, cumpliendo con el mínimo de superficie que exigimos para construir el edificio.

El precio medio de compra del metro cuadrado del solar es de 220 euros según ADET (Asociación Empresarial del Parque Táctica) y, sabiendo que nuestra parcela son 3600 m², el coste de compra equivale a 792.000 euros. Los gastos de aplanar y excavar el terreno son de 11.284,50 euros. Sumando ambos importes tenemos el valor en libros del terreno.

Los gastos de construcción ascienden a 3.855.600 euros y los adscritos a la edificación 1.137.402 euros (tasas e impuestos con el Ayuntamiento de Paterna, instalaciones y proyecto de obra). La suma de ambos números es el valor contable de la construcción. Para el cálculo ha sido necesario ponerse en contacto con la empresa Andújar y Navarro, empresa especializada en movimiento de tierras y excavaciones en el área de Paterna. La inversión que requiere la edificación es igual a 5.796.286,50 euros.

La inversión en equipamiento de la residencia representa 88.326,90 euros. Este importe es la suma del mobiliario adquirido en IKEA, así como del material deportivo y tecnológico obtenido en Amazon. Por último, la inversión medioambiental (paneles solares térmicos, paneles infrarrojos, fachada ventilada, aire acondicionado de ligero consumo y paneles LED) es de 213.671,05 euros. El desembolso inicial asciende a 6.098.284,45 euros.

Una vez conocemos nuestra inversión inicial, lo siguiente que debemos saber es si este proyecto es rentable. Para ello, vamos a calcular el valor actual neto de nuestra inversión (VAN) en diferentes supuestos. Los dos primeros se llevarán a cabo en función de la tasa de ocupación de la residencia, mientras que el último se realizará en otro escenario, el

¹⁷ LOTUP: Ley de Ordenación del Territorio, Urbanismo y Paisaje, de la Comunitat Valenciana.

deseado, recibiendo una subvención de capital para adquirir el inmovilizado material y con plena ocupación de las habitaciones.

El valor actual neto es un criterio tan simple como actualizar o traer todos los cobros y pagos que generará nuestra residencia al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado (rentabilidad) y, una vez obtenido dicho resultado, conocer la viabilidad de este proyecto. Si el VAN es positivo nuestra inversión generará beneficios y si es negativo generará pérdidas. Si es igual a 0 la inversión será indiferente.

Figura 15: Fórmula del valor actual neto de una inversión

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)

n es el número de periodos de tiempo

Fuente: Economipedia

Hemos considerado una tasa de descuento de los flujos de caja (k) de un 8%, un periodo de inversión de 30 años (n) y un IPC¹⁸ anual de un 2%.

¹⁸ IPC: Índice de Precios al Consumidor.

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



Tabla 8: Supuesto 1 (tasa de ocupación del 81%)

SUPUESTO 1									
Tasa de Ocupación		81%							
VAN		6.086.977,52 €							
Año	Cuenta Descripción	Cobros			Pagos			Flujos de Caja	
		Alquiler	Salarios Bruto Personal Empresa	Externalización Servicios	Cuenta a la SS	Suministros (Luz, Agua, Wifi, etc.)	Flujos de Caja		
0								6.086.977,52 €	
1	14.658,50 €	340.807,50 €	130.900,00 €	121.030,00 €	39.270,00 €	63.238,65 €		827,85 €	
2	14.747,83 €	347.623,65 €	133.518,00 €	123.450,00 €	40.055,40 €	64.503,43 €		843,89 €	
3	15.042,62 €	354.761,12 €	136.189,38 €	125.193,61 €	40.856,50 €	65.793,50 €		860,77 €	
4	15.343,48 €	361.967,65 €	138.912,13 €	128.038,00 €	41.673,64 €	67.109,37 €		877,89 €	
5	15.650,35 €	368.801,00 €	141.690,37 €	131.006,76 €	42.507,11 €	68.451,55 €		895,54 €	
6	15.963,25 €	376.279,02 €	144.524,18 €	133.626,90 €	43.357,25 €	69.820,58 €		913,46 €	
7	16.282,20 €	383.804,60 €	147.414,66 €	136.299,44 €	44.224,40 €	71.217,00 €		931,72 €	
8	16.608,27 €	391.480,69 €	150.362,95 €	139.025,43 €	45.108,89 €	72.641,34 €		950,36 €	
9	16.940,44 €	399.310,30 €	153.370,21 €	141.805,93 €	46.011,06 €	74.094,16 €		969,37 €	
10	17.279,25 €	407.296,51 €	156.437,47 €	144.642,05 €	46.931,29 €	75.576,05 €		988,75 €	
11	17.624,82 €	415.442,44 €	159.566,37 €	147.534,89 €	47.869,91 €	77.087,57 €		1.008,53 €	
12	17.977,23 €	423.751,29 €	162.757,70 €	150.485,59 €	48.827,31 €	78.629,23 €		1.028,70 €	
13	18.336,87 €	432.226,12 €	166.012,85 €	153.495,85 €	49.801,86 €	80.201,91 €		1.049,27 €	
14	18.703,63 €	440.870,84 €	169.333,11 €	156.565,21 €	50.799,93 €	81.805,84 €		1.070,28 €	
15	19.077,68 €	449.688,26 €	172.719,37 €	159.696,51 €	51.815,93 €	83.442,06 €		1.091,66 €	
16	19.459,24 €	458.682,62 €	176.174,17 €	162.890,44 €	52.852,25 €	85.110,90 €		1.113,50 €	
17	19.848,42 €	467.855,66 €	179.697,65 €	166.148,25 €	53.909,29 €	86.813,12 €		1.135,77 €	
18	20.245,30 €	477.212,78 €	183.291,60 €	169.471,22 €	54.987,48 €	88.549,38 €		1.158,48 €	
19	20.650,30 €	486.777,63 €	186.957,81 €	172.860,84 €	56.087,31 €	90.320,37 €		1.181,65 €	
20	21.063,30 €	496.549,17 €	190.696,58 €	176.317,86 €	57.208,87 €	92.126,78 €		1.205,29 €	
21	21.484,25 €	506.522,02 €	194.510,51 €	179.844,21 €	58.353,15 €	93.960,31 €		1.229,39 €	
22	21.912,84 €	516.700,64 €	198.400,72 €	183.441,10 €	59.520,22 €	95.824,89 €		1.253,88 €	
23	22.349,25 €	526.981,47 €	202.368,74 €	187.109,92 €	60.710,62 €	97.720,99 €		1.278,68 €	
24	22.792,69 €	537.419,10 €	206.416,11 €	190.852,12 €	61.924,83 €	99.648,24 €		1.303,84 €	
25	23.243,38 €	548.017,88 €	210.544,64 €	194.669,84 €	63.163,33 €	101.601,16 €		1.329,37 €	
26	23.701,70 €	558.780,83 €	214.755,32 €	198.562,34 €	64.426,60 €	103.684,72 €		1.355,33 €	
27	24.168,12 €	570.713,44 €	219.050,41 €	202.533,79 €	65.715,14 €	105.802,74 €		1.381,69 €	
28	24.643,05 €	582.817,91 €	223.431,44 €	206.584,47 €	67.029,43 €	107.949,20 €		1.408,38 €	
29	25.125,60 €	595.154,11 €	227.900,07 €	210.716,16 €	68.370,02 €	110.100,03 €		1.435,43 €	
30	25.616,05 €	607.821,19 €	232.458,07 €	214.930,48 €	69.737,42 €	112.262,02 €		1.462,94 €	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Supuesto 2 (tasa de ocupación del 100%)

SUPUESTO 2									
Tasa de Ocupación		100%							
VAN		- 4.948.091,02 €							
Año	Cuenta Descripción	Cobros			Pagos			Flujos de Caja	
		Alquiler	Salarios Bruto Personal Empresa	Externalización Servicios	Cuenta a la SS	Suministros (Luz, Agua, Wifi, etc.)	Flujos de Caja		
0								- 4.948.091,02 €	
1	17.850,00 €	420.750,00 €	130.900,00 €	121.030,00 €	39.270,00 €	63.238,65 €		84.161,35 €	
2	18.207,00 €	429.165,00 €	133.518,00 €	123.450,00 €	40.055,40 €	64.503,43 €		85.844,57 €	
3	18.571,14 €	437.748,30 €	136.189,38 €	125.193,61 €	40.856,50 €	65.793,50 €		87.561,46 €	
4	18.942,56 €	446.503,27 €	138.912,13 €	128.038,00 €	41.673,64 €	67.109,37 €		89.312,69 €	
5	19.321,41 €	455.433,23 €	141.690,37 €	131.006,76 €	42.507,11 €	68.451,55 €		91.098,95 €	
6	19.707,84 €	464.542,05 €	144.524,18 €	133.626,90 €	43.357,25 €	69.820,58 €		92.920,84 €	
7	20.101,00 €	473.832,84 €	147.414,66 €	136.299,44 €	44.224,40 €	71.217,00 €		94.779,34 €	
8	20.504,04 €	483.309,69 €	150.362,95 €	139.025,43 €	45.108,89 €	72.641,34 €		96.674,93 €	
9	20.918,12 €	492.975,68 €	153.370,21 €	141.805,93 €	46.011,06 €	74.094,16 €		98.608,43 €	
10	21.343,40 €	502.835,20 €	156.437,47 €	144.642,05 €	46.931,29 €	75.576,05 €		100.580,60 €	
11	21.779,05 €	512.891,90 €	159.566,37 €	147.534,89 €	47.869,91 €	77.087,57 €		102.592,21 €	
12	22.225,23 €	523.149,74 €	162.757,70 €	150.485,59 €	48.827,31 €	78.629,23 €		104.644,05 €	
13	22.691,12 €	533.612,74 €	166.012,85 €	153.495,85 €	49.801,86 €	80.201,91 €		106.736,94 €	
14	23.166,88 €	544.284,89 €	169.333,11 €	156.565,21 €	50.799,93 €	81.805,84 €		108.871,67 €	
15	23.652,70 €	555.170,64 €	172.719,37 €	159.696,51 €	51.815,93 €	83.442,06 €		111.049,11 €	
16	24.148,75 €	566.274,10 €	176.174,17 €	162.890,44 €	52.852,25 €	85.110,90 €		113.270,09 €	
17	24.655,22 €	577.599,59 €	179.697,65 €	166.148,25 €	53.909,29 €	86.813,12 €		115.535,49 €	
18	25.172,40 €	589.151,24 €	183.291,60 €	169.471,22 €	54.987,48 €	88.549,38 €		117.846,20 €	
19	25.699,20 €	600.934,61 €	186.957,81 €	172.860,84 €	56.087,31 €	90.320,37 €		120.203,13 €	
20	26.236,08 €	612.953,30 €	190.696,58 €	176.317,86 €	57.208,87 €	92.126,78 €		122.607,19 €	
21	26.783,12 €	625.212,71 €	194.510,51 €	179.844,21 €	58.353,15 €	93.960,31 €		125.059,31 €	
22	27.340,64 €	637.716,61 €	198.400,72 €	183.441,10 €	59.520,22 €	95.824,89 €		127.560,52 €	
23	27.908,74 €	650.470,95 €	202.368,74 €	187.109,92 €	60.710,62 €	97.720,99 €		130.111,73 €	
24	28.487,40 €	663.480,27 €	206.416,11 €	190.852,12 €	61.924,83 €	99.648,24 €		132.713,98 €	
25	29.076,95 €	676.749,97 €	210.544,64 €	194.669,84 €	63.163,33 €	101.601,16 €		135.368,24 €	
26	29.677,82 €	690.284,87 €	214.755,32 €	198.562,34 €	64.426,60 €	103.684,72 €		138.075,61 €	
27	30.290,51 €	704.090,67 €	219.050,41 €	202.533,79 €	65.715,14 €	105.802,74 €		140.837,12 €	
28	30.925,92 €	718.172,49 €	223.431,44 €	206.584,47 €	67.029,43 €	107.949,20 €		143.653,86 €	
29	31.577,28 €	732.535,93 €	227.900,07 €	210.716,16 €	68.370,02 €	110.100,03 €		146.526,94 €	
30	32.348,83 €	747.186,65 €	232.458,07 €	214.930,48 €	69.737,42 €	112.262,02 €		149.457,48 €	

Fuente: Elaboración propia

Observamos que los flujos de caja exigen una tasa de ocupación mínima de un 81% para ser positivos. Por dicha razón, los dos primeros supuestos para calcular el valor presente de la inversión han sido con un porcentaje de ocupación del 81% y otro del 100%. Como observamos en nuestra hoja de cálculo Excel, el VAN de la inversión en el supuesto 1 con una tasa de ocupación del 81% es igual a (6.086.977,52) euros y el VAN de la

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



inversión en el supuesto 2 con una tasa de ocupación del 100% es igual a (4.948.091,02) euros. Ambos resultados, negativos, demuestran claramente que la inversión no es rentable, a pesar de tener ambas hipótesis unos flujos de caja positivos desde el primer año. Esto tiene una explicación sencilla: el desembolso inicial que requiere la inversión es tan grande que el efecto de los flujos de caja positivos es mínimo sobre el VAN.

Tabla 10: Supuesto 3 (subvención de capital y tasa de ocupación del 100%)

SUPUESTO 3 - SUBVENCIÓN DE CAPITAL		Tasa de Ocupación		VAN			
		100%		698.468,66 €			
Cálculo							
Año	Cuenta Inversión	Alquiler	Subvención de Capital	Salarios Bruto Personal Empresa	Externalización Servicios	Página	Flujos de Caja
0	420.790,00 €	6.098.284,45 €	130.900,00 €	121.030,00 €	39.270,00 €	63.208,40 €	6.098.284,45 €
1	17.850,00 €	429.185,00 €	113.518,20 €	123.450,00 €	40.050,40 €	64.503,40 €	83.844,57 €
2	18.513,44 €	432.788,00 €	118.388,38 €	123.910,00 €	40.865,14 €	65.793,00 €	87.351,48 €
3	18.942,36 €	446.505,27 €	118.912,13 €	128.430,00 €	41.673,64 €	67.109,17 €	89.112,69 €
4	19.101,41 €	455.433,00 €	141.669,07 €	131.008,30 €	42.507,14 €	68.461,04 €	91.000,00 €
5	19.707,66 €	465.140,00 €	145.524,18 €	133.620,00 €	43.317,24 €	69.835,04 €	93.003,00 €
6	20.102,00 €	473.832,88 €	147.414,66 €	136.299,44 €	44.234,40 €	71.217,00 €	94.779,34 €
7	20.504,48 €	480.309,00 €	150.362,70 €	139.020,00 €	45.108,84 €	72.641,16 €	96.674,93 €
8	20.914,12 €	485.579,88 €	153.370,21 €	141.800,00 €	46.011,00 €	74.041,16 €	98.608,43 €
9	21.330,40 €	490.660,00 €	156.437,04 €	144.840,00 €	46.941,20 €	75.506,00 €	100.680,00 €
10	21.752,00 €	495.560,00 €	159.563,37 €	147.934,80 €	47.898,51 €	77.026,00 €	102.792,00 €
11	22.178,24 €	500.280,00 €	162.757,70 €	151.080,00 €	48.882,21 €	78.591,00 €	104.944,00 €
12	22.608,24 €	504.820,00 €	166.022,04 €	154.280,00 €	49.891,94 €	80.201,00 €	107.146,00 €
13	23.041,68 €	509.180,00 €	169.353,11 €	157.530,00 €	50.927,40 €	81.856,00 €	109.398,00 €
14	23.478,00 €	513.360,00 €	172.747,77 €	160.830,00 €	52.000,00 €	83.556,00 €	111.690,00 €
15	23.917,60 €	517.370,00 €	176.199,64 €	164.180,00 €	53.100,00 €	85.290,00 €	113.990,00 €
16	24.359,84 €	521.210,00 €	179.704,44 €	167.580,00 €	54.220,00 €	87.050,00 €	116.290,00 €
17	24.804,16 €	524.880,00 €	183.258,80 €	171.030,00 €	55.360,00 €	88.830,00 €	118.590,00 €
18	25.250,00 €	528.390,00 €	186.858,40 €	174.530,00 €	56.520,00 €	90.630,00 €	120.890,00 €
19	25.697,60 €	531.840,00 €	190.500,00 €	178.080,00 €	57.700,00 €	92.450,00 €	123.190,00 €
20	26.146,40 €	535.140,00 €	194.180,00 €	181.680,00 €	58.900,00 €	94.290,00 €	125.490,00 €
21	26.596,00 €	538.290,00 €	197.900,00 €	185.330,00 €	60.120,00 €	96.150,00 €	127.790,00 €
22	27.046,80 €	541.300,00 €	201.650,00 €	189.030,00 €	61.360,00 €	98.030,00 €	130.090,00 €
23	27.498,40 €	544.170,00 €	205.430,00 €	192.780,00 €	62.620,00 €	100.000,00 €	132.390,00 €
24	27.950,40 €	546.900,00 €	209.240,00 €	196.580,00 €	63.900,00 €	102.000,00 €	134.690,00 €
25	28.402,40 €	549.500,00 €	213.080,00 €	200.430,00 €	65.200,00 €	104.000,00 €	136.990,00 €
26	28.854,40 €	551.970,00 €	216.950,00 €	204.330,00 €	66.520,00 €	106.000,00 €	139.290,00 €
27	29.306,40 €	554.320,00 €	220.850,00 €	208.280,00 €	67.860,00 €	108.000,00 €	141.590,00 €
28	29.758,40 €	556.550,00 €	224.780,00 €	212.280,00 €	69.220,00 €	110.000,00 €	143.890,00 €
29	30.210,40 €	558.660,00 €	228.740,00 €	216.330,00 €	70.600,00 €	112.000,00 €	146.190,00 €
30	30.662,40 €	560.650,00 €	232.730,00 €	220.430,00 €	72.000,00 €	114.000,00 €	148.490,00 €

Fuente: Elaboración propia

Dada la no viabilidad del proyecto en ambos casos, hemos planteado un supuesto 3 con una ocupación total de las habitaciones y con la concesión de una subvención de capital por parte de la Asociación de empresas del Polígono Fuente del Jarro (Asivalco), entidad del Parque Tecnológico, Ayuntamiento de Paterna y Consejería de Industria de la Comunidad Valenciana. El total de la subvención sería igual a la inversión requerida para adquirir el inmovilizado, es decir, 6.098.284,45 euros. En este caso, la inversión sería rentable, siendo el VAN de 698.468,66 euros. Este resultado, positivo, demuestra que la inversión generará beneficios a largo plazo y que sí merece la pena invertir en un negocio de este tipo en estas condiciones.

Como financiación, nos hemos planteado diferentes alternativas que permiten la financiación de un proyecto. Entre ellas, la única que se ajusta a nuestro interés es la

financiación mediante subvenciones y ayudas públicas, al ser nuestra finalidad no sólo económica, sino también social.

Solicitar un préstamo a una entidad bancaria es inviable teniendo en cuenta que, por la modalidad de este negocio, no se dispone de la suficiente liquidez para hacer frente al préstamo. Por otra parte, cualquier inversor que invierte en un negocio quiere un mínimo de rentabilidad por su dinero y lo más rápido posible y, por dicha razón, vemos difícil que alguien apueste por nosotros.

7.3 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

Un balance de situación es un documento que muestra la situación económica y financiera de una empresa en un momento dado, normalmente a 31 de diciembre, cierre del ejercicio contable de las empresas. Podemos definirlo también como una fotografía de lo que tiene la empresa (activo) y lo que debe (pasivo), así como sus recursos propios (patrimonio neto).

En lo que queda de trabajo, partiremos del escenario deseado (supuesto 3). En primer lugar, mostraremos la tabla de amortizaciones del inmovilizado material y, en segundo lugar, reflejaremos el balance de situación provisional para los tres primeros años.

Tabla 11: Amortizaciones del inmovilizado material

Amortización Construcciones	Valor en Libros	Periodo de Años Máximo	Amortización Anual
Construcciones	4.993.002,00 €	100	49.930,02 €
Solar	803.284,50 €		- €
	5.796.286,50 €		49.930,02 €
Amortización Instalaciones Técnicas			
Amortización Instalaciones Técnicas	Valor en Libros	Periodo de Años Máximo	Amortización Anual
Paneles Solares Termicos	47.425,95 €	20	2.371,30 €
Paneles LED	25.183,85 €	15	1.678,92 €
Paneles Infrarrojos	17.449,07 €	20	872,45 €
Aires Acondicionados Split	13.112,19 €	15	874,15 €
Fachada Ventilada	110.500,00 €	40	2.762,50 €
	213.671,05 €		8.559,32 €
Amortización otro Inmovilizado Material			
Amortización otro Inmovilizado Material	Valor en Libros	Periodo de Años Máximo	Amortización Anual
Mobiliario	78.926,90 €	20	3.946,35 €
Equipos para Procesos de Información	4.259,00 €	8	532,38 €
Otro Inmovilizado Material	5.141,00 €	10	514,10 €
	88.326,90 €		4.992,82 €
	6.098.284,45 €		63.482,16 €

Fuente: Elaboración propia

La amortización anual del inmovilizado material asciende a 63.482,16 euros, aproximadamente el 1% de su valor en libros.

Tabla 12: Activo

AÑO	ACTIVO		
	1	2	3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	6.034.802,29 €	5.971.320,13 €	5.907.837,97 €
I) Inmovilizado Material	6.034.802,29 €	5.971.320,13 €	5.907.837,97 €
1. Terrenos y Construcciones	5.746.356,48 €	5.696.426,46 €	5.646.496,44 €
Terrenos	803.284,50 €	803.284,50 €	803.284,50 €
Construcciones	4.993.002,00 €	4.993.002,00 €	4.993.002,00 €
Amortización Acumulada	- 49.930,02 €	- 99.860,04 €	- 149.790,06 €
2. Instalaciones Técnicas y otro Inmovilizado Material	288.445,81 €	274.893,67 €	261.341,53 €
Instalaciones Técnicas	213.671,05 €	213.671,05 €	213.671,05 €
Amortización Acumulada	- 8.559,32 €	- 17.118,64 €	- 25.677,96 €
Otro Inmovilizado Material	88.326,90 €	88.326,90 €	88.326,90 €
Amortización Acumulada	- 4.992,82 €	- 9.985,64 €	- 14.978,46 €
B) ACTIVO CORRIENTE	102.846,01 €	167.229,44 €	232.900,54 €
III) Deudores Comerciales y otras Cuentas a Cobrar			
6. Otros Créditos con las Administraciones Públicas			
VII) Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes	102.846,01 €	167.229,44 €	232.900,54 €
1) Tesorería	102.846,01 €	167.229,44 €	232.900,54 €
ACTIVO TOTAL (A+B)	6.137.648,30 €	6.138.549,57 €	6.140.738,51 €

Fuente: Elaboración propia

El activo de nuestra empresa representa el conjunto de inversiones y posesiones que tenemos, de menor a mayor liquidez. Se valora por el precio de adquisición o coste de producción, según la partida, y se resta la amortización acumulada para obtener el valor

contable. El activo no corriente está formado por el terreno, construcción del edificio, instalaciones técnicas o inversión medioambiental y, por último, otro inmovilizado material, como el mobiliario, los equipos para procesos de información y otros elementos electrónicos. El activo corriente está formado por el dinero que mantenemos en el depósito bancario. El capital social ha sido desembolsado íntegramente en dicho depósito por los socios. También hemos supuesto que los ingresos y gastos corresponden con cobros y pagos en el ejercicio. Por último, tenemos una cuantía de dinero mantenido en forma de reservas procedente del resultado del ejercicio.

Tabla 13: Patrimonio neto y pasivo

AÑO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
	1	2	3
A) PATRIMONIO NETO	6.137.648,30 €	6.138.549,57 €	6.140.738,51 €
A-1) Fondos Propios	102.846,01 €	167.229,44 €	232.900,54 €
I) Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
III) Reservas	62.846,01 €	127.229,44 €	192.900,54 €
1. Legal y Estatutarias	6.325,85 €	12.764,19 €	12.764,19 €
2. Otras Reservas	56.520,16 €	114.465,24 €	180.136,34 €
V) Resultados de Ejercicios Anteriores			
VII) Resultado del Ejercicio			
A-3) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos	6.034.802,29 €	5.971.320,13 €	5.907.837,97 €
B) PASIVO NO CORRIENTE			
C) PASIVO CORRIENTE			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO TOTAL (A+B+C)	6.137.648,30 €	6.138.549,57 €	6.140.738,51 €

Fuente: Elaboración propia

El patrimonio neto representa la financiación propia de nuestra empresa, es decir, aquella que procede de los recursos propios, como el capital aportado por los socios, las reservas procedentes del resultado del ejercicio y la subvención de capital recibida para adquirir el inmovilizado material, y que hemos transferido a la cuenta de pérdidas y ganancias como un ingreso, a medida que hemos ido amortizando anualmente este activo y en proporción a su amortización.

Hemos aplicado un 10% del resultado del ejercicio a la reserva legal los dos primeros años, como dice la ley de Sociedad de Capital, artículo 274.1: “En todo caso, una cifra igual al 10% del beneficio del ejercicio se destinará a la reserva legal hasta que esta última alcance, al menos, el veinte por ciento del capital social. El otro 90% se ha destinado a reservas voluntarias, excepto el último año donde la aplicación ha sido íntegra. Por otro

lado, los gastos de constitución han sido aplicados directamente a reservas voluntarias como menores reservas. Estos gastos son deducibles fiscalmente en la liquidación del Impuesto de Sociedades, y la ley permite que abonemos las reservas voluntarias el primero año por el impuesto diferido. Nuestro pasivo es inexistente al no tener deudas ni a corto ni a largo plazo, al no ser la financiación ajena una opción para financiar nuestro activo.

7.4 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

Nuestra cuenta de pérdidas y ganancias refleja los ingresos y gastos procedentes de nuestra actividad en cada ejercicio contable, dándonos así nuestro resultado económico. Como hemos dicho anteriormente, suponemos que los ingresos y gastos corresponden a cobros y pagos del ejercicio, de tal forma que no existan hechos posteriores al ejercicio. Hemos planteado dicho documento de forma provisional para los tres primeros años, teniendo en cuenta siempre el supuesto 3.

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
AÑO	1	2	3
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe Neto de la Cifra de Negocios	438.600,00 €	447.372,00 €	456.319,44 €
b) Prestaciones de Servicios	438.600,00 €	447.372,00 €	456.319,44 €
6. Gastos del Personal	- 170.170,00 €	- 173.573,40 €	- 177.044,87 €
a) Sueldos, Salarios y Asimilados	- 130.900,00 €	- 133.518,00 €	- 136.188,36 €
b) Cargas Sociales	- 39.270,00 €	- 40.055,40 €	- 40.856,51 €
7. Otros Gastos de Explotación	- 184.268,65 €	- 187.954,03 €	- 191.713,11 €
a) Servicios Exteriores	- 121.030,00 €	- 123.450,60 €	- 125.919,61 €
d) Otros Gastos de Gestión Corriente	- 63.238,65 €	- 64.503,43 €	- 65.793,50 €
8. Amortización del Inmovilizado	- 63.482,16 €	- 63.482,16 €	- 63.482,16 €
9. Imputaciones de Subvenciones de Inmovilizado no Financiero y otras	63.482,16 €	63.482,16 €	63.482,16 €
A.1) Resultado de Explotación (1+6+7+8+9)	84.161,35 €	85.844,57 €	87.561,46 €
A.2) Resultado Financiero			
A.3) Resultado antes de Impuestos	84.161,35 €	85.844,57 €	87.561,46 €
17. Impuesto sobre Beneficios	- 20.902,84 €	- 21.461,14 €	- 21.890,37 €
A.5) Resultado del Ejercicio	63.258,51 €	64.383,43 €	65.671,10 €

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por prestación de servicios corresponden a la cuota de inscripción que paga cada residente el primer mes, así como al alquiler mensual, suponiendo un total de 11 mensualidades, ya que suponemos que los residentes tienen un mes de vacaciones por año. Los gastos de personal representan los salarios de los empleados, sin olvidarnos de la cuota a la seguridad social (alrededor de un 30%) que pagamos por cada trabajador contratado. A esto se suman los servicios exteriores subcontratados (Mercadona para catering y Grupo Eulen para limpieza y mantenimiento), cuyo coste es igual al salario de cada uno de los trabajadores que serán necesarios, además de un plus de un 30% que exige la empresa por realizar dicho servicio.

Los gastos de gestión corriente representan el coste de la luz, agua e internet.

La amortización que aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias es la suma de la amortización anual de los inmovilizados materiales, a excepción del terreno que no se amortiza.

La subvención que aparece en el punto 9 es el ingreso que transferimos a la cuenta de pérdidas y ganancias desde nuestro patrimonio neto a 31/12 de cada año, a medida que se amortiza el inmovilizado material y en proporción a su amortización.

Nuestro resultado de explotación es positivo, lo que quiere decir que nuestra actividad es rentable. Nuestra actividad no tiene un resultado financiero, ya que, por ahora, no tenemos pensado invertir en otras empresas. Nuestro tipo de gravamen es de un 25% al ser una sociedad limitada. Hemos aplicado el 25% al resultado antes de impuestos, sin habernos olvidado el primer año de cargar el impuesto diferido en la cuenta (6301) y abonarlo en la cuenta de reservas voluntarias (113). El resultado del ejercicio obtenido es claramente positivo, lo que nos da una idea de la rentabilidad del proyecto, siempre y cuando consideremos el escenario optimista.

7.5 ANÁLISIS DEL BALANCE Y DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MEDIANTE RATIOS

Distinguimos tres tipos de ratios: liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Esta empresa, cuya financiación procede de los recursos propios, no le vemos sentido plasmar los indicadores de liquidez y endeudamiento, ya que no funcionamos mediante financiación exterior (pasivo).

Los indicadores de rentabilidad se presentan a continuación.

Tabla 15: Ratios de rentabilidad

RATIOS RENTABILIDAD	1	2	3
Rentabilidad Económica (BAII / Activo Total)	0,01	0,01	0,01
Rentabilidad Financiera (Resultado del Ejercicio / Patrimonio Neto)	0,01	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad económica, calculada como: $BAII / Activos$, mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar ganancias, sin tener en cuenta como han sido financiados. La nuestra es de un 1%, es decir, por cada 100 euros que invertimos en activo, generamos un 1 euro de beneficio económico (sin intereses e impuestos). Se mantiene constante ya que el incremento del BAII¹⁹ es en proporción muy similar a la disminución del activo.

El incremento del BAII se debe a que el efecto del IPC en los ingresos es superior al de los gastos. El aumento de los ingresos se debe al IPC y no a una variación en la tasa de ocupación (ya está al 100%) o a una modificación en el precio. Los gastos que tenemos,

¹⁹ BAII: Beneficio Antes de Intereses e Impuestos.

al ser fijos, aumentan única y exclusivamente por el efecto del IPC en ellos y no por razones de volumen de actividad.

La rentabilidad financiera, calculada como: Resultado del Ejercicio / Patrimonio Neto, es de gran interés para los accionistas, ya que mide la capacidad que tienen los recursos propios de una empresa para generar beneficios netos. La nuestra es de un 1%, es decir, por cada 100 euros que invertimos nosotros como propietarios de la residencia, obtenemos 1 euro de ganancias netas, siempre y cuando destinemos el resultado a dividendos. Sin embargo, no es nuestro caso, ya que, por ahora, nuestra política consiste en incrementar la autofinanciación destinando nuestro resultado neto a reservas.

Como conclusión de nuestro análisis económico-financiero, podemos decir que este negocio es únicamente viable si planteamos el escenario deseado para un proyecto de estas características, que no es más que la concesión de una subvención de capital por parte de las distintas asociaciones empresariales y entidades de interés público para financiar la inversión en inmovilizado material.



8. CONCLUSIONES

Las conclusiones que hemos alcanzado son las siguientes:

- I. Poner en marcha una residencia destinada a este grupo de jóvenes empleados parece ser una buena idea, dado que el precio del alquiler en Valencia es excesivamente alto, además de que no existen otros alojamientos sustitutivos destinados a este fin.
- II. La demanda que tendremos, a priori, será total, dado el éxito de nuestro plan de marketing en llegar a un gran número de jóvenes trabajadores de las áreas industriales de alrededor. Además, el valor percibido por el cliente es alto, ya no sólo a nivel económico, sino a nivel profesional y personal, por la posibilidad de compartir vida e intereses con personas en la misma situación.
- III. Este valor que percibe el cliente se incrementa por nuestra filosofía de vida, que no es más que ser responsables con el medio ambiente, generando educación y compromiso ecológico entre los miembros de la residencia e incorporando la última tecnología medioambiental para satisfacer los objetivos económicos como empresa y sociales como miembros de esta sociedad.
- IV. Hemos planteado esta empresa con una finalidad social y económica, y no altruista como podría haber sido el caso, de ahí que la elección jurídica para nuestra organización sea una sociedad y no una entidad sin ánimo de lucro.
- V. Esta residencia cuenta con todos los elementos necesarios para satisfacer y mejorar la vida de clientes y empleados, ya sea mediante servicios internos como el gimnasio, la biblioteca o las salas para descanso y conferencias, o, mediante servicios externalizados, tales como el servicio de catering o el de limpieza para la higiene y cuidado del alojamiento.

-
- VI. Nuestro plan de marketing se crea con objeto de alcanzar una ocupación total de nuestras plazas desde el primer día, mediante una estrategia de comunicación enfocada a este grupo de jóvenes trabajadores, y otra estrategia de generación de valor, asegurando calidad de servicio y sostenibilidad medioambiental de la actividad.
- VII. El proyecto genera flujos de caja positivos a partir de una ocupación de un 81%, pero insuficientes para recuperar el desembolso inicial. Dada la finalidad social de nuestra actividad y la dificultad para rentabilizar la inversión, se plantea la concesión de una subvención de capital por parte de las administraciones públicas y asociaciones empresariales del entorno, asegurando de este modo la viabilidad del proyecto.

Finalmente, a la vista de estas conclusiones, el trabajo termina con una conclusión favorable, siempre y cuando los distintos organismos empresariales y públicos quieran colaborar en la puesta en marcha de una actividad que puede traer muchos beneficios a una parte de la sociedad que carece de independencia económica y que comparte un mismo estilo de vida, pero también a las distintas empresas que pueden verse favorecidas por la integración de sus trabajadores en una comunidad destinada exclusivamente a ellos.



BIBLIOGRAFÍA

BLOGS:

ALBA, T. (2018). “¿Qué es y cómo transmitir la imagen corporativa en tu web?” en *Webempresa*, 19 de enero. <<https://www.webempresa.com/blog/imagen-corporativa-web.html>> [Consulta: 28 de noviembre de 2019].

JIMÉNEZ, J. (2019). “Precio para la creación de una empresa” en *Easyoffer*, 22 de abril. <<https://www.easyoffer.es/blog/precio-crear-empresa/>>. [Consulta: 3 de marzo de 2020].

LEGISLACIÓN Y NORMAS:

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedad de Capital. *BOE*, 3 de julio de 2010, núm. 161, p 58481-58482.

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedad de Capital. *BOE*, 3 de julio de 2010, núm. 161, p 58496-58497.

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedad de Capital. *BOE*, 3 de julio de 2010, núm. 161, p 58540.

España. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. *BOE*, 28 de septiembre de 2013, núm. 233, p 78800.

España. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. *BOE*, 28 de septiembre de 2013, núm. 233, p 78804.

España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *BOE*, 20 de noviembre de 2007, núm. 278, p 18-19.

España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *BOE*, 20 de noviembre de 2007, núm. 278, p 37-38.

LIBROS:

AMAT, O. (2008). *Análisis económico-financiero*. Barcelona: Editorial Planeta DeAgostini.

MONFORT, E. y MUÑIZ, L. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Planeta DeAgostini.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

PÁGINAS WEB:

AGENCIA TRIBUTARIA. *Tabla de coeficientes de amortización lineal*.

<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml> [Consulta: 5 de abril de 2020].

ASESORIA RUBIO. *Tablas de coeficientes anuales de amortización*.

<<https://www.asesoriarubio.es/wp-content/uploads/herramientas/Tablas-amortizacion.pdf>> [Consulta: 5 de abril de 2020].

AMAZON. *Electrónica*.

<https://www.amazon.es/gp/bestsellers/electronics/ref=zg_bs_nav_0> [Consulta: 16 de marzo de 2020].

CARREFOUR. *Aire Acondicionado Split*. <<https://www.carrefour.es/aire-acondicionado-johnson-jt18k-4400-fr-inverter/8436567801767/p>> [Consulta: 1 de abril de 2020].

CEREM. *Claves para hacer un buen DAFO*. <<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>> [Consulta: 2 de diciembre de 2019].

CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS. *Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia*. <<https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=682>> [Consulta: 26 de octubre de 2019].

ECONOMIPEDIA. *Tasa de descuento*. <<https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>> [Consulta: 18 de marzo de 2020].

ECONOMIPEDIA. *Valor actual neto (VAN)*. <<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>> [Consulta: 18 de diciembre de 2020].

EFACTOLED. *Paneles LED*. <https://www.efactoled.com/es/comprar-paneles-led/7752-panel-led-slim-60x60cm-40w-4000lm-ugr19-lifud.html?gclid=Cj0KCQjwmpb0BRCBARIsAG7y4zbDgcmiVGSj5vaL4LRCye2eqj4651OhSjT9SfAuqv_OuK3NahC8Ku0aAjJqEALw_wcB&gclsrc=aw.ds> [Consulta: 2 de abril de 2020].

EL IDEALISTA. *Evolución del precio de la vivienda en alquiler en València.*

<<https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/alquiler/comunitat-valenciana/valencia-valencia/valencia/>> [Consulta: 25 de marzo de 2020].

EL IDEALISTA. *El alquiler, el último cisne negro del mercado inmobiliario en España.* <<https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2019/10/21/778001-el-alquiler-el-ultimo-cisne-negro-del-mercado-inmobiliario-en-espana>> [Consulta: 28 de octubre de 2019].

EL IDEALISTA. *La confianza de las inmobiliarias toca mínimos ante un entorno de incertidumbre económica.*

<<https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2019/10/17/777912-la-confianza-de-las-inmobiliarias-toca-minimos-ante-un-entorno-de-incertidumbre>> [Consulta: 13 de noviembre de 2019].

ESTRATEGA FINANCIERO. *Las principales plataformas de Fintech en España.*

<<https://estrategafinanciero.com/principales-plataformas-fintech-espana/>> [Consulta: 29 de octubre de 2019].

FENERCOM. *Guía de gestión energética en el sector hotelero.*

<<https://www.fenercom.com/wp-content/uploads/2017/04/Guia-de-Gestion-Energetica-en-el-Sector-Hotelero-fenercom-2017.pdf>> [Consulta: 2 de abril de 2020].

FOCUS PIEDRA. *¿Cuánto cuesta una fachada ventilada y qué criterios influyen en el precio?* <<https://www.focuspedra.com/cuanto-cuesta-una-fachada-ventilada-y-que-criterios-influyen-en-el-precio/>> [Consulta: 3 de abril de 2020].

HOGARSENSE. *¿Es la calefacción por infrarrojos una buena opción?*

<<https://www.hogarsense.es/calefaccion/calefaccion-por-infrarrojos>> [Consulta: 2 de abril de 2020].

HOGARSENSE. *¿Qué tipos de aire acondicionado hay?*

<<https://www.hogarsense.es/aire-acondicionado/tipos-de-aire-acondicionados>> [Consulta: 2 de abril de 2020].

IAGUA. *El precio del agua en España en 2016.*

<<https://www.iagua.es/noticias/locken/precio-agua-espana>> [Consulta: 2 de abril de 2020].

IKEA. *Muebles.* <<https://www.ikea.com/es/es/cat/muebles-fu001/>> [Consulta: 16 de marzo de 2020].

INARQUIA. *Diferencia de los paneles solares térmicos frente a los fotovoltaicos.*

<<https://inarquia.es/diferencia-paneles-solares-termicos-paneles-fotovoltaicos>> [Consulta: 31 de marzo de 2020].

INFOAUTÓNOMOS. *Sociedad limitada: características y ventajas.*

<<https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>> [Consulta: 16 de diciembre de 2019].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Indicadores sobre uso TIC en las empresas – Año 2019.*

<https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799> [Consulta: 5 de noviembre de 2019].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Población que ha usado Internet en los últimos tres meses por grupos de edad (%)*.

<https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout> [Consulta: 6 de noviembre de 2019].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Porcentaje de usuarios de Internet en los últimos 3 meses por tipo de actividad realizada. 2019 (% de personas de 16 a 74 años)*.

<https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout> [Consulta: 6 de noviembre de 2019].

LEROY MERLIN. *Energía solar térmica*.

<<https://www.leroymerlin.es/fp/19405225/equipo-solar-cointra-godesia-2001>> [Consulta: 30 de marzo de 2020].

OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS. *Marcas y nombres comerciales*.

<https://www.oepm.es/es/signos_distintivos/resultados.html?denominacion=Contenga&texto=alma+libre> [Consulta: 26 de noviembre de 2019].

PARQUE TECNOLÓGICO DE VALENCIA. *Descripción*.

<<http://www.ptvalencia.es/descripcion>> [Consulta: 26 de octubre de 2019].

PDCA HOME. *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explota): ¿Qué es y cómo usarlo?* <<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>> [Consulta: 2 de diciembre de 2019].

PLAN GENERAL CONTABLE. *Constitución de sociedades de responsabilidad limitada >> Proceso contable.*

<https://www.plangeneralcontable.com/?tit=constitucion-de-sociedades-de-responsabilidad-limitada&name=GeTia&contentId=art_prc09&artPage=1> [Consulta: 10 de abril de 2020].

PLAN GENERAL CONTABLE. *Tratamiento con efecto impositivo de los gastos de constitución.* <https://www.plangeneralcontable.com/?tit=tratamiento-con-efecto-impositivo-de-los-gastos-de-constitucion&name=GeTia&contentId=art_efeimprcons> [Consulta: 11 de abril de 2020].

SERVICIO VALENCIANO DE EMPLEO Y FORMACIÓN. *Subvenciones para la contratación en prácticas de personas jóvenes cualificadas (AVALEM JOVES) en el marco del sistema nacional de garantía juvenil.*

<<http://www.labora.gva.es/es/empresas/busque-ajudes-subvencions/ajudes-foment-de-l-ocupacio>> [Consulta: 25 de octubre de 2019].

TARIFA LUZ HORA. *Precio del kWh en España en 2020.*

<<https://tarifaluzhora.es/info/precio-kwh>> [Consulta: 30 de marzo de 2020].

TROTEC. *Calefactores por infrarrojos.*

<<https://es.trotec.com/shop/maschinen/beheizung/infrarotheizer/panel-calefactor-infrarrojo-tih-1100-s.html>> [Consulta: 2 de abril de 2020].

WORDPRESS: *Conceptos de energía solar térmica.*

<<https://juanfrancisco207.wordpress.com/2015/01/31/conceptos-de-energia-solar-termica/>> [Consulta: 2 de abril de 2020].

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

ALONSO, C. (2019). “Cuál es el coste real de tener un trabajador para una empresa” en *La Información*, 1 de febrero. <<https://www.lainformacion.com/practicopedia/cual-es-el-coste-real-de-un-trabajador-para-una-empresa/6491464/>> [Consulta: 24 de marzo de 2020].

BRUALLA, A. (2018). “¿Qué es el coliving? El nuevo fenómeno residencial que atrae a los inversores” en *El Economista*, 28 de mayo. <<https://www.eleconomista.es/construccion-inmobiliario/noticias/9167303/05/18/Que-es-el-coliving-El-nuevo-fenomeno-residencial-que-atrae-a-los-inversores.html>> [Consulta: 5 de diciembre de 2019].

CASTELLÓ, V. (2019). “Otro buen año para el mercado laboral de la Comunitat Valenciana” en *El Levante*, 1 de febrero. <<https://www.levante-emv.com/economia/2019/02/01/buen-ano-mercado-laboral-comunitat/1829556.html>> [Consulta: 28 de octubre de 2019].

MORALES, F. (2018). “¿A qué edad se independizan los jóvenes españoles?” en *Expansión*, 12 de agosto. <<https://www.expansion.com/economia/2018/08/12/5b704b52468aeb775d8b461e.html>> [Consulta: 4 de noviembre de 2019].

RIESGO, J.P. (2019). “Objetivo: regular la movilidad laboral en la UE” en *Cinco Días*, 19 de junio. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/19/economia/1560968400_701535.htm> [Consulta: 25 de octubre de 2019].

TRABAJOS FINAL DE GRADO EN RIUNET:

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

FILIP, S.M. (2018). *Plan de negocio para la apertura de un hostel de bajo coste en la ciudad de Valencia*. Trabajo Final de Grado. Valencia: Universitat Politècnica de València, <<http://hdl.handle.net/10251/110689>> [Consulta: 23 de noviembre de 2019].

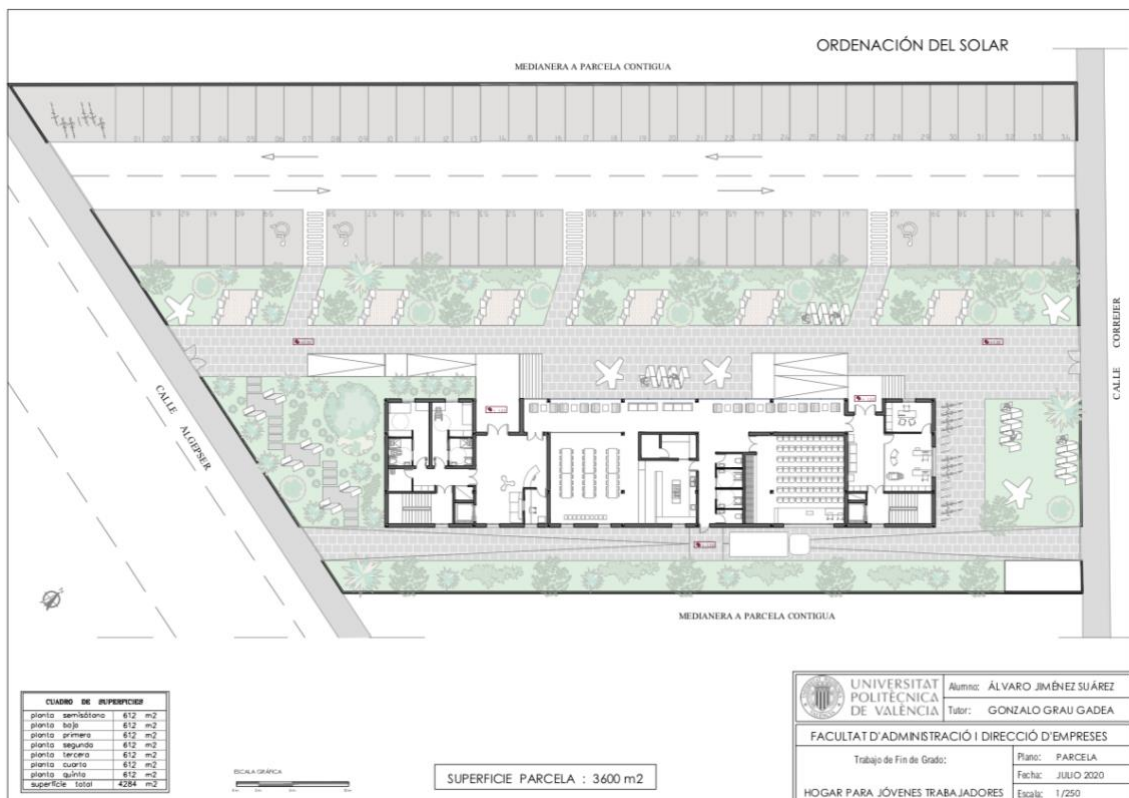
MORALES AZNAR, R. (2018). *Creación y puesta en marcha de una empresa. Aplicación a “HOLYDREAMS, vacaciones sin maletas”*. Trabajo Final de Grado. Valencia: Universitat Politècnica de València, <<http://hdl.handle.net/10251/106348>> [Consulta: 26 de abril de 2020].



ANEXOS

ANEXO. PLANOS DE LA RESIDENCIA

Figura 16: Parcela



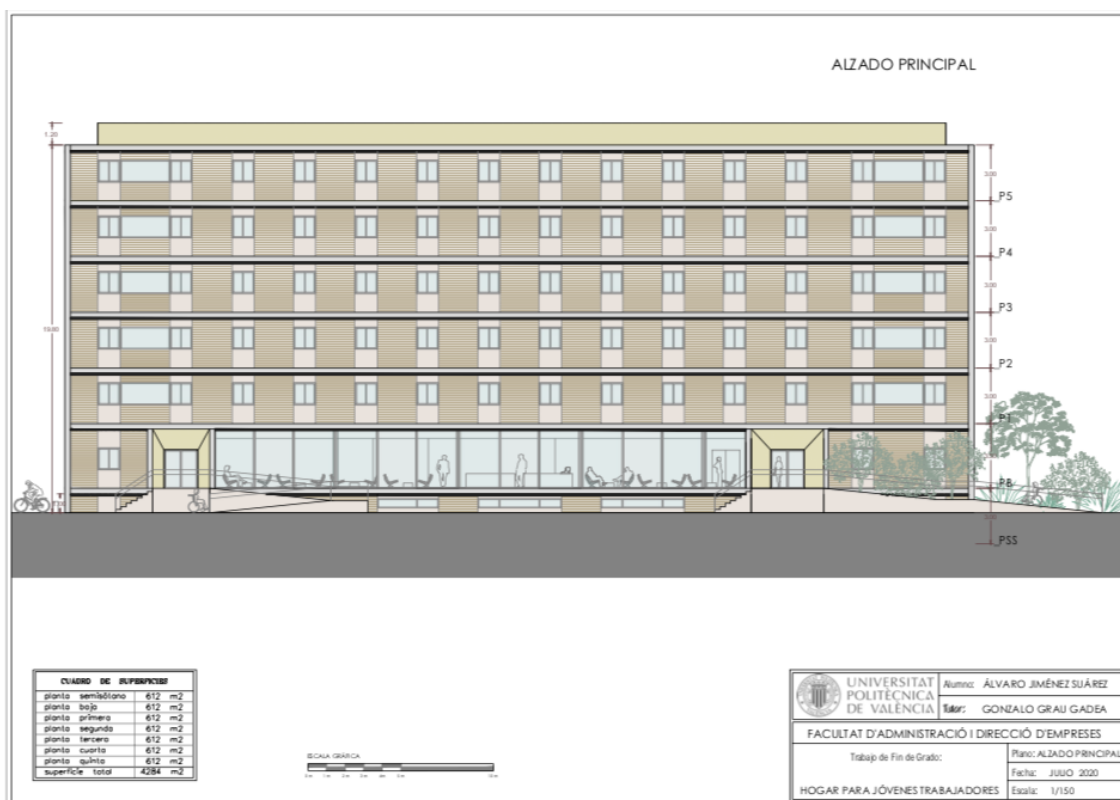
Fuente: Elaboración a partir de AutoCAD

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Figura 17: Alzado



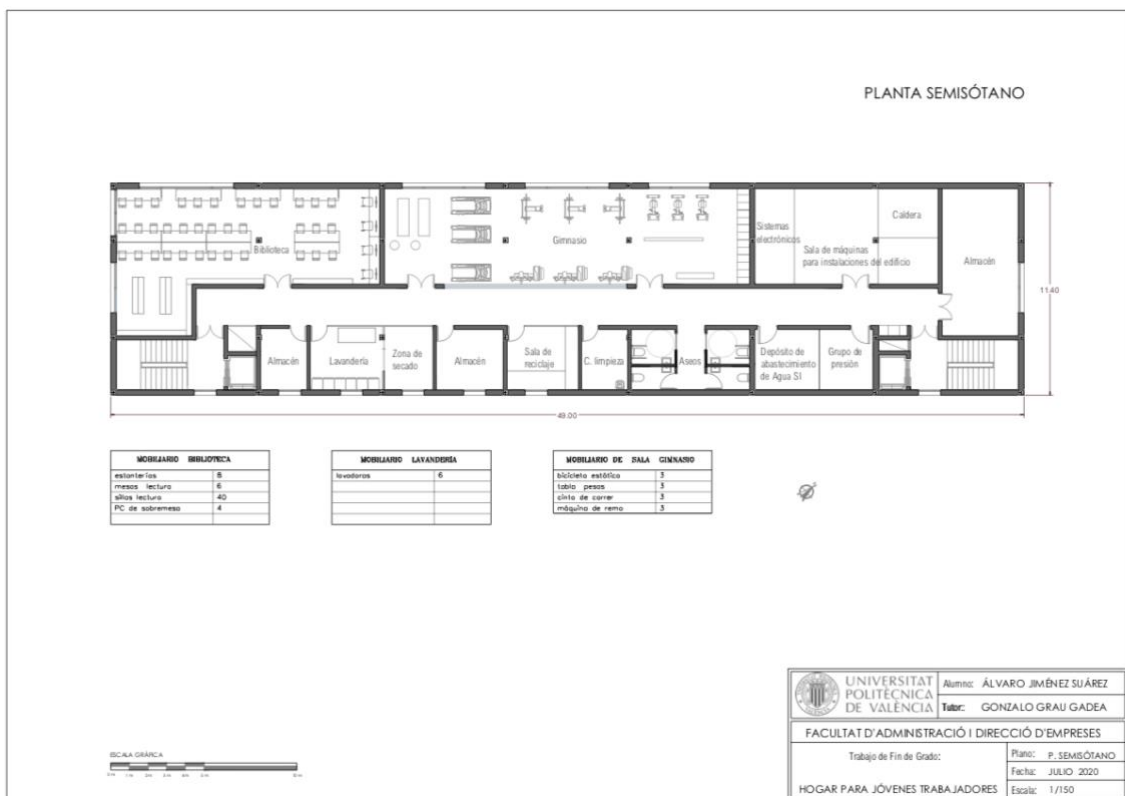
Fuente: Elaboración a partir de AutoCAD

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

Figura 18: Planta Semisótano



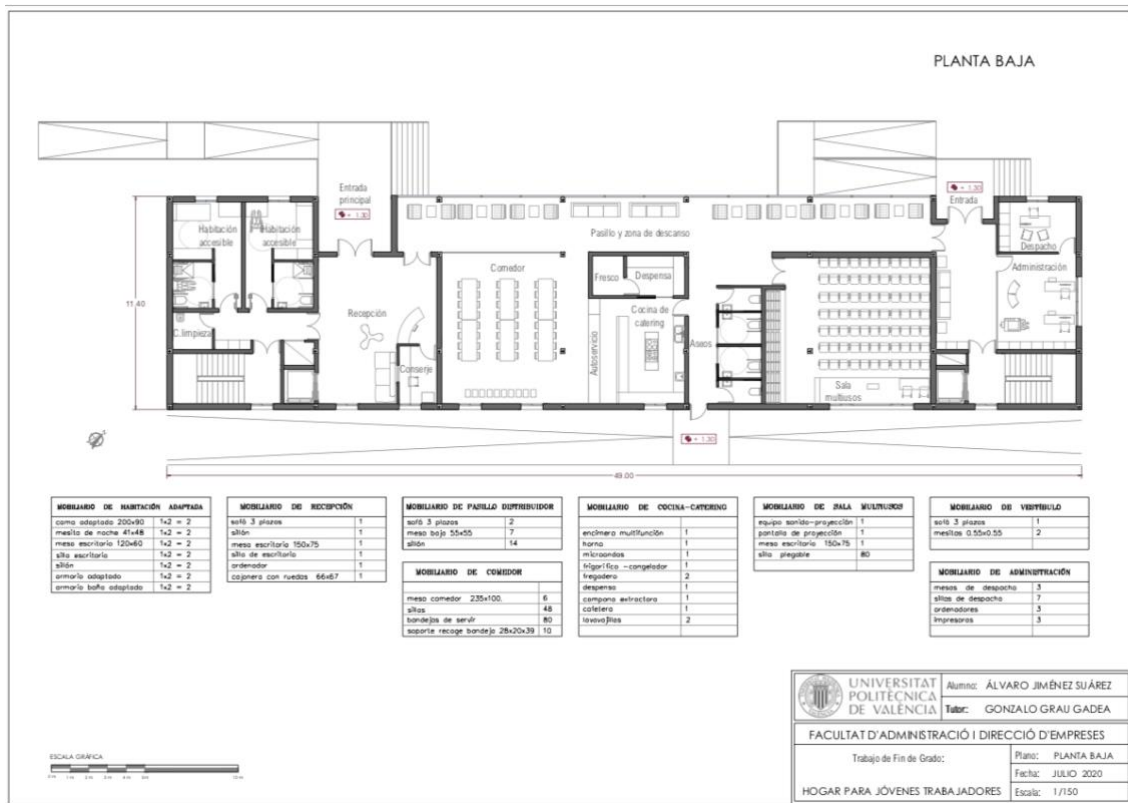
Fuente: Elaboración a partir de AutoCAD

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Figura 19: Planta Baja



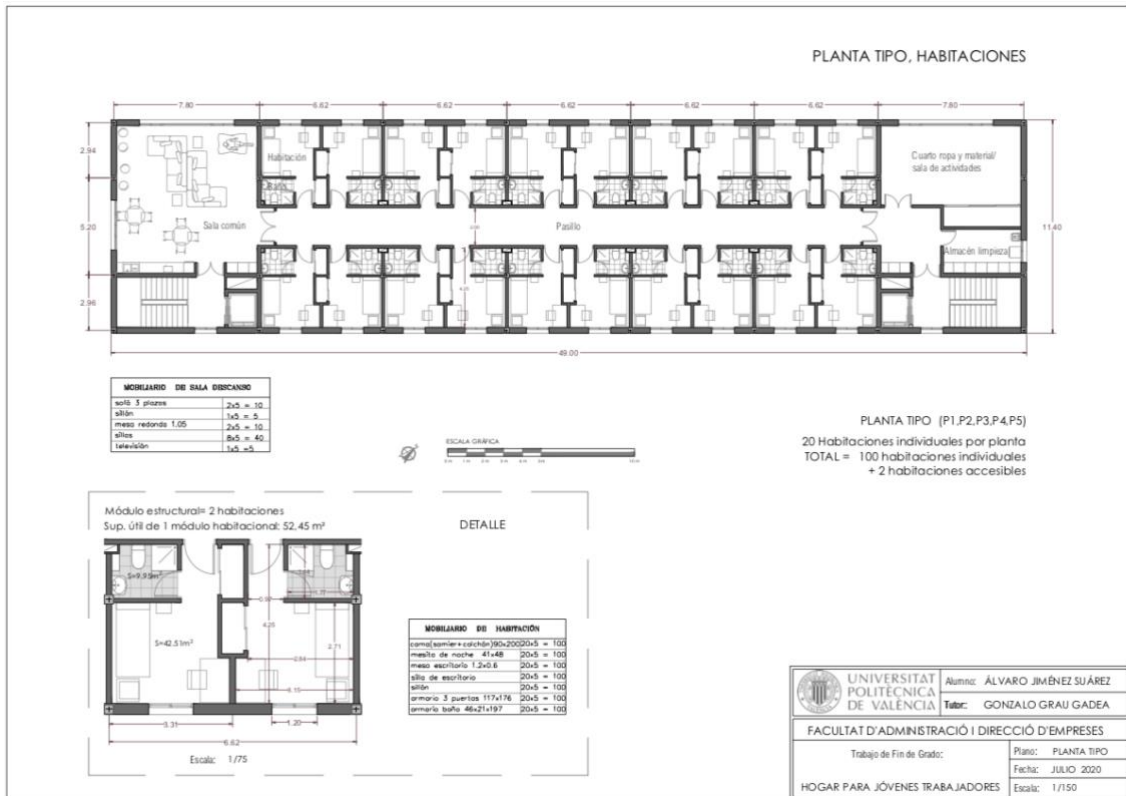
Fuente: Elaboración a partir de AutoCAD

“Plan de empresa y viabilidad económica para la apertura de una residencia enfocada a jóvenes trabajadores en Valencia”



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

Figura 20: Planta Tipo, Habitaciones



Fuente 1: Elaboración a partir de AutoCAD